



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

**RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR**

# **l'Examen final commun**

**PARTIE B – Épreuve du Jour 1**

Examens de septembre 2020, mai 2021 et de septembre 2021

© 2022 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

---

## MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

### **Présidence : Jordan Oakley, CPA, CA**

Deloitte S.E.N.C.R.L./ s.r.l.  
Winnipeg (Manitoba)

### **Vice-présidence :**

#### **Susan Deleau, FCPA, FCA**

Jessiman Family Investments inc.  
Winnipeg (Manitoba)

#### **Pier-Olivier Migneault, CPA, CA**

Portes et Fenêtres Verdun  
Montréal (Québec)

#### **Joan Davison Atkinson, FCPA, FCA**

Retraitée – Université Dalhousie  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

#### **Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)**

Mitel Corporation  
Kanata (Ontario)

#### **Patrick Benjamin, CPA, CA, LL. M, FISC. TEP, PI. Fin**

Groupe RDL Victoriaville SENCRL  
Victoriaville (Québec)

#### **Jonathan Blanchette, M.Sc., CPA, CA**

Worximity Technology Inc  
Montréal (Québec)

#### **Monique Côté, CPA, CA**

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

#### **Shawn Friesen, CPA, CA**

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Portage la Prairie (Manitoba)

#### **Robert D. Harrison, FCPA, FCGA**

Trius Inc.  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

#### **Debbie L. Good MBA, FCPA, FCA**

Retraitée – Université de l'Île-du-Prince-Édouard  
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

#### **David Lavallée, CPA, CA**

Jefo  
Saint-Hyacinthe (Québec)

#### **Gabriela Kegalj, FCPA, FCA**

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

#### **Jeff Persic, MPAcc, CPA, CA, CGA, CIA, CFE, CISA, CISSP**

Travailleur autonome  
Saskatoon (Saskatchewan)

#### **Alina McGuinness, CPA, CA**

Université de la Colombie-Britannique  
Vancouver (Colombie-Britannique)



---

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2021	
– Partie B (épreuve du Jour 1) .....	1
Message aux candidats.....	9
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun .....	23
Annexe B Module de synthèse 1 – Étude de cas DHC .....	28
Annexe C Épreuve du Jour 1 – Étude de cas DHC (V1) – le 9 septembre 2020 ..	93
Annexe D DHC (version 1) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat .....	111
Guide de correction .....	112
Exemple de réponse de candidat .....	148
Annexe E Épreuve du Jour 1 – Étude de cas DHC (V2) – le 26 mai 2021 .....	159
Annexe F DHC (version 2) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat.....	175
Guide de correction.....	176
Exemple de réponse de candidat .....	213
Annexe G Épreuve du Jour 1 – Étude de cas DHC (V3) – le 13 septembre 2021....	222
Annexe H DHC (version 3) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat.....	239
Guide de correction.....	240
Exemple de réponse de candidat.....	268
Annexe I Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1..	279
Version 1 .....	280
Version 2.....	280
Version 3.....	280
Annexe J Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1.....	281
Version 1.....	282
Version 2.....	289
Version 3.....	296
Annexe K Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	306
Ordres et écoles de gestion des CPA.....	310

*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 DE SEPTEMBRE 2021

### 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 2020 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, de deux vice-présidents 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 CPA* (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. Un sous-comité du Jury, composé de dix membres, 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. Des membres du sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le président et un vice-président du Jury supervisent le processus de correction dans son entièreté. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes sur le plan du niveau de difficulté ainsi que l'établissement du seuil de réussite incombent 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 – qui seront présentées au Jury – pour que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs établis par le 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; Le sous-comité 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 être admis dans 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; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais 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 vice-président et certains membres du sous-comité, 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 H** pour l'étude de cas du module de synthèse 1, les études de cas, les guides de correction et les exemples de réponses à l'épreuve du Jour 1 DHC. L'**Annexe I** présente les résultats par occasion d'évaluation et l'**Annexe J**, les commentaires du Jury. L'étude de cas WDI (version 2) 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.

**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 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 un vice-président du Jury participent à la supervision de la correction. Vers la fin de la correction, le sous-comité du Jury s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

Au cours du processus visant à déterminer lesquels des candidats réussiront à l'EFC, chaque candidat est jugé par rapport aux attentes que le Jury a préétablies en ce qui a trait aux compétences que doit posséder un comptable professionnel agréé débutant. Tout changement apporté au profil de réussite initial pendant la finalisation des guides et la correction doit être ratifié par l'ensemble du 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 (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- 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 (composé des membres du Jury qui ne sont pas membres du sous-comité responsable de l'EFC en cause, et dont la participation est donc indirecte) 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.

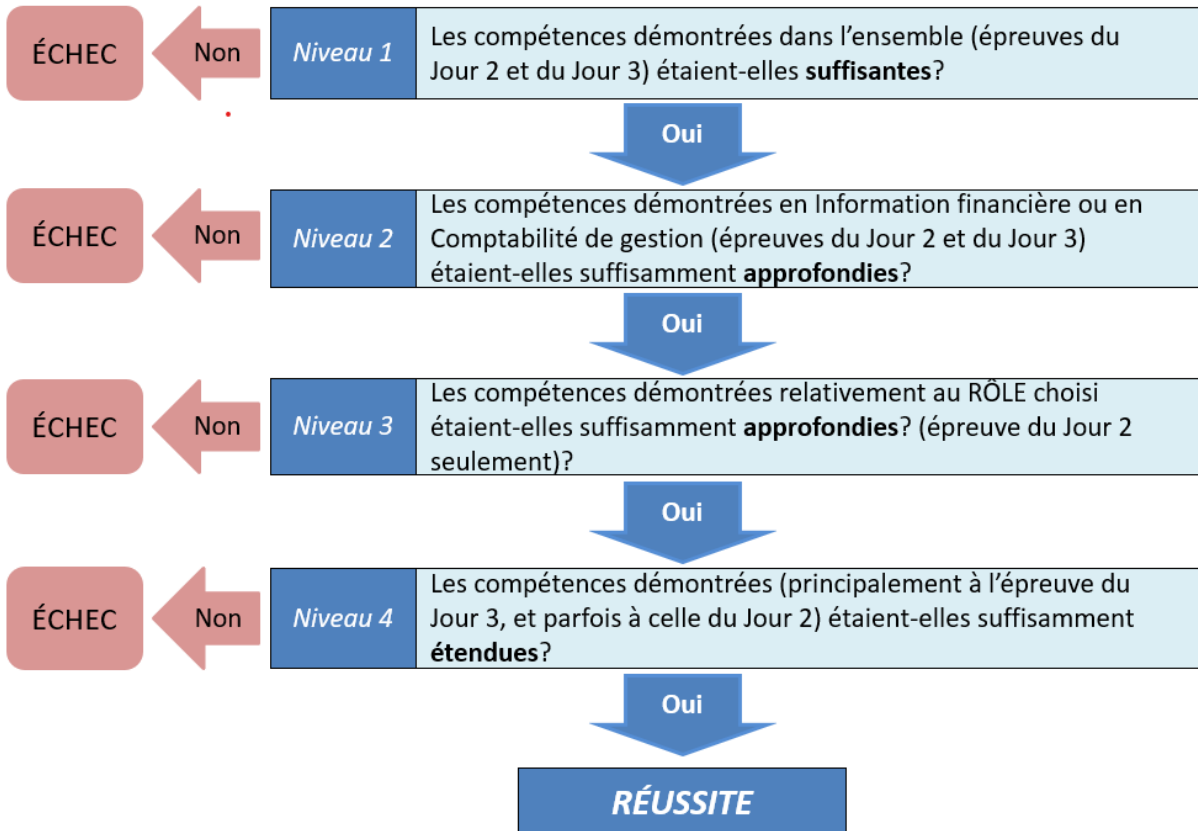
## Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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).

Le Jury d'examen met en équivalence les résultats des examens d'une année à l'autre pour s'assurer que les candidats ont les mêmes chances de réussite, peu importe l'année à laquelle ils se présentent à l'EFC. Pour ce faire, il se fonde sur les facteurs décrits dans la présente section.

**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 du Jury 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 du Jury analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de peu, 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 du Jury 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); les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière 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.



---

Jordan Oakley, CPA, CA  
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 aux critères d'étendue.***

### Introduction

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de septembre 2021 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe WDI (version 2) de l'épreuve du Jour 1. Les commentaires détaillés sur la performance des candidats aux versions 1 à 3 des études de cas WDI ne seront disponibles qu'après l'utilisation de la version 3 de WDI, en septembre 2022<sup>1</sup>. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (ci-après, le Jury) pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 (versions 1 à 3 de DHC), cette information se trouve à la partie B du rapport sur l'EFC.

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses des candidats à l'EFC de septembre 2021, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possibles. Les commentaires du Jury sont fondés sur la rétroaction des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs concernant l'ensemble des candidats à cet EFC. On trouvera des commentaires plus détaillés sur la performance des candidats à chaque occasion d'évaluation (OE) à l'Annexe F de la Partie A et à l'Annexe J de la Partie B du rapport sur 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 ce qui concerne l'analyse critique pertinente pour la prise de décisions stratégiques, le jugement professionnel et la capacité de synthèse. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques communes acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, dans l'un des quatre domaines optionnels. En général, mais pas toujours, l'épreuve du Jour 2 indique clairement le travail à faire et est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, ce qui permet aux candidats de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer la profondeur des compétences communes qu'ils ont acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques de base. Comme ils disposent habituellement d'une durée plus restreinte pour cette épreuve, les candidats doivent classer les questions par ordre de priorité et gérer le temps qu'ils consacrent à chacune. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour montrer leur compétence. Enfin, dans

---

<sup>1</sup> La profession utilisera la version 3 de WDI lors de l'EFC de septembre 2022.

les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

### **Forces et faiblesses**

Il y a eu deux améliorations notables à l'EFC de septembre 2021. Premièrement, les candidats ont mieux géré leur temps et, deuxièmement, les réponses contenaient moins d'analyses non pertinentes. Toutefois, le Jury a remarqué que certaines faiblesses relevées dans les réponses des candidats aux récents EFC se sont répétées. Il en a donc tracé les grandes lignes.

### Gestion du temps

Les candidats avaient assez de temps pour répondre aux épreuves de chaque Jour de l'EFC de septembre 2021. Ils devaient toutefois bien gérer leur temps à l'épreuve du Jour 3, afin de pouvoir répondre aux trois études de cas dans les quatre heures allouées. De façon générale, les candidats ont bien géré leur temps, de sorte qu'ils ont formulé une réponse pour la majorité, voire la totalité, des OE. Le Jury a été heureux de constater que les candidats avaient géré leur temps de façon consciente et délibérée. En effet, les correcteurs ont remarqué que les candidats passaient souvent abruptement d'une analyse à la suivante. Ils en ont déduit que les candidats, ayant attribué une durée à consacrer à chaque OE pour avoir le temps de se pencher sur tous les travaux à faire, passaient au travail suivant une fois cette durée écoulée. Les correcteurs ont remarqué de telles transitions abruptes entre les OE communes et les OE propres au rôle de l'épreuve du Jour 2, et entre les études de cas de l'épreuve du Jour 3. Dans l'ensemble, seuls quelques candidats ont mal géré leur temps pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Ces candidats ont généralement été les plus faibles, et ont passé trop de temps sur leurs analyses quantitatives ou ont eu du mal à relever les questions pertinentes. Comparativement aux autres OE, la proportion de mentions Non traité a été plus élevée aux dernières OE de la partie commune (OE n° 6 – Plan d'exploitation) et du rôle en Finance (OE n° 13 – Proposition de Logistics) de l'épreuve du Jour 2, mais leur nombre a tout de même été assez peu élevé. Ces OE étaient considérées comme plus difficiles, et il semble que certains candidats n'ont simplement pas su comment les traiter, sans égard à leur gestion du temps.

De façon générale, les candidats ont bien réparti le temps consacré à leur évaluation de la situation et à leur analyse des questions pour les deux études de cas de l'épreuve du Jour 1. Toutefois, certains n'ont pas traité les questions stratégiques sous-jacentes, non par manque de temps, mais parce qu'ils n'ont pas réussi à prendre le recul nécessaire pour relever les questions générales (voir l'analyse plus loin).

Il convient de souligner que les candidats doivent atteindre le seuil de suffisance des connaissances établi pour l'EFC. Ce critère est distinct des exigences relatives à l'étendue et à la profondeur des compétences. Le Jury invite donc les candidats à prendre le temps de relever les questions pertinentes et à tenter de couvrir tous les travaux à faire, car les OE non traitées nuisent à l'atteinte du seuil de suffisance. Il rappelle aussi aux candidats de respecter les temps suggérés pour chaque étude de cas, afin de bien gérer le temps consacré à chaque OE.



### Analyses non pertinentes

Bien que cette situation ait été moins fréquente que d'habitude à l'EFC de septembre 2021, des candidats ont fait des analyses non pertinentes, soit parce qu'ils ont mal interprété ou mal lu le travail à faire, soit parce qu'ils ont omis de tenir compte des données particulières de l'étude de cas. En général, il semble que ces candidats se soient trompés parce qu'ils ont appliqué un modèle et n'ont pas tenu compte des différences entre les données fournies et celles de questions semblables ayant été testées dans les examens antérieurs. Ils ont tenté d'appliquer aux études de cas qui leur étaient présentées les solutions des exercices d'analyse de cas plutôt que d'analyser les données qui leur étaient fournies. Voici quelques exemples où des candidats ont mal interprété le travail à faire ou ont fourni des analyses non pertinentes.

À l'OE n° 2 (Comptabilité de gestion – Nouveau modèle de génération de produits – Analyse qualitative) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont soulevé des points non pertinents, comme la question de savoir si les entrepreneurs seraient considérés comme des employés. Cette question n'était pas utile pour l'analyse globale, car rien dans l'étude de cas ne laissait entendre qu'il s'agissait d'un point pertinent.

À l'OE n° 7 (Stratégie et gouvernance – Expansion aux États-Unis) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats se sont contentés de donner des conseils de gestion. Par exemple, nombre d'entre eux ont expliqué que la distance allait rendre plus difficile la gestion des activités aux États-Unis pour Elizabeth et Adam. D'autres ont mentionné que la question du cours de change allait compliquer la comptabilité. Ces points n'étaient pas utiles aux fins du travail à faire par les candidats, qui consistait à indiquer si l'expansion sur le marché américain répondait aux objectifs stratégiques de FenceCo.

À l'OE n° 1 (Information financière – Traitement comptable des immobilisations corporelles – IFRS) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, il y avait de multiples questions à résoudre concernant les trottinettes et les vélos. De nombreux candidats ont mis l'accent sur les mauvaises questions, et ont cru qu'ils devaient analyser la question de savoir si les trottinettes étaient des stocks ou des immobilisations, ou si les vélos et les trottinettes répondaient à la définition d'une immobilisation. Rien dans l'étude de cas ne laissait entendre que ces questions étaient pertinentes. Quelques candidats ont également traité de possibles problèmes de comptabilisation des opérations en monnaie étrangère, et ont relevé l'existence du fournisseur américain. Or, il n'y avait aucune question d'information financière liée à ces opérations, car aucune donnée de l'étude de cas n'indiquait que le traitement comptable était erroné. Comme des EFC précédents comportaient notamment des OE sur les opérations en monnaie étrangère, il est possible que les candidats aient été à l'affût de questions semblables.

Le Jury rappelle aux candidats que même s'il est utile qu'ils fassent des exercices d'analyse de cas et connaissent les différentes méthodes d'analyse, ils ne doivent pas présumer que le travail à faire est le même que dans les études de cas des examens précédents. Chaque étude de cas est unique, et les candidats doivent intégrer les données pertinentes de celle-ci pour bien cerner les questions importantes et choisir le type d'analyse approprié. Les questions à traiter d'une épreuve à l'autre sont rarement identiques. Les candidats devraient s'arrêter et prendre le temps

nécessaire pour relever les questions vraiment pertinentes, compte tenu des circonstances particulières décrites dans l'étude de cas, avant de commencer à rédiger leur réponse.

### Compétences techniques

De façon générale, les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 comportaient moins d'OE inhabituelles et complexes que celles des EFC de septembre 2020 et de septembre 2019. Ainsi, contrairement aux récents EFC, où certains candidats avaient entièrement omis les OE plus difficiles, les candidats ont généralement tenté de traiter toutes les OE. Comme dans les derniers EFC, les candidats ont généralement (mais non systématiquement, comme indiqué ci-après) mieux réussi à traiter les questions simples et courantes qui leur étaient présentées aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Ils ont également obtenu de meilleurs résultats que lors des récents EFC aux OE quantitatives, et ont généralement démontré une meilleure maîtrise des éléments fondamentaux, comme l'analyse du seuil de rentabilité, le CMPC, la VAN et le calcul du revenu imposable.

Dans l'ensemble, les candidats ont bien réussi à l'OE n° 2 (Information financière – Traitement comptable des produits) et à l'OE n° 5 (Comptabilité de gestion – Seuil de rentabilité) de la partie commune, à l'OE n° 7 (Évaluation des risques) et à l'OE n° 12 (Contrôles internes) du rôle en Certification, à l'OE n° 8 (VAN de la nouvelle gamme de produits) du rôle en Finance, à l'OE n° 7 (Analyse FFPM) du rôle en Gestion de la performance et à l'OE n° 8 (Revenu imposable – Analyse quantitative) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, ainsi qu'à l'OE n° 1 (Comptabilité de gestion – Nouveau modèle de génération de produits – Analyse quantitative) de l'étude de cas n° 1 et à l'OE n° 3 (Certification – Procédures d'audit) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3.

Toutefois, la qualité des réponses a varié pour certaines autres OE, et des candidats ont démontré une très mauvaise compréhension des connaissances techniques nécessaires.

En Information financière, par exemple, à l'OE n° 1 (Participation dans LOB) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont semblé confondre les notions d'influence notable et de contrôle, et ont conclu à tort que la consolidation était un choix acceptable, alors que seules les méthodes de la comptabilisation à la valeur de consolidation et de la comptabilisation à la valeur d'acquisition étaient des options envisageables selon les données de l'étude de cas. D'autres ont erronément indiqué que la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition était le seul choix qui s'offrait à FFTY, ou ont conclu qu'en raison des dividendes, la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition aurait une plus grande incidence sur le bénéfice net de FFTY, et ont omis de relever l'inclusion de la quote-part du bénéfice net selon la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation.

À l'OE n° 3 (Cession-bail) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont conclu que le contrat de location était un contrat de location-exploitation, même si les données de l'étude de cas donnaient clairement à penser qu'il s'agissait d'un contrat de location-acquisition. Nombre d'entre eux n'ont pas expliqué comment comptabiliser le gain sur la partie « vente » de l'opération, même si le montant était important.

Le Jury avait attribué un degré de difficulté plus élevé à l'OE n° 4 (Opération non monétaire) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, pour refléter le fait que le chapitre du *Manuel* qui s'y rattachait était difficile à interpréter. La performance de la plupart des candidats à cette OE a été comparable à celle des candidats à l'EFC de septembre 2020, même si l'opération en cause était plus simple, soit un échange de biens (plats cuisinés) contre des services (conception de site Web). La plupart des candidats ont compris qu'il s'agissait d'une opération non monétaire et qu'il fallait utiliser le chapitre 3831 des NCECF. Toutefois, comme ceux de l'épreuve de septembre 2020, les candidats ont mal saisi comment appliquer ce chapitre. Nombre d'entre eux ont conclu que l'opération ne présentait aucune substance commerciale, mais ont tout de même utilisé les justes valeurs même s'il fallait utiliser la valeur comptable selon les indications du *Manuel*. D'autres ont conclu que l'opération présentait une substance commerciale, mais n'ont pas étayé davantage leur affirmation, ce qui laissait supposer qu'ils ignoraient sur quoi l'appuyer. Le Jury a eu l'impression, selon les analyses examinées, que de nombreux candidats n'ont pas su comment interpréter les exigences du chapitre ou comment les appliquer aux données de l'étude de cas.

À l'OE n° 12 (Contrat d'approvisionnement proposé) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats devaient évaluer un nouveau contrat d'approvisionnement à long terme qui était proposé. De nombreux candidats ont eu du mal avec le volet quantitatif de cette OE. Ils ont été incapables de réaliser une analyse comparative pertinente du coût des deux options (le statu quo ou le nouveau contrat proposé). Leurs calculs étaient mal structurés et avaient des objectifs nébuleux. Le Jury a eu l'impression, selon les analyses examinées, que de nombreux candidats s'étaient lancés dans les calculs sans avoir d'abord pris le temps de bien en établir les objectifs.

À l'OE n° 13 (Programme de fidélisation) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats devaient évaluer un nouveau programme de fidélisation proposé pour les magasins corporatifs. Les réponses de nombreux candidats ont montré des lacunes dans l'application de notions de base en comptabilité de gestion liées au calcul du bénéfice différentiel issu d'un nouveau projet. Par exemple, nombre de candidats n'ont pas tenu compte du coût des ventes différentielles générées par le programme dans leur calcul ou n'ont pas intégré la réduction des ventes résultant des points échangés.

À l'OE n° 6 (Information financière – Provision pour poursuite et rapport de gestion) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, les candidats devaient analyser le projet de rapport de gestion et le traitement comptable de la poursuite selon les IFRS. De nombreux candidats n'ont pas compris qu'il fallait passer en revue et critiquer le rapport de gestion, et n'ont donc pas relevé les énoncés trompeurs qu'il contenait. Ils se sont plutôt concentrés exclusivement sur l'analyse de la poursuite. Sachant que de nombreux candidats avaient peut-être moins l'habitude des rapports de gestion, le Jury n'a pas été très surpris par leur performance à la partie du travail à faire qui portait sur ce sujet. Il a toutefois été étonné par le nombre de candidats qui ont eu du mal avec l'analyse de la poursuite, car cette partie du travail était beaucoup plus facile. De nombreux candidats ont fait une analyse peu convaincante des critères relatifs au traitement comptable de la poursuite, ont mal appliqué la norme IAS 37 et ont conclu qu'il fallait comptabiliser la poursuite comme un passif éventuel plutôt que comme une provision. D'autres ont simplement indiqué que les critères étaient remplis, sans étayer davantage leur affirmation, de sorte qu'ils n'ont pas démontré qu'ils comprenaient comment appliquer les critères du *Manuel* dans ce contexte.

Les candidats ont également montré des faiblesses sur le plan technique dans les différents OE propres aux rôles. Certains ont par exemple commis des erreurs techniques dans leurs analyses à l'OE n° 8 (Stratégie et seuil de signification) du rôle en Certification. En effet, ils ont déterminé le seuil de signification en fonction du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble plutôt que de la sensibilité des utilisateurs. D'autres n'ont pas désigné une fourchette de pourcentage appropriée pour l'élément de référence choisi en vue de l'établissement du seuil de signification. À l'OE n° 11 (Types de rapports possibles et procédures) du rôle en Certification, les candidats devaient analyser les divers types de rapports possibles pour l'état annuel des ventes brutes. Certains ont eu du mal à proposer des types de rapports valables et ont dans bien des cas seulement proposé des rapports délivrés conformément à des normes qui ne s'appliquaient pas à la situation, comme la NCA 800, *Audits d'états financiers préparés conformément à des référentiels à usage particulier — considérations particulières*, ou la NCSC 4200, *Missions de compilation*. D'autres ont indiqué, à tort, qu'il était possible de délivrer un rapport conformément à la NCA 805 dans le cadre d'une mission d'appréciation directe ou d'une mission d'attestation. Aux OE du rôle en Fiscalité, les erreurs techniques commises se sont souvent étendues sur de multiples OE. Par exemple, des candidats ont utilisé des taux de DPA erronés, ont fait des calculs incomplets ou inexacts du revenu en raison d'erreurs ou d'omissions, ou n'ont pas séparé le revenu d'entreprise et le revenu de placement aux fins du calcul de l'impôt sur le revenu. À l'OE n° 10 (Analyse des services) du rôle en Gestion de la performance, certains candidats ont mal déterminé le type de centres de responsabilité à l'issue de leur analyse des données de l'étude de cas, ou ne connaissaient pas les principaux types de centres de responsabilités. À l'OE n° 10 (Couverture de change liée à l'achat de matériel) du rôle en Finance, des candidats ont confondu les notions de contrat à terme de gré à gré et d'options, ou ne comprenaient pas le fonctionnement d'une couverture naturelle (ils n'ont pas compris qu'une telle couverture nécessitait des entrées de trésorerie en dollars américains).

Le Jury a également remarqué une certaine faiblesse dans les compétences techniques requises pour les OE en Fiscalité de l'épreuve du Jour 3, ce qui indiquait une faiblesse générale dans ce domaine de compétence. Par exemple, à l'OE n° 4 (Fiscalité – Impôt à payer sur la vente d'ABC) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont eu du mal à appliquer l'exonération cumulative des gains en capital (ECGC). Certains ont appliqué l'intégralité de l'ECGC au gain en capital imposable ou en ont appliqué 50 % au gain en capital, d'autres l'ont appliquée directement aux impôts à payer ou ne l'ont pas utilisée du tout. De plus, beaucoup ont appliqué un taux d'imposition des sociétés à la vente, généralement le taux de 22 % qu'ils avaient calculé à partir des informations de l'Annexe III. L'OE n° 6 (Fiscalité – Types de placements possibles), deuxième OE en Fiscalité de cette étude de cas, a également donné du fil à retordre à de nombreux candidats. Certains ont confondu l'imposition des revenus de placement pour les particuliers et les sociétés, et ont indiqué que chaque option allait être imposée au taux le plus élevé. D'autres ont eu de la difficulté avec les calculs liés aux REER. Par exemple, certains ont inclus les dividendes dans leur calcul des maximums déductibles, ou ont utilisé le maximum déductible au titre d'un REER pour 2020 comme maximum déductible pour 2021, sans apporter d'ajustement. Certains candidats faibles n'ont fait aucun calcul relatif aux REER dans leur réponse.

Clarté de la communication / Analyses non étayées / Manque d'intégration des informations fournies

À l'EFC de septembre 2021, le Jury d'examen a de nouveau remarqué que la plupart des candidats ont communiqué clairement, et qu'il y a eu moins de réponses très courtes, rédigées sous forme de liste ou de nature générale et difficiles à interpréter. Seuls quelques candidats se sont encore contentés d'indiquer si des critères particuliers à analyser étaient « remplis » ou « non remplis » sans fournir d'explications. Les analyses quantitatives non étayées ou ne s'appuyant pas sur des explications dans la feuille de calcul ont également été moins fréquentes. Toutefois, les explications de certains candidats étaient assez nébuleuses et brèves, si bien qu'il était parfois difficile de comprendre la provenance des chiffres ou ce que les candidats tentaient de calculer.

Les candidats gagneraient tout de même à étayer davantage leurs réponses. En effet, ils sont encore nombreux à énumérer les données de l'étude de cas sans en expliquer la pertinence. D'autres font plutôt le contraire, et n'intègrent pas les données de l'étude de cas à l'appui de leur analyse et de l'application des critères pertinents. Certains candidats continuent de copier-coller des informations ou d'énumérer des exigences ou des critères, généralement tirés du *Manuel* ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, sans les appliquer aux données de l'étude de cas. Il arrive qu'ils sautent ensuite directement à la formulation d'une conclusion fondée seulement sur ces critères, sans l'étayer.

Par exemple, à l'OE n° 8 (Stratégie et seuil de signification) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont suggéré une stratégie d'audit assez générique. Par exemple, certains ont conclu qu'il fallait adopter une stratégie de corroboration en raison des faiblesses du contrôle interne. Ils n'ont pas tenu compte du fait que ces faiblesses ne touchaient qu'un nombre limité de magasins ou qu'en raison de la nature des activités de FFTY (une chaîne d'épiceries), il était impossible d'adopter une telle stratégie. À l'OE n° 11 (Placements) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont relevé les objectifs, mais ne les ont pas utilisés tout au long de leur analyse ou l'ont fait de manière superficielle (par exemple, ils n'ont abordé que le rendement annuel de chaque possibilité de placement). À l'OE n° 11 (Intérêts et pénalités – Système de conformité) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont relevé certaines des raisons possibles expliquant l'imposition d'intérêts et de pénalités, mais ils ont eu du mal à faire un lien clair entre les données de l'étude de cas et les règles pour expliquer précisément quelles échéances n'avaient pas été respectées et quels étaient les montants en souffrance. À l'OE n° 12 (Avantages octroyés à des actionnaires et aux employés) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains candidats n'ont analysé que quelques-uns des avantages offerts aux employés, se contentant souvent d'indiquer si un avantage était déductible pour FFTY ou imposable pour les employés, sans tenir compte des données de l'étude de cas ni expliquer pourquoi l'avantage était, ou n'était pas, imposable ou déductible. À l'OE n° 8 (Mission et vision) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont proposé des énoncés de mission et de vision révisés sans faire référence aux données de l'étude de cas, et ils ont généralement proposé une liste générique de valeurs fondamentales qui n'avaient pas vraiment de lien avec l'orientation stratégique de FFTY. Par exemple, ils ont mentionné la « satisfaction des clients » ou le « bonheur des employés », ou d'autres objectifs

qui pouvaient s'appliquer à n'importe quelle entreprise, au lieu de se concentrer sur des éléments propres au secteur d'activité et à la stratégie de FFTY. De plus, à l'OE n° 11 (Performance des gérants) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats qui ont relevé les causes profondes de la piètre performance ont souvent peu utilisé les données présentées ou ne les ont pas utilisées du tout, notamment en ce qui concerne les décisions prises par le gérant dans le premier magasin et le refoulement d'eaux usées survenu dans le deuxième magasin. Au lieu de tenter d'établir des liens avec les événements survenus durant l'exercice qui étaient décrits dans l'étude de cas, les candidats faibles se sont appuyés sur leurs connaissances théoriques des facteurs déterminants des ratios en cause et ont présenté des raisons hypothétiques pour expliquer les variations de la performance.

À l'OE n° 1 (Information financière – Traitement comptable des immobilisations corporelles [IFRS]) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont formulé une recommandation sur le traitement comptable sans l'étayer au moyen de critères pertinents du *Manuel* ou de données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont mentionné que les vélos devaient être comptabilisés par composants, mais n'ont pas utilisé les données de l'étude de cas pour expliquer quels seraient ces composants et sur quelle période ils devaient être amortis. Ces candidats ont eu de la difficulté à intégrer les informations contenues dans les différentes annexes, où ils auraient pu trouver des données pour mieux expliquer comment comptabiliser les vélos par composants. À l'OE n° 2 (Finance – Options de financement à court terme) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont présenté une liste de données de l'étude de cas pour chaque option, sans les analyser ou expliquer leur incidence sur HSE. Par exemple, ils ont indiqué que LMI avait un processus de demande de prêt complexe, sans expliquer pourquoi cela pouvait poser problème. À l'OE n° 5 (Certification – Risque d'audit et considérations propres à un audit initial) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont mentionné des risques d'audit génériques qui n'étaient souvent pas liés à des données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont indiqué que les faiblesses du contrôle feraient augmenter le risque d'audit, sans mentionner les faiblesses présentées dans l'étude de cas, dont ils avaient généralement déjà traité dans leur réponse. D'autres se sont contentés de définir le risque inhérent, le risque lié au contrôle et le risque de non-détection d'un point de vue technique, sans analyser plus en détail la façon dont ces risques s'appliquaient à la situation décrite dans l'étude de cas. Sur la question des considérations propres à un audit initial, certains candidats se sont contentés de copier intégralement des passages du *Manuel* sans fournir d'analyse supplémentaire.

Parmi les exceptions notables où les candidats ont utilisé adéquatement les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse ou ont mieux expliqué leurs calculs, mentionnons l'OE n° 2 de la section commune (Information financière – Traitement comptable des produits) de l'épreuve du Jour 2, soit l'OE commune à laquelle les candidats ont obtenu les meilleurs résultats. La majorité des candidats ont cité le chapitre 3400 des NCECF et ont axé leurs analyses sur la question des exigences relatives à l'exécution concernant les diverses sources de produits, en s'appuyant sur les données de l'étude de cas, notamment le moment où les services auxquels les redevances initiales donnaient droit étaient rendus. Dans le même ordre d'idée, à l'OE n° 1 (Analyse FFPM) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont généralement étayé leur analyse FFPM en expliquant l'importance de chacun des éléments qui la composaient pour FFTY. À l'OE n° 10 (Impôts à payer, IMRTD et CDC) du rôle en Fiscalité, le Jury a remarqué une amélioration notable dans le calcul des impôts à payer : plutôt que d'avoir recours à une

méthode abrégée comme ils l'avaient fait par le passé, les candidats ont pris le temps de présenter un calcul étayé à l'EFC de septembre 2021. Enfin, à l'OE n° 7 (Expansion aux États-Unis) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont su intégrer bon nombre des données de l'étude de cas dans leur analyse pour expliquer si l'expansion répondait ou non aux objectifs stratégiques.

Le Jury rappelle aux candidats que le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients, que ce soit pour les aider à appliquer les normes et les règles fiscales ou pour leur expliquer certaines décisions d'affaires et la façon de les mettre en œuvre. Sans explications claires, le client reçoit des renseignements incomplets. Il en va de même pour l'EFC : le degré de compétence du candidat est plus difficile à évaluer si ses réponses aux études de cas ne sont pas étayées. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et voir les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui sous-tendent sa conclusion. Par conséquent, le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » et « Et alors? » dans leur analyse lorsqu'ils utilisent des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue. Il ne suffit pas de présenter les règles sans les appliquer à la situation ou de répéter les données de l'étude de cas sans fournir d'explications; le Jury veut obtenir une réponse bien construite.

#### Niveau d'intégration plus élevé

Le Jury souhaite attirer l'attention sur une autre tendance qu'il a remarquée dans les réponses des candidats. Certains candidats ont fait preuve d'une incapacité à prendre le recul nécessaire pour analyser les questions plus larges de certaines études de cas. Même si l'EFC précise les travaux à faire et fournit dans les annexes des renseignements qui sont directement liés à ces travaux, les candidats doivent tout de même examiner l'ensemble de la situation et intégrer les données présentées tout au long de l'étude de cas pour être en mesure de formuler des commentaires appropriés sur les questions en cause ou, dans certains cas, de repérer des questions vers lesquelles ils n'étaient pas dirigés.

Aux études de cas de l'épreuve du Jour 1, notamment, les candidats doivent cerner les questions stratégiques plus larges, vers lesquels ils ne sont pas nécessairement dirigés, compte tenu de leur évaluation de la situation et des options stratégiques particulières qui leur sont présentées.

Aux deux études de cas de l'épreuve du Jour 1, le Jury a remarqué que les candidats ont eu tendance à trop mettre l'accent sur chaque question prise individuellement aux fins de leur analyse. Beaucoup de candidats ont analysé les questions de façon distincte et ont recommandé une option différente à l'issue de chaque analyse, de sorte qu'ils ont recommandé de multiples options. Ils ont ensuite repris ces recommandations dans leur conclusion globale, au lieu de prendre du recul pour évaluer l'adéquation des différents éléments et recommandations dans leur ensemble et de tenir compte des contraintes évoquées dans l'étude de cas. Par conséquent, leurs conclusions étaient souvent contradictoires ou peu utiles, étant donné que le candidat n'avait pas tenu compte d'une contrainte majeure ou d'un objectif clé. Cette situation a également mené les candidats à ne pas suffisamment tenir compte de l'orientation générale que devait prendre la société et à ne pas formuler de commentaires à cet égard. Des précisions sur les questions propres aux deux études de cas de l'épreuve du Jour 1 sont données plus loin.

Bien que cette tendance soit ressortie davantage aux études de cas de l'épreuve du Jour 1, le Jury l'a aussi remarquée aux études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. À l'épreuve du Jour 2, il était indiqué aux candidats que la société avait pour objectif de maximiser son bénéfice net. Il fallait intégrer cet objectif primordial à la recommandation formulée pour chacune des questions d'information financière analysées. Par exemple, les candidats auraient pu indiquer que la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation était le choix le plus approprié, car il permettait d'augmenter les produits financiers pour l'exercice considéré. Toutefois, de nombreux candidats n'ont pas su intégrer cet objectif dans leurs recommandations.

À l'OE n° 2 (Comptabilité de gestion – Nouveau modèle de génération de produits – Analyse qualitative) et à l'OE n° 7 (Stratégie et gouvernance – Expansion aux États-Unis) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats devaient faire le lien avec les objectifs stratégiques de FenceCo. Bon nombre de candidats n'ont pas compris que comme les questions étaient interreliées, ils devaient faire preuve de cohérence dans les recommandations formulées. Par exemple, comme argument en faveur du nouveau modèle de génération de produits, certains candidats ont mentionné que ce dernier pouvait faire croître les produits sans qu'il soit nécessaire de réaliser des dépenses en immobilisations. L'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 faisait largement appel à l'intégration des compétences, car les candidats devaient recueillir des informations dans diverses sections de l'étude de cas pour analyser correctement les questions. Dans bien des cas, les candidats n'ont utilisé que les informations provenant d'une seule annexe, de sorte qu'ils ont omis de tenir compte de toutes les données pertinentes de l'étude de cas et de leur incidence sur leur analyse de la question. Par exemple, à l'OE n° 1 (Information financière – Traitement comptable des immobilisations corporelles [IFRS]), les candidats devaient utiliser des informations provenant de trois annexes différentes et de la mise en situation. Ils ont été nombreux à avoir du mal à intégrer les informations pour relever les bonnes questions et les analyser.

Le Jury souligne que l'une des compétences essentielles d'un CPA est sa capacité d'analyser des informations et de les intégrer de manière à établir ce qui est pertinent ou non dans une situation donnée. Le Jury continue donc de disséminer les données pertinentes dans les études de cas et d'inclure des questions sous-jacentes plus larges vers lesquelles les candidats ne sont pas expressément dirigés pour faire en sorte que les candidats aient davantage à intégrer les informations fournies. Le Jury rappelle par ailleurs aux candidats que les recommandations formulées doivent être utiles, ce qui nécessite une cohérence interne dans leurs réponses et une adéquation des décisions avec les données de l'étude de cas. Il est recommandé aux candidats de prendre un peu de recul et d'évaluer les contraintes, les objectifs et l'orientation générale qui ont le plus de sens pour l'entreprise, compte tenu des faits présentés dans l'étude de cas, avant de formuler leurs recommandations.

*Pour des commentaires détaillés, voir l'Annexe F de la Partie A du rapport sur l'EFC.*



**Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 2 de l'étude de cas WDI)**

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions. Toutefois, les candidats faibles ont le plus souvent fait des liens avec les données les plus évidentes de l'étude de cas, soit celles se rapportant aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision de WDI, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, qui variaient généralement pour chaque question stratégique.

Au-delà des objectifs spécifiques fixés, il y avait deux questions importantes relatives à l'environnement interne de WDI que les candidats devaient mettre en évidence dans le cadre de leur évaluation de la situation. La première était la trésorerie limitée de WDI et l'accès restreint à un financement supplémentaire par emprunts, des contraintes qui affectaient le choix des investissements. La seconde était la nécessité de décider quelle voie stratégique WDI devait suivre à la lumière des différences entre le secteur traditionnel et les nouveaux créneaux. Ils devaient intégrer les éléments cruciaux de la situation globale de WDI, notamment ses contraintes de trésorerie, dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique. Ils devaient aussi expliquer comment chacune des options cadrait avec l'orientation stratégique globale de la société.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à WDI, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrait avec leurs analyses. Dans leurs conclusions, les candidats devaient expliquer en quoi les contraintes de trésorerie de WDI limitaient sa capacité à réaliser la totalité des investissements stratégiques possibles. Ils devaient également formuler une conclusion générale intégrant le principal objectif de la société, qui était d'assurer sa réussite à long terme.

Dans cette étude de cas, il y avait quatre options stratégiques à analyser : la vente des sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse ou la mise à niveau de ces sites en vue du captage du biogaz; l'expansion des services-conseils de WDI par la collaboration à un projet de recherche avec l'Université de la Nouvelle-Écosse; l'acquisition par WDI de Pendleson Incorporated (PI) au moyen de l'achat de toutes les actions en circulation de cette dernière; et la construction par WDI d'une installation de recyclage de déchets électroniques dans la Ville de Devyn. De plus, on attendait des candidats qu'ils évaluent comment WDI devait traiter la fuite de lixiviat, tant du point de vue éthique que du point de vue de la gouvernance.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé en profondeur les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes et quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations (ils ont notamment établi des liens entre leurs calculs et les objectifs de WDI). En revanche, les analyses quantitatives des candidats faibles étaient souvent mal structurées et vagues, ce qui les rendait difficiles à suivre. Beaucoup d'entre elles ne contenaient pas le bon

calcul pour évaluer la décision. Nombre d'entre eux ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont souvent lié leur analyse de chaque option aux deux principales questions touchant l'entité qui étaient présentées dans le cas, soit l'orientation stratégique globale que WDI devait adopter et les contraintes de trésorerie. Les candidats forts ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Quant aux candidats faibles, ils ont omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle, dans laquelle ils ont énuméré les avantages et les inconvénients, en se contredisant parfois d'une option à l'autre, et n'ont pas bien souligné l'importance des questions touchant l'entité aux fins de la décision. En général, les candidats forts ont tenu compte de ces deux questions, à différents degrés, en plus d'indiquer l'ordre de priorité de leurs recommandations stratégiques et d'expliquer pourquoi il fallait choisir une option plutôt qu'une autre, selon les facteurs de décision propres à l'entité.

Les candidats faibles n'ont souvent réalisé qu'une analyse de chaque question prise individuellement, sans prendre de recul pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions clés relatives à l'entité dans leurs conclusions. Dans bien des cas, leurs conclusions manquaient de cohérence ou étaient impossibles à appliquer par WDI. Par exemple, bon nombre de candidats faibles ont recommandé à la fois de mettre à niveau les sites d'enfouissement et de faire l'acquisition de PI. Étant donné que WDI avait un accès limité à des capitaux d'investissement, il lui était impossible d'appliquer cette recommandation. D'autres candidats ont mentionné les contraintes de trésorerie dans leur évaluation de la situation ou dans leur analyse des options stratégiques, mais ils ont ensuite perdu de vue les contraintes et ont recommandé de dépenser plus de trésorerie que ce qui était disponible.

Dans la majorité des cas, les candidats ont rédigé des réponses cohérentes et structurées. Seuls quelques-uns d'entre eux ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leurs réponses désordonnées.

### **Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 3 de l'étude de cas DHC)**

Comme pour la version 2 de WDI, la plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à une évaluation pertinente de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions.

En plus de tenir compte du taux d'occupation et du tarif quotidien moyen globaux de la société, des mesures clés dans le secteur, les candidats auraient dû mettre en évidence deux questions importantes liées à l'environnement interne de DHC dans leur évaluation de la situation : les problèmes d'atteinte à la réputation découlant des agissements de Doug Malette, ainsi que la trésorerie limitée de DHC et la manière de l'utiliser le plus efficacement possible. Les candidats forts ont eu tendance à énoncer clairement les restrictions relatives au montant disponible pour investir et à souligner l'importance du problème d'atteinte à la réputation auquel DHC était confrontée. Les candidats forts ont aussi mentionné que l'influence des médias sociaux et des nouvelles virales sur la perception publique à l'égard des sociétés rendait les agissements de Doug encore plus problématiques. Les candidats faibles ont eu tendance à simplement énumérer

les informations relatives aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision, tirées du module de synthèse 1 ou de l'étude de cas, sans préciser lesquelles avaient le plus d'influence sur leur processus décisionnel.

Les candidats devaient analyser, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, cinq options stratégiques qui s'offraient à DHC, soit l'achat de 35 % des actions ordinaires en circulation de Peak Revie, l'achat de la totalité des actions en circulation de HHH, la vente de l'hôtel du Cap-Breton pour acheter et rénover le château de Tofino, et la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton plutôt que l'achat et la conversion du château de Tofino. De plus, les candidats devaient commenter l'orientation stratégique globale de DHC. À cette fin, ils devaient se demander s'il fallait que DHC se retire complètement de l'Est du Canada pour se soustraire à la perception négative du public découlant des agissements de Doug. Ils devaient aussi analyser la proposition de Derek relative au projet de Corridor de l'Ouest et évaluer comment les options stratégiques décrites dans l'étude de cas s'arrimaient au projet de création d'un réseau d'hôtels de luxe.

Les candidats forts se sont notamment distingués des candidats faibles par leur capacité de relever et d'analyser en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique. Au lieu d'analyser les incidences les plus pertinentes associées aux données de l'étude de cas, les candidats faibles ont plutôt eu tendance à faire des liens superficiels avec leur évaluation de la situation. Par exemple, certains ont indiqué à répétition, d'une donnée de l'étude de cas à l'autre, qu'elle était liée à la mission ou à la vision.

En ce qui concerne le problème d'atteinte à la réputation, la plupart des candidats ont recommandé que DHC retienne les services du cabinet de relations publiques pour contrer la perception négative de la société, mais n'ont pas indiqué dans leur conclusion si DHC devait se retirer de l'Est du Canada pour se concentrer uniquement sur l'expansion dans l'Ouest canadien. Pour ce qui est du projet de Corridor de l'Ouest, la plupart des candidats n'ont pas présenté d'analyse distincte de cette option stratégique, et l'ont plutôt simplement analysée conjointement avec les autres options qui s'offraient à DHC. De plus, de nombreux candidats ont omis d'indiquer dans leur conclusion si DHC devait aller de l'avant avec son projet de création d'un réseau entre ses hôtels de l'Ouest canadien dans le but de proposer des forfaits vacances. Les candidats faibles ont rarement présenté une analyse distincte du projet de Corridor de l'Ouest et l'ont même en général complètement ignoré, ou ont simplement indiqué s'il s'agissait d'un avantage ou d'un inconvénient dans leur analyse des autres options stratégiques.

Seuls les candidats forts ont eu tendance à tenir compte de la trésorerie de DHC dans leurs analyses de chaque question, dans leurs conclusions et dans leurs recommandations globales. De plus, seuls les candidats forts ont analysé séparément le projet de Corridor de l'Ouest et ont expliqué quelle était la meilleure façon d'aborder la question des agissements de Doug Mallette. Par ailleurs, les candidats forts ont généralement expliqué pourquoi leurs recommandations permettaient à DHC d'utiliser au mieux ses capitaux d'investissement limités en fonction de ses objectifs. Les candidats faibles ont eu de la difficulté à formuler une conclusion utile que le Conseil de DHC pouvait mettre en œuvre, et ont en général ignoré les contraintes de trésorerie. Par exemple, beaucoup de candidats faibles ont suggéré de vendre l'hôtel du Cap-Breton pour aller de l'avant avec les trois hôtels de l'Ouest canadien; toutefois, cette recommandation n'était pas très utile parce que DHC n'avait pas la trésorerie nécessaire pour la mettre en œuvre. D'autres candidats faibles ont recommandé à DHC de rénover l'hôtel du Cap-Breton en plus d'acheter et

de rénover le château de Tofino, alors qu'il était clairement indiqué dans l'étude de cas que c'était impossible.

Comme dans la version 2 de l'étude de cas WDI, seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

**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. Les candidats doivent réaliser une analyse générale et stratégique 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 celle 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<sup>1</sup>) 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.

---

<sup>1</sup> Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de septembre 2021 étaient d'une durée de 60 à 90 minutes chacune.

## **L'élaboration des guides de correction et la révision provinciale**

Avant la finalisation et l'impression de l'EFC, 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, lors de la tenue du centre de précorrection.

### **Le centre de correction de septembre 2021**

Le centre de correction de l'EFC de septembre 2021 s'est tenu entièrement à distance en raison de la pandémie de COVID-19. Quelque 260 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs expérimentés pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2021. 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 permanents de CPA Canada chargés de l'EFC qui sont affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas (WDI V2) a été corrigée par une équipe de 24 correcteurs, du 9 au 22 octobre 2021. La version 2 de l'étude de cas (DHC V3) a été corrigée par une équipe de six correcteurs, du 24 septembre au 5 octobre 2021.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe de 53 correcteurs, du 5 au 19 octobre 2021. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 52 correcteurs, du 5 au 21 octobre 2021. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 15 correcteurs, du 9 au 19 octobre 2021. Le rôle en Finance a été corrigé par sept personnes, du 2 au 10 octobre 2021. Enfin, le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de sept correcteurs, du 30 septembre au 10 octobre 2021.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 10 au 27 octobre 2021. Au total, 96 personnes ont participé à la correction de cette épreuve.

Avant le début de la correction, les membres du sous-comité du Jury, des permanents, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant une période de cinq à six 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, tenant compte des commentaires soumis par les réviseurs provinciaux quant au contenu des guides.

Toutes les équipes ont suivi le calendrier de correction préétabli, qui comprend une phase de démarrage destinée à former les correcteurs. À l'ouverture du centre de correction, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont présenté les guides de correction aux correcteurs, sous la supervision des permanents et du vice-président du Jury responsable de l'examen et ainsi que d'un membre désigné du sous-comité du Jury. Avant de commencer la correction proprement dite, les équipes 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. Pour les épreuves des trois jours, chaque équipe comptait un chef, entre un et huit chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et 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. Des copies de contrôle ont été versées dans le système quotidiennement pour vérifier l'uniformité du travail des correcteurs. 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, recorrecté — des copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient traitées 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. D'autres audits ont été réalisés à la fin de la correction dans le cas d'importants écarts entre correcteurs ou de différences entre les résultats des candidats francophones et anglophones.

### **Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)**

Chaque copie de candidat a été corrigée une fois. Les copies qui ont reçu le résultat « échec », « échec de peu » ou « réussite de justesse » ont été corrigées une deuxième fois par le chef d'équipe, le chef d'équipe adjoint ou un correcteur expérimenté. De plus, les copies ayant reçu le résultat « réussite » ont été vérifiées 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 que les correcteurs appliquent 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 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)**

L'épreuve du Jour 3 a été corrigée selon 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 du Jour 2 et du Jour 3 ont été combinés. Quand un candidat avait échoué à l'épreuve du Jour 3 mais avait réussi au rôle choisi à l'épreuve du Jour 2, sa réponse à l'épreuve du Jour 3 a été corrigée une deuxième fois par un nouveau correcteur. 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.

### **Demande de nouvelle correction (appel portant sur les résultats) et demande d'analyse de la performance**

Les candidats qui ont échoué peuvent demander une nouvelle correction (faire appel de leurs résultats) et/ou demander une analyse détaillée et personnalisée de leur performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves.

Afin de fournir plus rapidement une rétroaction aux candidats ayant échoué, le Jury d'examen mène un projet-pilote consistant en la création d'un rapport automatisé sur les résultats à l'épreuve du Jour 1. Ce nouveau rapport est généré automatiquement à partir des données de correction recueillies pour chaque réponse, au lieu d'être fondé sur une analyse personnalisée d'une réponse donnée. Il est fourni gratuitement à tous les candidats qui ont échoué. Ce nouveau rapport vise à informer les candidats des principales faiblesses de leurs réponses, de sorte à les aider à décider de demander ou non l'analyse détaillée de leur performance (dont il est question plus haut), pour laquelle des droits sont exigibles.

#### Procédure d'appel / de demande de nouvelle correction

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

Sous la supervision du président du Jury d'examen et des permanents de CPA Canada chargés de l'EFC, la copie est revue par le chef d'équipe et les chefs d'équipe adjoints 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 compilés, et on détermine si le candidat a été traité injustement et mériterait d'obtenir le statut de réussite.

Les résultats sont ensuite transmis aux organisations provinciales pour communication aux candidats.

**ANNEXE B**

**MODULE DE SYNTHÈSE 1  
ÉTUDE DE CAS CONNEXE DHC**

## Module de synthèse 1

### Distinct Hotels Corporation – Cas

Nous sommes le 15 février 2020, et vous travaillez à titre de CPA chez Wilson Consulting Group (WCG) depuis huit mois. On vous a confié la tâche de rédiger un rapport à l'intention du conseil d'administration (le conseil) et de la direction de Distinct Hotels Corporation (DHC).

DHC a fait appel à WCG pour l'aider à effectuer une analyse stratégique et à établir la nouvelle orientation à prendre par la société. DHC a l'intention de faire un appel public à l'épargne d'ici trois ans et a été informée que la société doit afficher des taux de croissance durables du chiffre d'affaires et des bénéfices, ainsi qu'un rendement du capital investi supérieur à la moyenne. Compte tenu des résultats des années passées, le conseil s'inquiète de la capacité de DHC à atteindre les taux de croissance et les rendements requis. Les administrateurs ont des points de vue contradictoires quant à la manière d'atteindre ces résultats, et ils souhaitent que vous analysiez et traitiez de nombreuses questions liées à l'exploitation. DHC a déjà effectué des recherches et des analyses approfondies en vue de déterminer si un premier appel public à l'épargne serait approprié pour financer sa croissance future, et elle a décidé de suivre cette voie. Par conséquent, aucune analyse n'a été demandée, ni n'est nécessaire, au sujet de la décision de procéder à un premier appel public à l'épargne.

On vous a fourni les renseignements qui suivent aux fins de votre examen et de votre analyse. (Sauf indication contraire, toutes les valeurs monétaires sont en dollars canadiens.)

#### Distinct Hotels Corporation

DHC est une société à capital fermé canadienne qui exploite quatre hôtels-boutiques luxueux et uniques dans des destinations de vacances canadiennes. La taille des hôtels varie de 165 à 235 chambres par hôtel. DHC appartient à deux familles sans lien de parenté – à savoir Jessica et Derek Sterne, et Alyson et Kelvin Chung –, chaque personne détenant une participation de 25 %. Jessica et Alyson sont des amies d'enfance et ont travaillé pendant de nombreuses années dans le secteur hôtelier avant de lancer DHC, avec leurs maris, en 2001.

Un organigramme est fourni à l'Annexe I. Les états financiers les plus récents de DHC pour les exercices clos les 31 décembre 2017, 2018 et 2019, préparés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS), se trouvent à l'Annexe II. Les données de référence sectorielles sont fournies à l'Annexe III.

## Information relative au secteur d'activité

### *Description et taille*

DHC exerce ses activités dans le secteur des hôtels et des motels, spécifiquement dans le segment des hôtels-boutiques, et est actuellement classée cinq étoiles. Les hôtels-boutiques<sup>1</sup> sont des hôtels haut de gamme qui sont luxueux, intimes et de conception unique.

Comme l'indique le rapport IBISWorld<sup>2</sup>, les hôtels-boutiques sont généralement plus petits et comptent de 150 à 200 chambres par établissement. Étant donné que les chambres et les halls des hôtels-boutiques sont plus petits, ce qui ajoute à leur charme unique, les dépenses en immobilisations sont moins élevées que s'il s'agissait d'hôtels associés à des chaînes haut de gamme. La marque et la réputation de l'hôtel reposent habituellement sur au moins une caractéristique unique, ce qui permet à l'exploitant de fixer des prix plus élevés. L'immeuble même peut constituer cette caractéristique, en raison de son architecture unique ou parce qu'il s'agit d'un édifice historique, ou peut abriter un restaurant, un bar, un spa bien connus ou d'autres installations. Les hôtels-boutiques ne disposent généralement pas de salles de conférence, et les produits qu'ils tirent des ventes à des groupes sont donc peu élevés. Ils comptent toutefois beaucoup sur les voyageurs d'affaires.

On s'attend à ce que les taux de croissance du secteur de l'hôtellerie au Canada soient faibles, s'établissant en moyenne à 1,2 % annuellement jusqu'en 2022<sup>3</sup>. Les principales catégories de voyageurs qui prennent une chambre d'hôtel le font dans le cadre d'un voyage d'agrément au pays (53,2 %), d'un voyage d'affaires (24,1 %), d'un voyage international (20,7 %), ou pour d'autres motifs (2,0 %) (cela englobe les séjours pour de la formation ou pour des raisons de santé). Dans le cas particulier du segment des hôtels-boutiques, 50,0 % des gens font un voyage d'agrément au pays et 30,1 %, un voyage d'affaires. Le segment hôtel-boutique du secteur devrait croître à un taux annualisé de 3,2 % au cours de la même période<sup>4</sup>.

La classification par étoiles est une norme sectorielle utilisée pour comparer la qualité des installations et des services dans les hôtels. Les hôtels de trois étoiles et moins offrent des services et des installations moindres, et proposent des prix moins élevés. Leur taux de croissance est inférieur à celui des hôtels quatre ou cinq étoiles<sup>5</sup>.

Le secteur de l'hôtellerie compte quatre principaux modèles d'affaires, soit les établissements détenus (modèle de DHC), loués, gérés et franchisés<sup>6</sup>.

### *Concurrence et tendances*

Alors qu'on s'attend à ce que le revenu disponible par habitant augmente dans l'avenir, le faible niveau de confiance des consommateurs et le niveau grandissant de leur endettement viendront contrer cette tendance positive, ce qui se traduira par des taux de croissance peu

---

<sup>1</sup> Alvarez Andrew, IBISWorld, rapport sectoriel OD5464, *Boutique Hotels in the US* (juin 2017).

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Alvarez Andrew, IBISWorld, rapport sectoriel 72111CA, *Hotels and Motels in Canada* (février 2017).

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> InterContinental Hotels Group, rapport annuel et formulaire 20-F 2016 (2016), [https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2016/files/pdf/2016\\_annual\\_report.pdf](https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2016/files/pdf/2016_annual_report.pdf).

élevés de l'occupation des hôtels par des voyageurs nationaux<sup>7</sup>. Par ailleurs, bien qu'on s'attende à une augmentation des bénéficiaires des entreprises, qui donnera lieu à une occupation plus élevée de la part des voyageurs d'affaires (à un taux de 5 % annuellement), le nombre de visites au Canada par des voyageurs internationaux devrait continuer à diminuer<sup>8</sup>. Le nombre de visiteurs internationaux, surtout en provenance des États-Unis (le principal marché canadien), est en baisse depuis 2007<sup>9</sup>.

La concurrence que représentent les autres destinations touristiques mondiales influence la demande de consommateurs nationaux et internationaux pour les chambres d'hôtel. À l'heure actuelle, la région Asie-Pacifique, le Moyen-Orient et l'Amérique du Sud sont les destinations de choix, alors que le Canada occupe un rang peu élevé, se classant au 18<sup>e</sup> rang parmi les pays les plus visités<sup>10</sup>. Par conséquent, les exploitants hôteliers mondiaux prennent de l'expansion et investissent dans ces autres régions et non en Amérique du Nord.

Dans l'ensemble, la concurrence dans ce secteur en pleine maturité est forte, les hôtels rivalisant en ce qui concerne le prix, le service, l'emplacement et les installations à l'intérieur du nombre d'étoiles qui leur ont été attribuées. Les prix fluctuent tout au long de l'année en fonction de l'offre et de la demande, et les meilleurs emplacements sont les destinations touristiques ou d'affaires de prédilection. Les taux d'occupation les plus élevés se trouvent dans les grands centres métropolitains, car ces endroits sont visités par des voyageurs d'agrément et d'affaires<sup>11</sup>. Le segment des hôtels-boutiques est en phase de croissance et un service de classe mondiale offert par un personnel professionnel, qualifié, poli et compétent constitue une exigence minimale dans ce segment<sup>12</sup>. Par conséquent, il est essentiel de conserver un personnel hautement qualifié et expérimenté pour réussir. Offrir des installations et des services uniques, maintenir la propriété en bonne condition, rester à la fine pointe de l'évolution technologique, aller au-devant des besoins des clients, recourir aux études de marché, et attirer et conserver des clients sont d'autres facteurs de succès importants.

Le secteur de l'hôtellerie a fait l'objet de regroupements, ce qui a permis aux intervenants d'accroître leur part de marché et de réaliser des économies d'échelle, les trois exploitants hôteliers les plus importants représentant 30,7 % du chiffre d'affaires du secteur<sup>13</sup>. Les grands exploitants ont souvent recours au franchisage pour étendre leur présence, ce qui diminue le montant de l'investissement initial nécessaire à la croissance. À l'inverse, le segment des hôtels-boutiques est extrêmement fragmenté, la plupart des hôtels étant détenus et exploités par des propriétaires indépendants<sup>14</sup>.

La croissance du nombre d'hôtels sera concentrée dans les régions métropolitaines qui sont des marchés sous-exploités à l'heure actuelle, comme Toronto, Vancouver et Montréal, et proviendra aussi de la modernisation d'établissements plus anciens<sup>15</sup>. Comme le coût des terrains et des immeubles est élevé, bon nombre d'exploitants hôteliers les louent au lieu d'en être propriétaires<sup>16</sup>. Cette tendance permet aux fournisseurs de capitaux de choisir d'investir

---

<sup>7</sup> Alvarez, février 2017.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Alvarez, juin 2017.

<sup>15</sup> Alvarez, février 2017.

<sup>16</sup> Ibid.

soit dans l'immobilier soit dans l'exploitation d'un hôtel, en fonction du niveau de risque souhaité.

Les hôtels faisant office d'hôtels-boutiques, de spas et de retraites santé verront leurs bénéfices augmenter en raison de leur offre de services spécialisés. Par opposition, les hôtels et les motels à faible coût connaîtront une baisse de leurs bénéfices du fait de la concurrence accrue à l'égard des tarifs des chambres<sup>17</sup>. Comme le secteur repose sur le service, il exige beaucoup de main-d'œuvre, et la plupart des employés travaillent à temps partiel ou occasionnellement pour aider les hôtels à gérer les besoins saisonniers de main-d'œuvre<sup>18</sup>. L'accès à cette main-d'œuvre compétente, mais saisonnière, est essentiel à la réussite.

Les nouvelles tendances du secteur de l'hôtellerie qui touchent tous les segments comprennent les suivantes<sup>19, 20</sup> :

- Répliquer à la concurrence grandissante d'Airbnb et de VRBO en se distinguant d'eux de manière à attirer les voyageurs afin qu'ils séjournent à l'hôtel en raison des services et des installations supplémentaires.
- Définir une marque et une conception reconnaissables pour attirer une clientèle cible particulière.
- Offrir des expériences répondant à une approche plus personnalisée et proposer davantage d'expériences allant au-delà du simple cadre de l'hôtel.
- Redéfinir et améliorer les programmes de fidélisation de la clientèle afin d'augmenter les taux de fidélisation et d'attirer de nouveaux clients.
- Attirer un plus grand nombre de clients provenant de la population locale afin de réduire la dépendance aux voyageurs.
- Utiliser et offrir une technologie de pointe en vue d'obtenir des hôtels « intelligents » où les clients peuvent se connecter instantanément pour accéder à des informations sur les activités ayant lieu à l'extérieur de l'hôtel, afin de « créer une meilleure expérience de vie temporaire »<sup>21</sup>.
- Proposer des services et des choix d'aliments qui mettent l'accent sur la santé et le bien-être.
- Garantir des pratiques durables visant à réduire la consommation d'eau et d'énergie ainsi que les coûts connexes.

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Personnel de Smart Meetings, « Top 10 Trends Impacting the Hospitality Industry », *Smart Meetings*, 3 août 2017, <https://www.smartmeetings.com/news/trends/74256/top-10-trends-impacting-hospitality-industry>.

<sup>20</sup> Ting Deanna, « 10 Hotel Trends That Will Shape Guest Experience in 2017 », *Skift*, 3 janvier 2017, <https://skift.com/2017/01/03/10-hotel-trends-that-will-shape-guest-experience-in-2017/>.

<sup>21</sup> Jenet Nicole, « Exploring the Idea of “Smart Hotels” », *Healthy Travel*, 6 avril 2016, [TRADUCTION] <https://www.healthytravelblog.com/2016/04/06/exploring-the-idea-of-smart-hotels/>.

Les tendances qui se rapportent spécifiquement au segment des hôtels-boutiques comprennent les suivantes<sup>22</sup> :

- Les voyageurs accordent de plus en plus souvent la préférence aux hôtels-boutiques plutôt qu'aux chaînes d'hôtels, étant donné leur charme unique.
- Les voyageurs jeunes et fortunés ayant un revenu familial supérieur à 100 000 sont attirés par les hôtels-boutiques.
- L'attrait de marges bénéficiaires plus élevées incite de nombreuses chaînes d'hôtels mondiales à étendre leurs activités dans le segment des hôtels-boutiques.
- Bon nombre d'hôtels-boutiques prennent de l'expansion dans d'autres domaines spécialisés comme les retraites santé et les séjours prolongés.

Les caractéristiques qui s'appliquent spécifiquement au segment des hôtels-boutiques comprennent les suivantes<sup>23</sup> :

- Dans un marché de plus en plus saturé, les stratégies fondées sur le statu quo qui reposent sur une caractéristique unique ne suffiront peut-être plus à attirer les clients, et les hôtels devront élargir leur gamme de produits.
- Il est crucial, pour obtenir du succès, de fidéliser les clients en répondant à leurs besoins spécifiques.
- La promotion est principalement effectuée grâce aux relations publiques et au bouche-à-oreille, plutôt que par le marketing de masse.

Le secteur de l'hôtellerie comporte les risques généraux suivants :

- Risque lié aux clients : les hôtels rivalisent pour obtenir l'argent des consommateurs consacré aux vacances ou aux voyages d'affaires.
- Risque lié à la santé et à la sécurité : les hôtels doivent assurer la salubrité des aliments et des boissons et garantir des conditions de séjour sécuritaires.
- Risque de change : les fluctuations des taux de change peuvent avoir une incidence sur le nombre de voyageurs internationaux qui visitent le Canada ou sur le nombre de voyageurs nationaux qui demeurent au Canada.
- Risque politique : un accroissement du risque d'activités terroristes, de guerres ou d'instabilité gouvernementale, ou une diminution de la facilité de voyager, notamment par une augmentation des mesures de sécurité frontalières, peuvent réduire le nombre de voyageurs internationaux.
- Risque lié à la réputation : la reconnaissance de la marque est essentielle à la continuité du succès, et de mauvaises critiques peuvent rapidement se traduire par des pertes de ventes.
- Risque lié aux technologies : les hôtels doivent demeurer à la fine pointe de la technologie au chapitre des systèmes internes et maintenir une bonne présence sur le Web, étant donné la préférence croissante des consommateurs pour les recherches et les réservations en ligne.

---

<sup>22</sup> Alvarez, juin 2017.

<sup>23</sup> Ibid.

- Risque lié aux catastrophes naturelles ou aux conditions météorologiques : le choix d'une destination de vacances, surtout pour le ski ou le golf, dépend des conditions météorologiques. De plus, la multiplication des feux de forêt au cours des dernières années a détruit des régions qui étaient des destinations populaires.

### *Contexte réglementaire et technologie*

Le secteur est réglementé en ce qui a trait à la sécurité alimentaire, à la vente et au service d'alcool (des permis d'alcool sont exigés par les commissions provinciales), aux normes du travail, en particulier pour les salaires minimums, et aux normes en matière de prévention des incendies, d'hygiène et de construction.

Au cours des dernières années, les exploitants hôteliers ont davantage investi dans des systèmes technologiques pour les réservations, la gestion immobilière, les programmes de fidélisation de la clientèle, la gestion des capacités et les commodités offertes aux clients. Les améliorations technologiques ont permis aux exploitants hôteliers de prendre des réservations directement par Internet, de vendre des chambres inoccupées au moyen de sites Web détenus par l'entreprise ou par l'intermédiaire de voyagistes spécialisés (tels que Priceline.com et Expedia), et de donner aux clients l'accès à leurs points de fidélité individuels à des fins d'échange<sup>24</sup>. Pour attirer les clients, la technologie doit être disponible sur de nombreuses plateformes, notamment les cellulaires, les tablettes et les ordinateurs.

### *Propriété de résidences de vacances<sup>25</sup>*

Bon nombre des grands exploitants hôteliers mondiaux participent également à des programmes de propriété ou d'échange et de location de résidences de vacances. La propriété d'une résidence de vacances donne au propriétaire le droit d'utiliser la résidence (à perpétuité ou pendant un nombre fixe d'années) et peut se présenter sous forme de propriété à temps partagé, de propriété conjointe ou de copropriété hôtelière. Généralement, une telle résidence est plus grande qu'une chambre d'hôtel et comprend un salon, en plus d'une ou de deux chambres et d'une cuisine entièrement équipée. Selon des données américaines, les ventes de résidences de vacances ont augmenté de 7 % (taux composé annuel) depuis 2011, et le taux d'occupation moyen de ces résidences est de 80 %<sup>26</sup>. Ce secteur comporte de nombreux risques, dont la conjoncture économique, la concurrence et la perception des frais d'entretien annuels<sup>27</sup>. La concurrence est très vive sur le marché de la propriété de résidences de vacances, la majorité des acteurs étant de grandes sociétés très diversifiées<sup>28</sup>. Les propriétaires ont droit à une utilisation limitée au cours d'une même année (une ou deux semaines, par exemple), en fonction du type d'achat, des conditions de la vente ou du nombre de points achetés.

---

<sup>24</sup> Alvarez, février 2017.

<sup>25</sup> ILG Inc., Formulaire 10-K pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 (2016), <http://investors.ilg.com/phoenix.zhtml?c=223490&p=irol-sec>.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> *Inside the Gate*, « United States Timeshare Market: Size, Trends and Forecasts 2017-2021 », 10 mars 2017, <https://www.insidethegate.com/2017/03/united-states-timeshare-market-size-trends-and-forecasts-2017-2021/>.



## Renseignements généraux sur la société

Alyson et Jessica ont toutes deux commencé leur carrière à l'adolescence, au Mountain Guesthouse du lac Banff, en Alberta, et ont été employées par cet hôtel pendant les congés scolaires et les vacances d'été. Comme le travail dans ce secteur leur plaisait, elles ont fait leurs études en gestion hôtelière et ont continué à travailler au sein de grands hôtels de villégiature de renommée mondiale. Derek, un passionné de golf et de ski, a consacré ses congés et ses étés à travailler pour des clubs de golf et des centres de ski. Quant à Kelvin, après avoir obtenu un diplôme en génie civil, il a poursuivi ses études en architecture, puis a travaillé pour une firme d'ingénierie spécialisée en restauration de bâtiments. C'est là qu'il s'est découvert une passion pour la transformation de vieux bâtiments en espaces pratiques, tout en maintenant leur intégrité historique. En 2001, les quatre en sont venus à la conclusion qu'ils possédaient une bonne combinaison de compétences et suffisamment d'expérience pour ouvrir leur propre hôtel.

C'est ainsi que, en 2001, DHC a été constituée et a fait l'acquisition de son premier immeuble à Kelowna, une ville entourée de montagnes et de forêts située dans la vallée de l'Okanagan, en Colombie-Britannique. Les actionnaires ont choisi d'installer leur premier site à Kelowna parce qu'ils avaient vécu là pendant de nombreuses années, connaissaient la ville et flairaient également son potentiel touristique. Kelowna était alors une destination qui gagnait en popularité grâce à ses centres de ski, à ses terrains de golf, à ses sentiers de randonnée et à ses vignobles. Le bâtiment choisi pour y établir l'hôtel était le théâtre original de Kelowna, désigné comme site du patrimoine. Les compétences de Kelvin en architecture et en ingénierie ont permis aux deux couples de transformer le bâtiment en un petit hôtel-boutique de luxe, qui a commencé ses activités en 2003 avec 120 chambres, un restaurant et un bar. Au cours des années suivantes, 50 autres chambres ont été ajoutées, de sorte que l'hôtel compte aujourd'hui 170 chambres. Le siège social de DHC est situé à Kelowna. Pendant les cinq années suivantes, cet hôtel a connu beaucoup de succès, attirant des voyageurs canadiens et internationaux, et les actionnaires ont décidé que le moment était venu de prendre de l'expansion.

L'hôtel de Kelowna est devenu le modèle des nouvelles expansions. Pour qu'un bâtiment soit envisagé pour un futur site hôtelier, il doit être désigné site du patrimoine ou avoir une signification historique particulière, et il doit être possible d'y aménager entre 150 et 250 chambres ainsi qu'un restaurant à service complet, une fois que le bâtiment a été entièrement rénové. Cette signification historique est la caractéristique unique qui distingue les hôtels de DHC de ceux de la concurrence. De plus, le bâtiment doit se trouver dans une destination touristique offrant des activités de ski et/ou de golf, ou être situé au centre-ville d'une grande métropole.

Guidé par ces critères, Kelvin a repéré un autre site possible pour un hôtel à Canmore, en Alberta, alors qu'il rendait visite à son frère en 2008. Le site comprenait l'une des premières églises de la région, qui n'était plus utilisée, ainsi que plusieurs édifices religieux vacants et une école, qui se trouvaient tous sur une grande parcelle de terrain. Canmore était déjà une destination touristique populaire auprès des amateurs de ski, de golf et de randonnée, car cette ville est située dans les montagnes. Cet hôtel, qui compte 190 chambres et un restaurant à service complet, a ouvert ses portes en 2010.

En 2012, DHC a décidé d'acheter un terrain de golf local – situé près de son hôtel de Kelowna – qui éprouvait des difficultés financières. Comme de nombreux touristes venaient à l'hôtel principalement pour jouer au golf, les actionnaires ont décidé que le terrain de golf serait un bon

ajout, plutôt que de le laisser fermer. DHC a pu acheter le terrain de golf à prix réduit en raison de ses difficultés financières.

En 2013, pendant leurs vacances à l'île du Cap-Breton, en Nouvelle-Écosse, Jessica et Derek ont visité un hôpital désaffecté construit au début des années 1900. L'hôpital et les édifices à valeur patrimoniale voisins, tous situés sur une grande parcelle de terrain, avaient une histoire longue et mouvementée qui se reflétait dans les traditions locales. À la suite d'une évaluation favorable de Kelvin, DHC a acheté le terrain et les bâtiments et a transformé la propriété en un hôtel de 165 chambres avec un restaurant, un bar et un centre de conditionnement physique. L'ouverture a eu lieu à la fin de 2014.

Le dernier hôtel a été acheté dans le nord de l'Ontario. Alyson et Kelvin ont trouvé ce site alors qu'ils assistaient au mariage de leur nièce. Il s'agissait initialement d'une vieille gare avec un hôtel attenant, tous deux désignés comme site du patrimoine. Ce site a été rénové pour faire place à un hôtel de 235 chambres, avec un restaurant et un bar, qui a ouvert ses portes en 2016. DHC a décidé d'ajouter un spa à cet hôtel. Après de longues recherches, les actionnaires ont choisi d'ouvrir un spa Awani, qui était alors une entreprise haut de gamme de renommée mondiale. Les actionnaires étaient d'avis que le spa serait conforme à la marque DHC.

Aujourd'hui, la société compte 1 120 employés dans ses hôtels et au siège social (et 35 employés affectés au terrain de golf), et elle génère des produits de 124 millions de dollars. La société a été rentable au cours des dix dernières années. Comme elle exerce ses activités dans des destinations touristiques attrayantes, elle peut demander des prix élevés.

### **Vue d'ensemble de la société**

DHC, qui en est maintenant à sa vingtième année d'exploitation, n'a pas changé son modèle d'affaires. La société a pour objectif d'acheter des sites historiques uniques et de les transformer en hôtels-boutiques de luxe. La marque DHC est très respectée au sein du secteur et est connue pour son « incomparable hospitalité dans un cadre unique et luxueux », pour citer un article sur la société récemment paru dans une revue spécialisée. La prestation d'un service de qualité supérieure dans un cadre unique demeure un facteur essentiel de réussite pour DHC. Alyson et Jessica veulent que les clients se sentent comme s'ils étaient accueillis dans leur foyer. Les clients doivent être choyés et mis à l'aise. Dans cette optique, l'un des directeurs de l'hôtel vient saluer personnellement chacun des clients. Alyson et Jessica visitent fréquemment les quatre hôtels, même s'ils sont situés d'un bout à l'autre du pays, et elles consacrent souvent leurs après-midis et leurs soirées à accueillir personnellement les clients dans le hall de l'hôtel. Autrement, cette responsabilité incombe aux directeurs de l'hôtel. Alyson et Jessica sont toutes deux persuadées qu'en participant aux activités quotidiennes et en interagissant avec les clients, ou en demandant aux membres clés de la direction de le faire, elles peuvent contribuer à rehausser le niveau de service et d'attention offert aux clients, ce qui permet à DHC de se démarquer de la concurrence et incite les clients à revenir séjourner à l'hôtel.

Alors qu'Alyson et Jessica s'efforcent de créer l'ambiance des hôtels et de s'assurer que les clients reçoivent un service personnalisé, le rôle de Kelvin consiste à veiller à ce que la conception architecturale offre un cadre approprié. La société n'a aucun objectif de croissance avoué quant au nombre de nouveaux hôtels à ouvrir à l'avenir, et elle ne recherche pas activement des sites. De nouveaux hôtels sont ajoutés seulement lorsque des sites uniques

respectant les critères de sélection de DHC sont trouvés et si Kelvin croit qu'il est possible de les rénover en fonction de sa vision.

Globalement, le rôle de Derek consiste à assumer la direction générale et à déterminer la vision de la société. Plus précisément, il possède les compétences et la capacité de rassembler toutes les ressources (actifs et gens) pour réaliser la mission de la société. Il a également la capacité d'interpréter les tendances du marché et de les traduire en nouveaux services en prévision des demandes des clients.

### **Vision, mission et valeurs de l'entreprise**

Voici les énoncés de vision et de mission ainsi que les valeurs fondamentales de DHC, tels qu'ils ont été approuvés par le conseil en 2014.

Énoncé de vision : Faire en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre historique unique et luxueux.

Énoncé de mission : Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques, construits sur des sites historiques remarquables, avec une ambiance accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes.

Les cinq valeurs fondamentales de DHC sont les suivantes :

1. Interagir personnellement avec les clients et les employés, et adopter une approche active.
2. Satisfaire et prévoir les attentes des clients en étant accueillant et attentionné.
3. Favoriser le travail en équipe et le respect entre tous les employés – cela englobe le fait d'être à l'écoute des préoccupations et des points de vue des employés et de faire de notre mieux chaque jour au travail.
4. Souscrire à de nouvelles idées et au changement pour nous assurer de continuellement tendre vers la perfection.
5. Jouer un rôle important dans la collectivité locale.

Cette dernière valeur fondamentale a été ajoutée en 2018. Derek a recommandé cet ajout au terme d'une étude de marché qui indiquait que les hôtels devraient s'efforcer de répondre aux besoins des résidents locaux provenant des environs, et non uniquement à ceux des voyageurs venant de plus loin.

À la lumière de cette valeur fondamentale supplémentaire, DHC a commencé à participer à un plus grand nombre d'activités communautaires, a encouragé ses gérants à siéger à au moins un conseil de bénévoles local, a ouvert ses portes à deux reprises aux membres de la collectivité et servi des hors-d'œuvre et des boissons dans le hall, et a offert des nuitées gratuites à l'hôtel à titre de prix ou de dons à des causes communautaires.

DHC possède également un code de conduite et un code d'éthique qui énoncent les règles et les règlements à suivre, ainsi qu'un ensemble de valeurs destinées à s'assurer que les actions des employés sont fondées sur l'honnêteté, l'équité et l'intégrité.

## Plans futurs et objectifs

Au début de 2020, le conseil a décidé d'étudier la possibilité pour la société de faire un appel public à l'épargne. La banque de la société, la banque H&A, a recommandé un placeur nommé Josh Baltimore. Après quelques rencontres et des examens financiers, Josh a précisé que les éléments suivants seraient requis pour que le premier appel public à l'épargne (PAPE) connaisse du succès :

- une marque très connue et réputée;
- des taux de croissance annuels des produits d'au moins 10 % pour chacun des trois exercices précédant le PAPE;
- des taux de croissance annuels du bénéfice net de 8 % à 10 % pour chacun des trois exercices précédant le PAPE;
- une marge d'exploitation et un rendement des capitaux propres au moins équivalents, sinon supérieurs, à la moyenne du secteur;
- une anecdote intéressante sur ce qui distingue la société de ses concurrents, et un plan stratégique sur cinq ans décrivant précisément le marché cible et les objectifs de croissance de DHC.

En gardant à l'esprit les conseils de Josh et avec l'intention de réaliser un appel public à l'épargne en 2023 au plus tard, le conseil s'est réuni et a établi des objectifs pour 2020 et 2021 en vue :

- de porter le tarif quotidien moyen (TQM) à 420 et les taux d'occupation, à 75 % en 2020 et à 80 % en 2021;
- d'augmenter la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 13 % en 2020 et 16 % en 2021;
- de porter la marge bénéficiaire nette à 8 %;
- d'accroître le rendement des capitaux propres pour qu'il atteigne 11 %;
- de s'assurer que tous les investissements stratégiques à long terme effectués fournissent un rendement requis approprié en fonction du risque connexe de l'investissement.

Le conseil prévoit de conserver les mêmes objectifs en 2022 et en 2023, mais il réévaluera leur pertinence à ce moment-là.

## Structure de la société

La société a un conseil d'administration qui se compose des quatre actionnaires et se réunit officiellement chaque trimestre. Dans le cadre des réunions du conseil, les administrateurs discutent des sites possibles pour de nouveaux hôtels (lorsque de tels sites existent) et des avenues possibles pour une nouvelle croissance, approuvent les états financiers annuels audités, nomment les auditeurs pour le prochain exercice, déclarent les dividendes, et élisent les dirigeants. Le conseil ne comprend aucun comité officiel.

Derek se demande si DHC devrait mettre en place un conseil consultatif. Il a entendu dire que les sociétés fermées ont souvent un conseil consultatif, dont les membres se joignent à ceux du

conseil d'administration une fois que la société devient ouverte. Beaucoup de questions demeurent encore sans réponse pour Derek et, avant de prendre une décision, il aimerait obtenir des conseils sur ce qui suit : les rôles et les responsabilités du conseil, les avantages et les désavantages d'un conseil consultatif, la taille et la composition du conseil, la durée du mandat des membres, la rémunération et la fréquence des réunions.

### **Équipe de direction**

L'équipe de direction de DHC est composée des personnes suivantes :

*Derek Sterne, président du conseil d'administration et chef de la direction*

Derek a 49 ans et, avant de devenir un actionnaire de DHC, il a travaillé comme gérant pour divers clubs de golf et centres de ski. Il détient un diplôme universitaire en administration et il a suivi des cours additionnels sur le rôle d'administrateur au sein d'un conseil ainsi que des séances de formation en leadership. Les points forts de Derek ont trait au leadership, à la stratégie d'entreprise et à la prise de décisions efficace. Le chef des finances relève de Derek.

Derek appuie fortement la transformation de l'entreprise en société ouverte et il est conscient que quelques changements doivent s'opérer pour préparer la société à réussir son appel public à l'épargne. Il aimerait que la société prenne de l'expansion plus rapidement que par le passé et qu'elle diversifie ses activités dans d'autres domaines connexes du secteur de l'hôtellerie, tout en demeurant fidèle à la marque de luxe DHC. En 2012, Derek a fait pression en faveur de l'acquisition du terrain de golf et il est convaincu que la société devrait envisager des investissements additionnels de cette nature pour attirer une nouvelle clientèle cible.

*Jessica Sterne, vice-présidente, administration et ventes*

Jessica a 46 ans et, avant de devenir une actionnaire de DHC, elle a travaillé pour divers centres de villégiature dans des postes de direction à la réception, à l'entretien, aux ressources humaines et au siège social. Les points forts de Jessica sont son aptitude à travailler avec les gens, une bonne capacité d'écoute, l'empathie et la patience, le travail avec les chiffres et la résolution de conflits. Elle est responsable de la comptabilité et des finances, des ressources humaines, ainsi que du marketing et de la valorisation de la marque. Le directeur du marketing et de la valorisation de la marque relève de Jessica.

Jessica croit que la croissance de la société a été trop lente dans le passé, car la trésorerie disponible et la recherche de sites appropriés limitaient l'expansion. Elle appuie totalement la transformation en société ouverte pour mobiliser les fonds nécessaires au financement de la future expansion et au rehaussement de la réputation de DHC. Elle est convaincue que la société devrait procéder à une expansion horizontale pour offrir un hébergement haut de gamme (mais non luxueux) à quatre étoiles, plutôt que la cote à cinq étoiles de DHC, pour élargir la clientèle et ainsi diversifier le portefeuille de marques. Comme son expérience et ses intérêts résident dans la gestion hôtelière, elle croit que la société devrait poursuivre son orientation stratégique dans ce domaine.

*Alyson Chung, vice-présidente, exploitation des chambres et services de restauration et de bar*

Alyson a 46 ans, et son historique est semblable à celui de Jessica. Elle a travaillé pour divers hôtels de villégiature de renommée mondiale, occupant des postes de direction de l'entretien, des ressources humaines, des services de restauration et de bar, et du spa. Les points forts d'Alyson comprennent sa capacité à bien s'occuper des clients et des employés ainsi que ses compétences en matière d'organisation et de leadership d'équipe. La directrice de l'entretien et le directeur des services de restauration et de bar relèvent directement d'elle.

Alyson a travaillé très fort pour établir la réputation de service exceptionnel de la société et elle veut s'assurer qu'aucun plan stratégique futur n'aura une incidence négative sur la marque. Elle est persuadée que le service à la clientèle constitue la force majeure de DHC et elle souhaite donc que l'expansion ait lieu dans des secteurs où un service à la clientèle attentionné est essentiel. Ainsi, elle serait en faveur de toute initiative de croissance dans le cadre de laquelle la société pourrait continuer à offrir le niveau de service très élevé pour lequel elle est maintenant connue.

*Kelvin Chung, vice-président, bâtiments*

Kelvin a 48 ans. Il est ingénieur et architecte, et il est responsable de l'entretien des installations, du développement des nouveaux sites et des technologies de l'information. Avant de devenir un actionnaire de DHC, Kelvin a acquis de l'expérience en conception et en rénovation de bâtiments historiques. Bon nombre des projets auxquels Kelvin a participé auparavant ont gagné des prix d'ingénierie et de conception, soulignant sa capacité de créer des conceptions et des structures uniques qui maintiennent également l'intégrité historique des bâtiments originaux. En 2015, DHC a gagné un prix pour les rénovations effectuées à l'hôtel de l'île du Cap-Breton.

Kelvin est très fier des bâtiments uniques de DHC et il est convaincu qu'ils font partie du succès et de l'attrait de la société. Bien qu'il soit en faveur de l'expansion, il croit que les propriétés sélectionnées doivent continuer de respecter les critères d'unicité et de signification historique. L'expansion a été lente dans le passé, car Kelvin n'a jamais recherché activement de sites et les nouveaux qu'il a trouvés l'ont été par hasard. Comme il est très méticuleux en ce qui concerne la sélection d'un site, beaucoup de sites ne respectaient pas ses spécifications rigoureuses et ont donc été abandonnés. Kelvin est en faveur de la croissance dans la mesure où il conserve le contrôle de la conception des bâtiments et des autres installations, et de toutes les rénovations.

*Harry Vasudevan, chef des finances*

Harry a obtenu un diplôme en administration des affaires en 2001, avec une mineure en comptabilité. Il est chez DHC depuis 2014. Auparavant, Harry a travaillé pendant 13 ans à titre de contrôleur, d'analyste financier et de directeur adjoint aux relations avec les investisseurs, pour le compte d'une société hôtelière mondiale qui possède des propriétés en temps partagé, des hôtels, des centres de villégiature et des terrains de golf. Chez DHC, Harry est responsable des finances et de la comptabilité, ainsi que des ressources humaines. Harry est enthousiaste à l'idée que DHC devienne une société ouverte et il croit que c'est essentiel pour que la société poursuive sa croissance et continue d'avoir du succès.

*Doug Mallette, directeur du marketing et de la valorisation de la marque*

Doug possède un diplôme universitaire en marketing qu'il a obtenu en 2004, et il a travaillé pour diverses agences de publicité avant de se joindre à DHC, en 2015. Le travail de Doug dans ces agences consistait à créer de nouvelles images de marque pour des sociétés des secteurs de l'hébergement, de la technologie et du commerce de détail. Depuis son arrivée chez DHC, Doug a remanié tout le matériel promotionnel et de marketing, il a lancé diverses initiatives sur les médias sociaux, et il a grossi les rangs de son service avec cinq employés spécialisés en publicité sur les médias sociaux et en conception Web.

*Rhonda Sharma, directrice des services d'entretien ménager*

Rhonda travaillait auparavant avec Jessica et Alyson, et elle a accepté de venir travailler pour DHC lorsque les activités de la société ont commencé en 2003. Rhonda compte plus de 35 ans d'expérience dans les services d'entretien ménager, dont plus de 20 ans à un poste de direction. Les points forts de Rhonda sont le perfectionnisme en ce qui a trait à la propreté, le temps de réponse aux demandes des clients, ainsi que l'empathie, l'organisation, la bonne communication et la loyauté.

Rhonda voyage fréquemment entre les quatre hôtels pour s'assurer que les normes sont uniformes partout dans la société. Elle rencontre le personnel de l'entretien ménager tous les jours et effectue également des vérifications aléatoires quotidiennes des chambres pour s'assurer que le personnel respecte toujours ses normes élevées. Comme beaucoup de membres du personnel sont jeunes, travaillent à temps partiel et n'ont pas de formation initiale, Rhonda et les cadres qui relèvent directement d'elle se concentrent sur la formation et le mentorat des nouvelles recrues, afin de s'assurer que le personnel sache en quoi son travail est important pour assurer le succès de l'hôtel.

*Arne Kydd, directeur des services de restauration et de bar*

Arne s'est joint à DHC en 2016, et il est responsable des achats et de la dotation en personnel des restaurants à service complet et des bars. Il supervise les cadres des services de restauration et de bar, et travaille également avec les chefs pour établir les menus. Arne travaille pour des restaurants depuis 25 ans. Il est allé à l'école culinaire et a travaillé à titre de chef pour divers restaurants à Toronto et à Vancouver pendant 14 ans. Il s'est ensuite orienté vers la gestion et a été employé par une société ouverte qui détenait 10 restaurants haut de gamme exploités sous diverses bannières. Les points forts d'Arne sont la gestion du personnel, la responsabilité et la flexibilité.

## Ressources humaines

La majorité des employés de DHC proviennent des collectivités locales. La main-d'œuvre de DHC se répartit selon les tranches d'âge suivantes :

Âge	Haute direction	Direction	Employés à temps plein non-cadres	Employés à temps partiel	Total
25 ans et moins	–	–	15	161	176
De 26 ans à 49 ans	6	42	168	582	798
50 ans et plus	2	17	118	9	146
Total	8	59	301	752	1 120

En 2019, la charge salariale totale s'est élevée à 41 574 000 , répartis selon les secteurs fonctionnels ci-dessous :

Coûts – Exploitation des chambres	18 641 000
Coûts – Services de restauration et de bar	14 354 000
Coûts – Services de spa	614 000
Frais administratifs et généraux	7 965 000
Total	41 574 000

La charge salariale comprend le salaire versé à chacun des quatre actionnaires actuels, qui est comparable aux taux du marché pour le travail effectué. Les tableaux qui précèdent ne tiennent pas compte des 35 employés additionnels qui travaillent au terrain de golf de la fin du mois de mars au début d'octobre et qui reçoivent un salaire moyen de 21 000 pour la période de sept mois concernée.

Afin d'offrir un service professionnel et attentionné à ses clients, DHC estime qu'il est préférable d'avoir une proportion plus élevée d'employés à temps plein plutôt que d'employés à temps partiel, par rapport à la moyenne dans le secteur, et de donner des promotions au sein de la société dans la mesure du possible. Bien que cela se traduise par une charge salariale plus élevée par employé, le nombre total d'employés de DHC est moindre, la rotation totale du personnel est plus faible et le service est meilleur dans l'ensemble.

Tous les employés ont une assurance soins médicaux et une assurance dentaire, ainsi que des congés payés, mais la société n'offre pas de régime de retraite. Par ailleurs, la société s'efforce de permettre un horaire flexible lorsque cela est possible. DHC accorde également aux employés des rabais sur les chambres et dans le restaurant, sur la base du nombre d'années de service. L'ultime privilège est que, chaque mois, un employé de chacun des services est récompensé pour son travail et reçoit une petite prime. Ces avantages contribuent à renforcer le moral et la motivation, et à s'assurer que les employés sentent qu'ils font partie d'une équipe et qu'ils sont essentiels au succès de la société. Les régimes de rémunération de DHC sont considérablement plus avantageux que ceux de ses concurrents, ce qui favorise un excellent moral chez les employés et une faible rotation du personnel, dont le taux est de seulement 8 %



alors que celui du secteur est de 31 %<sup>29</sup>. De plus, comme la rotation du personnel est peu élevée, les coûts liés aux nouvelles formations et aux pertes de productivité sont minimisés.

## Activités de la société

### *Exploitation des chambres*

La société possède quatre hôtels qui totalisent 760 chambres. La literie, les agencements et les fournitures de toutes les chambres sont luxueux, et de nombreuses chambres sont classées comme chambre de luxe ou suite. Le tarif de la chambre comprend de l'eau embouteillée, la connexion Wi-Fi, des collations et des fruits pour les clients, ainsi que l'utilisation gratuite de peignoirs et de pantoufles. Les tarifs des chambres varient au cours de l'année, en fonction de la demande ainsi que du type et de la taille des chambres, les prix pouvant atteindre 750 pour une suite pendant la haute saison et baisser à 225 pour une chambre de luxe pendant la basse saison. En 2019, la société a enregistré un taux d'occupation des chambres de 70 %, un TQM de 400 et un revenu par chambre disponible de 280<sup>30</sup>.

La plupart des clients demeurent au moins deux nuitées, et les séjours d'une semaine sont courants. Si les chambres sont réservées à l'avance, la société a pour politique de recevoir un acompte correspondant à 50 % du montant total pour le séjour au moment de la réservation. Cet acompte est comptabilisé à titre de passifs sur contrats – produits. En cas d'annulation, l'acompte est entièrement remboursable jusqu'à un mois avant la date d'arrivée. Si la réservation est annulée entre un mois et une semaine avant la date d'arrivée, le montant remboursable est établi au prorata selon le nombre de jours avant l'arrivée. Si l'annulation est faite à l'intérieur des sept jours précédant la date d'arrivée, l'acompte n'est pas remboursable. Ces conditions sont habituelles dans le secteur des hôtels de villégiature.

La plupart des clients de l'hôtel sont des personnes seules et des couples qui voyagent par agrément, car la société n'a pas de salle de conférence et elle organise peu d'activités d'entreprises. En fait, seuls 10 % du total des produits sont attribuables aux voyageurs d'affaires et aux activités d'entreprises, pour lesquels des modalités de crédit de « net dans 30 jours » sont offertes; les produits restants proviennent de ventes au comptant. En 2019, la clientèle était composée à 20 % de clients réguliers, ce qui est considérablement plus élevé que la norme sectorielle.

Les coûts d'exploitation des chambres comprennent les achats de literie, les fournitures des chambres, les produits de nettoyage et les salaires pour l'entretien ménager et l'entretien général.

---

<sup>29</sup> Tolan Josh, « Employee Turnover is a Hospitality Industry Problem: Here's 5 Ways to Fix It », *Recruiting Blogs*, 8 mai 2014, <https://recruitingblogs.com/profiles/blogs/employee-turnover-is-a-hospitality-industry-problem-here-s-5-ways>.

<sup>30</sup> Il s'agit des trois normes sectorielles calculées pour une période donnée :

Taux d'occupation = Total de chambres louées/Total de chambres disponibles

Tarif quotidien moyen (TQM) = Total des revenus des chambres/Total des chambres louées

Revenu par chambre disponible (Rev/PAR) = Total des revenus des chambres/Total des chambres disponibles = TQM × Taux d'occupation

*Spa Awani*

En 2016, la société a versé 2 000 000 à Spa Awani International inc. pour des droits de licence. En contrepartie de ce versement, Awani a fourni la formation initiale et l'installation, des initiatives continues de marketing et le droit d'utiliser la marque de commerce Awani pendant 20 ans. Dans le cadre du contrat de licence, DHC peut également acheter les quantités qu'elle désire de produits Awani, à prix réduit. DHC profite de ce rabais en achetant auprès d'Awani tous les savons et produits pour les cheveux et le corps utilisés dans les chambres d'hôtel de la société. Ces produits sont fabriqués en employant uniquement des ingrédients biologiques et ont reçu un accueil favorable de la part des clients. La licence est amortie sur 20 ans selon la méthode linéaire, sans valeur résiduelle.

Le spa offre des services tels que des massages, des soins du visage, des manucures et des pédicures. Un grand nombre de résidents de la région fréquentent le spa et sont des clients fidèles. Les thérapeutes et les esthéticiens sont tous des travailleurs indépendants payés sous forme de commissions, ce qui constitue une pratique normale dans ce secteur et est considéré comme acceptable par l'ARC.

En 2018, un important exploitant de spa bien connu a ouvert ses portes dans la région. En 2019, ce concurrent a été en mesure d'embaucher deux des membres clés du personnel de DHC en leur promettant des taux de commission plus élevés. Cela a eu pour effet que de nombreux clients locaux ont suivi ces thérapeutes et que les produits du spa ont considérablement baissé. Jessica se demande si une perte de valeur associée à la licence devrait être comptabilisée et elle a réuni des informations aux fins de cette évaluation (Annexe IV).

*Immobilisations corporelles*

La société possède quatre hôtels et un terrain de golf, et n'a aucun contrat de location important pour du matériel ou des véhicules. Au 31 décembre 2019, la valeur comptable nette des catégories d'immobilisations corporelles se présentait comme suit :

(en milliers de dollars)		Méthode d'amortissement
Terrains	2 750	
Bâtiments	114 950	Linéaire sur 40 ans
Mobilier, agencements et matériel	28 520	Linéaire sur 8 ans
Véhicules	<u>5 600</u>	Linéaire sur 5 ans
	<u>151 820</u>	

La charge d'amortissement tient compte de l'amortissement relatif aux chambres, aux activités de restauration et de bar, aux activités du terrain de golf, ainsi que de l'amortissement des droits de licence du spa.

Les hôtels sont rénovés et modernisés à tour de rôle tous les sept à neuf ans. L'hôtel de Kelowna a été entièrement rénové en 2014, et celui de Canmore, en 2016. Les rénovations de l'hôtel de la Nouvelle-Écosse devraient commencer à l'automne 2020, et les coûts prévus s'élèvent à 11 000 000. Les hôtels sont fermés pendant les rénovations afin d'éviter les perturbations pour les clients et de permettre l'achèvement rapide des travaux. Des travaux de modernisation et des améliorations seront également effectués dans d'autres propriétés en 2020, au coût additionnel de 4 000 000. Comme il s'agit principalement de travaux d'entretien

et non de rénovations majeures, les activités se poursuivront normalement lorsque ces coûts seront engagés.

### *Publicité et promotion*

DHC engage peu de frais de marketing et compte principalement sur le retour des clients et le bouche-à-oreille pour attirer de nouveaux clients. Les coûts de promotion, qui font partie des dépenses de marketing et de vente, comprennent les coûts engagés pour les événements promotionnels dans la collectivité et les dons, la publicité dans certains magazines consacrés aux voyages et les coûts liés au site Web. La société n'a pas recours à des sites Web de tiers pour vendre les chambres inutilisées. Bien que Doug insiste pour que la société utilise de tels sites, Jessica et Alyson sont toutes deux réticentes, car elles croient que cela aura une incidence néfaste sur la marque.

DHC n'a pas de programme de fidélisation avec points. Après avoir effectué une étude de marché approfondie, Jessica a déterminé que les programmes de fidélisation ne fonctionnent pas vraiment pour les petits hôtels-boutiques et, citant un expert en marketing, elle a fait valoir que « les programmes de fidélisation n'ont pratiquement aucun effet pour stimuler la croissance »<sup>31</sup>. Les programmes de fidélisation sont conçus pour attirer les clients passés au moyen de rabais et d'autres avantages. Jessica est persuadée que, comparativement à ses concurrents, DHC possède déjà une clientèle fidèle qu'elle a su attirer grâce à son service attentionné et de qualité supérieure. Si DHC veut attirer de nouveaux clients, elle adhère à l'idée selon laquelle une meilleure utilisation des coûts consiste à publiciser la marque pour atteindre de nouveaux segments de marché<sup>32</sup>.

Se fondant sur cette conclusion, Jessica a décidé de demander au service du marketing de remanier le site Web au grand complet afin d'en faire une ressource plus interactive pour les clients potentiels. Doug et son groupe ont joué un rôle clé dans la refonte de la conception et des fonctionnalités du site, projet dans le cadre duquel ils ont reçu l'aide de conseillers externes. À l'heure actuelle, toutes les dépenses relatives à ce remaniement ont été passées en charges à titre de frais de marketing, mais Doug soutient que ces coûts auraient dû être inscrits à l'actif. L'Annexe V renferme des précisions au sujet des coûts engagés et des nouvelles fonctionnalités du site Web.

La société entretient des liens avec First Canadian Hotel Reviews (FCHR), un site Web permettant aux gens d'évaluer les hôtels sur une échelle de 1 à 10 et d'ajouter des commentaires. À partir du site Web de FCHR, les clients peuvent cliquer sur un lien qui les amène directement au site de DHC pour réserver une chambre. Le service de Doug surveille tous les sites d'évaluation des hôtels, y compris celui de FCHR, et effectue un suivi de toutes les évaluations qui attribuent une cote satisfaisante ou moindre à la société. En 2018, à la demande de Doug, DHC a convenu de lier une partie de la rémunération de Doug au nombre de réservations faites pour une chambre d'hôtel ou une table au restaurant par le biais de FCHR ainsi qu'au nombre d'évaluations de 8,5 et plus attribuées à DHC. Les actionnaires pensaient que cela encouragerait Doug et son service à effectuer un suivi serré du site Web et à s'occuper immédiatement des mauvaises évaluations afin de régler rapidement les difficultés.

---

<sup>31</sup> Tambourine, « The Painful Truth About Hotel Loyalty Programs », 28 mars 2017, [TRADUCTION] <http://www.tambourine.com/blog/the-painful-truth-about-hotel-loyalty-programs/>.

<sup>32</sup> Ibid.

### *Terrain de golf*

Situé près de Kelowna, le terrain de golf propose un parcours de 18 trous de calibre professionnel qui s'étend sur 175 acres dans les montagnes. En 2016, il était classé parmi les 10 meilleurs terrains de golf en Colombie-Britannique. En 2019, il s'y est joué 16 424 parties de golf au cours de la saison, au prix moyen de 85 \$ la partie. Dans le passé, le nombre de parties de golf allait jusqu'à 25 000, mais ce chiffre a baissé en 2019 en raison des mauvaises conditions météorologiques et d'une augmentation du nombre de terrains de golf dans la région.

Les coûts liés au terrain de golf comprennent les salaires, les frais d'entretien du parcours (notamment les produits chimiques, le sable, la terre et la semence), le carburant et les lubrifiants, l'électricité et l'eau.

La baisse du nombre de joueurs de golf inquiète Derek. Il sait que le terrain de golf a besoin de certaines améliorations, mais elles avaient été remises à plus tard pendant les années précédentes afin de libérer de la trésorerie pour d'autres divisions. De nombreux golfeurs de la région ont fait savoir qu'ils aimeraient que le terrain de golf de DHC devienne un club privé, étant donné qu'il y en a un seul à Kelowna actuellement. Derek pense qu'un modèle semi-privé, qui permettrait uniquement aux membres, aux invités des membres et aux clients inscrits à l'hôtel de jouer au golf, conviendrait davantage. Avec l'aide du gérant et professionnel en titre du terrain de golf, Derek a réuni certaines informations au sujet de cette proposition (Annexe VI).

### *Services de restauration et de bar*

Chaque hôtel compte un restaurant à service complet qui offre le déjeuner, le dîner et le souper. Chaque restaurant a un chef de renom qui s'est démarqué dans des restaurants situés dans de grands centres urbains. Le chef est libre de concevoir les menus, sous la supervision du directeur des services de restauration et de bar. Chaque hôtel est encouragé à présenter un menu et des sélections d'aliments uniques, en utilisant des ingrédients locaux dans la mesure du possible et en offrant des choix de repas santé, et à maintenir une grande sélection de vins, qui doit comprendre des vins de la région. Les quatre restaurants ont tous reçu plusieurs évaluations « meilleur de sa catégorie » entre 2017 et 2019.

Les coûts des services de restauration et de bar comprennent les achats d'aliments et de boissons, les salaires et les fournitures directement liées à l'exploitation des restaurants et des bars.

Arne, le directeur des services de restauration et de bar, est récemment allé voir Alyson pour lui faire part de ses préoccupations au sujet de pertes de stocks d'alcool, de vin et de bière à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse. Au cours des trois derniers mois, il a constaté des écarts grandissants entre les stocks qui devraient être détenus à la fin du mois et le décompte physique. Les pertes de stock sont bien réelles, mais Arne n'en connaît pas la raison. Il craint que les contrôles des stocks existants sur les activités liées aux boissons alcoolisées à l'hôtel soient faibles et nécessitent des améliorations. Arne a fourni une description des contrôles existants (Annexe VII). Alyson lui a dit qu'elle ferait part de ses préoccupations lors de la prochaine réunion des administrateurs, afin qu'une décision soit prise quant aux prochaines étapes à suivre.

## Information financière et budget

DHC établit ses états financiers conformément aux IFRS. La banque et les autres prêteurs exigent des états financiers annuels audités. Tory & Bishop s.r.l., un important cabinet national ayant des bureaux partout au Canada, est l'auditeur de la société depuis 2001, et les associés d'audit effectuent une rotation tous les cinq ans. Ces auditeurs participeront également à la préparation des documents requis pour le PAPE, s'il a lieu, et il a été déterminé qu'il n'y aura aucun problème d'indépendance. En ce moment, les auditeurs travaillent à l'audit de fin d'exercice 2019, qui doit être achevé d'ici le 27 mars 2020.

## Opérations bancaires, financement et assurances

DHC a une ligne de crédit et deux emprunts à long terme, décrits ci-dessous :

- Ligne de crédit auprès de la banque H&A, qui est la banque de DHC : Cette ligne de crédit est plafonnée à 4 000 000 et est assortie de deux clauses restrictives. L'une des clauses restrictives prévoit que la société ne versera pas de dividendes supérieurs à 2 000 000 sans l'approbation du prêteur. Bien que des dividendes de 2 000 000 aient été versés annuellement dans le passé, la société a réduit les dividendes en 2019 pour réduire les sorties de trésorerie. L'autre clause restrictive prévoit le maintien d'un ratio emprunts/capitaux propres n'excédant pas 2,5 au maximum. La ligne de crédit doit être renouvelée en juillet 2022. Au cours des années passées, la société n'avait effectué des prélèvements sur la ligne de crédit que pendant de courtes périodes, et elle avait toujours été en mesure de rembourser les montants concernés avant la fin de l'exercice. Comme il n'y avait aucun solde non remboursé à la fin de l'exercice, le respect de la clause restrictive n'a pas inquiété la banque en 2017 et en 2018. En 2019, pour la première fois en sept ans, DHC n'a pas été en mesure de rembourser la ligne de crédit avant la fin de l'exercice.
- Emprunt à long terme – Nouvelle-Écosse : Cet emprunt a aussi été contracté auprès de la banque H&A. Le prêt est garanti par la propriété en Nouvelle-Écosse et arrive à échéance en 2033. Le prêt est remboursable en paiements annuels de capital d'un montant de 3 000 000, effectués le 30 juin de chaque année, selon un taux d'intérêt annuel de 6,5 %.
- Emprunt à long terme – Ontario : Cet emprunt a été contracté auprès de Northern Land Loans Ltd. Le prêt porte actuellement intérêt à 6,0 % et arrive à échéance en novembre 2020. À l'heure actuelle, la société effectue un paiement de capital de 4 000 000 annuellement, le 30 juin. La société a convenu avec Northern Land Loans Ltd. de refinancer l'emprunt en novembre 2020. Le nouvel emprunt arrivera à échéance en novembre 2034, portera intérêt au taux préférentiel plus 3,0 % (le taux préférentiel est actuellement fixé à 4,0 %), sera garanti par la propriété hôtelière en Ontario, et sera remboursable en paiements annuels de capital de 4 000 000 pour chacune des deux premières années et de 3 000 000 pour chacune des 12 années suivantes.

Jessica a aussi trouvé deux autres sources de capitaux. Les modalités proposées pour chacune de ces options figurent à l'Annexe VIII.

## Discussion tenue lors d'une réunion du conseil

Le conseil s'est réuni le 11 février 2020. Avant la réunion, les membres du conseil ont reçu un sommaire des quatre nouveaux projets proposés ayant fait l'objet de discussions dans le cadre de réunions précédentes : l'investissement dans la station de ski de la montagne Topomo (Annexes IX, X, et XI), l'achat de l'hôtel Artists Warehouse (Annexes XII et XIII), la rénovation et la vente d'appartements en copropriété à l'hôtel du nord de l'Ontario (Annexes XIV et XV) et le contrat relatif aux frais de gestion conclu avec l'hôtel Huron Heights (Annexe XVI).

L'ordre du jour annoncé de la réunion était le suivant :

1. Examen des quatre projets proposés.
2. Autres questions.

Voici des extraits de la discussion tenue à cette réunion.

**Derek** : Discutons d'abord de l'achat de la station de ski de la montagne Topomo (SSMT), puisque nous devons prendre une décision avant la date limite du 28 avril. Comme vous le savez, Scott Potterman, qui est le propriétaire de plusieurs restaurants et commerces de détail à Canmore, a pris contact avec nous pour nous proposer d'investir dans la station de ski. Selon cette proposition, DHC détiendrait une participation de 20 %. En tant que skieurs, nous connaissons tous cette station et son importance pour la collectivité. Concrètement, il s'agit d'une façon de renforcer notre présence dans la collectivité et d'offrir une meilleure expérience globale à nos clients.

**Alyson** : J'ai consulté nos registres et j'ai constaté que, durant la période de décembre à mars, 80 % de nos clients à l'hôtel de Canmore étaient ici pour skier à la station. J'ai aussi remarqué que nos taux d'occupation ont baissé pendant cette période, passant d'un sommet de 95 % en 2017 à un creux de 70 % en 2019. Je suppose que c'est le résultat direct d'une diminution du nombre de skieurs qui fréquentent la station de ski.

**Jessica** : Selon mes recherches, je crois toutefois que cette situation est attribuable à un déclin général du secteur du ski au cours des dernières années. Et d'après les discussions que j'ai eues avec certains autres exploitants de stations de ski locales, le nombre de skieurs a régressé dans toute la région, pas seulement à la SSMT. De plus, on ne prévoit que des taux de croissance minimales dans ce secteur arrivé à maturité, au cours des prochaines années<sup>33</sup>.

**Kelvin** : Qui sont les autres partenaires, Derek? Ne les ayant jamais rencontrés auparavant, peux-tu me dire si tu les connais personnellement? Certains d'entre eux ont-ils de l'expérience en gestion d'une station de ski?

**Derek** : Je connais très bien trois d'entre eux, pour avoir collaboré avec eux au sein de comités locaux. Toutefois, je ne sais rien du quatrième investisseur, si ce n'est qu'il n'était à Canmore que depuis six mois environ lorsqu'il a acheté une entreprise locale de taxis. Aucun des investisseurs n'a d'expérience dans l'exploitation d'une station de ski, mais nous pouvons embaucher des gérants pour qu'ils se chargent de cet aspect.

---

<sup>33</sup> Alvarez Andrew, IBISWorld, rapport sectoriel 71392CA, *Ski & Snowboard Resorts in Canada*, décembre 2016, « Big air: Diverse industry offerings will combat mounting competition and global warming ».

**Jessica :** J'ai aussi lu qu'une vague de regroupements avait lieu en ce moment dans le secteur du ski dans le but de réaliser des économies d'échelle, ce qui explique que cet achat intéresse deux autres parties. L'un des acquéreurs potentiels possède déjà trois autres stations de ski en Colombie-Britannique et une dans la région. Je ne suis pas certaine que nous puissions concurrencer ces grandes sociétés. De plus, nous n'avons aucune expérience dans le secteur du ski. Nous connaissons du succès dans l'exploitation d'hôtels et je crois que nous devrions nous concentrer là-dessus.

**Derek :** Mais nous pourrions mettre en œuvre un certain nombre d'initiatives de commercialisation conjointes et aussi vendre des forfaits ski incluant l'hébergement et les billets de remontées. Le partage de ces coûts permettrait de réduire les dépenses en marketing de DHC.

**Alyson :** Je pense que nous avons beaucoup d'autres points forts que nous pouvons apporter à la SSMT pour en faire un succès. Par exemple, nous savons comment gérer les employés afin qu'ils se soucient de leur travail et qu'ils offrent un bon service. Nous pouvons facilement transférer cette compétence aux employés de la SSMT, car les stations de ski sont elles aussi axées sur le service à la clientèle. De plus, nous sommes de la région et nous pouvons être plus attentifs à ce qu'il faut pour réussir. Je crois que c'est une excellente façon de miser sur ces points forts.

**Kelvin :** Mais il ne s'agit pas d'un hôtel : c'est une station de ski. Ce sont les hôtels que nous connaissons. J'ai examiné la propriété et le bâtiment, et je ne vois pas en quoi cette station de ski est unique ou a une signification historique, alors que c'est précisément sur cet aspect que nous avons bâti notre réputation. Le bâtiment est très ordinaire et utilitaire, et il n'a absolument aucun charme ni caractère. Ne serait-il pas préférable que nous utilisions ces ressources pour investir dans de nouveaux hôtels?

**Jessica :** Oui, je crois que nous devrions plutôt nous pencher sur ma proposition d'investissement dans un hôtel quatre étoiles qui est en vente à Toronto. Comme vous le savez, ma bonne amie Isabelle Logan vend son hôtel Artists Warehouse. J'ai séjourné à l'hôtel à plusieurs reprises et, même s'il n'égalise pas les normes de DHC au chapitre du luxe et du service, il offre un niveau de service adéquat.

**Kelvin :** J'ai visité ce bâtiment lorsque j'étais à Toronto, et sa conception m'a fasciné. J'ai déjà des idées quant à la façon dont nous pourrions le rénover si nous devons ajouter d'autres installations ou même des chambres supplémentaires. Et il possède à coup sûr une signification historique.

**Alyson :** Je ne suis pas sûre que nous voulions investir dans un hôtel quatre étoiles. J'ai consulté le site de FCHR, et l'hôtel est évalué à seulement 6,5. La plupart des commentaires portent sur le fait que les lits sont inconfortables et de piètre qualité, et que les chambres sont mal insonorisées. Comme notre réputation repose sur le luxe et sur la qualité supérieure du service, cette acquisition pourrait nous faire du tort.

**Jessica :** Nous pourrions alors lancer une autre marque d'hôtel moins luxueux, afin qu'elle ne soit pas associée à la marque DHC. Je prévois que nous finirons par avoir un portefeuille de marques différentes ciblant des segments de prix différents du marché, tout comme le font les grands concurrents sur le marché.

**Derek** : Je ne peux qu'être d'accord avec Alyson. Nous avons travaillé fort pour bâtir notre marque, et cette acquisition pourrait vraiment lui nuire. Mais avant tout, c'est le prix initial de cet hôtel qui m'inquiète. Comme il est situé à Toronto, nous devons payer le prix maximal, car les prix de l'immobilier sont gonflés dans cette ville. Même si Isabelle offre des options de financement, je ne suis pas sûr que cette acquisition, à ce prix, nous convienne en ce moment.

**Jessica** : Toutefois, grâce à cette acquisition, nous aurions un hôtel dans un centre métropolitain en croissance. À un moment donné, nous devons bien investir dans l'une des grandes villes, et je crois qu'il faut profiter de cette occasion unique pour le faire maintenant. Les prix ne cesseront pas de grimper. Et si vous jetez un coup d'œil aux ratios d'exploitation, vous verrez qu'ils sont excellents par rapport au secteur.

**Kelvin** : L'autre point à considérer, c'est la fréquence à laquelle un bâtiment de cette nature est mis en vente. J'ai été à l'affût d'éventuelles occasions au cours des cinq dernières années, et il s'agit du premier hôtel que je souhaiterais acheter.

**Alyson** : Nous avons obtenu de bons résultats dans le passé en achetant à un prix raisonnable ou même réduit des propriétés qui nécessitaient des rénovations. En gardant le contrôle de nos investissements initiaux, nous avons de bons rendements du capital investi. Je ne vois pas comment nous allons réaliser un bon rendement sur cette propriété avec un prix d'achat initial aussi élevé.

**Derek** : Je pense que nous sommes tous d'accord pour dire que nous ne devrions aller de l'avant avec cet investissement que si le prix est inférieur à la valeur estimative de l'entreprise. Kelvin, maintenant que tout le monde s'est exprimé au sujet de cet investissement, pourrais-tu nous faire un résumé de la proposition que tu as étudiée relativement aux résidences de vacances?

**Kelvin** : Depuis quelques années, les clients se montrent intéressés par la possibilité d'acheter des appartements en copropriété dans nos hôtels. J'ai parlé à certains promoteurs de la région, selon lesquels ce marché serait en croissance en Ontario. Je propose donc que nous prenions notre plus gros hôtel, celui du nord de l'Ontario, et que nous en convertissions certaines chambres en appartements en copropriété pour les vendre.

**Derek** : J'ai moi aussi fait quelques études de marché et j'ai découvert que le marché des résidences de vacances est en pleine croissance, et que les ventes à de nouveaux propriétaires augmentent chaque année. Les familles semblent se lancer elles aussi dans ce marché, cet investissement nous permettrait d'attirer un nouveau groupe de clients.

**Jessica** : Ce n'est pas plutôt risqué? Nos activités ne comprennent pas vraiment la vente de biens immobiliers ni la gestion de propriétés.

**Alyson** : Nous n'avons pas non plus d'installations qui plaisent aux familles ou qui sont attrayantes pour des séjours à plus long terme, comme des piscines, des salles de jeux ou des activités organisées. Je ne suis pas certaine que nous serions en mesure de faire concurrence à d'autres résidences de vacances qui sont à vendre.

**Jessica** : Ce qui m'inquiète, c'est le nombre croissant de questions juridiques auxquelles nous serions confrontés si nous vendions une partie d'un bâtiment que nous possédons, ainsi que les litiges potentiels qui pourraient survenir, notamment en cas de désaccord concernant les



modalités contractuelles. Je ne voudrais pas que des litiges surviennent au moment même où nous nous apprêtons à devenir une société ouverte.

**Derek** : Je suis encore en discussion avec les avocats. Ils me disent que c'est faisable. Nous devons simplement décider si nous désirons aller de l'avant, et ils nous fourniront les précisions d'ordre juridique sur la façon de procéder. Selon eux, il n'y aura pas de problème.

**Kelvin** : J'espère que nous pourrions nous servir de cela comme projet pilote pour voir si cela fonctionne. Nous pouvons apprendre de cette expérience et ensuite décider si nous voulons faire de même avec nos autres hôtels. Si nous connaissons du succès, je pense que nous pourrions rénover des bâtiments complets pour créer des appartements en copropriété. Avec mon expérience en architecture et en ingénierie, je crois que cela pourrait devenir une nouvelle branche d'activité très rentable.

**Derek** : Comme tous les grands exploitants hôteliers sont présents dans ce segment du secteur des vacances, je pense que nous devrions également l'être, mais pour des appartements de luxe. Je crois que ce sera bénéfique lorsque nous ferons un premier appel public à l'épargne, car nous démontrerons ainsi que nous pouvons nous adapter aux changements sur le marché.

**Alyson** : Je suis vraiment préoccupée par les perturbations qui toucheront le reste de l'hôtel pendant les travaux. Nos produits diminueront certainement. En premier lieu, nous perdrons les produits tirés des chambres qui seront converties. Et en second lieu, nous perdrons aussi des produits tirés des chambres restantes, car nous devons aviser les clients que des rénovations sont en cours avant qu'ils ne fassent une réservation. Par ailleurs, qu'en est-il du nouveau stade qui est en train d'être construit à quelques pas de l'hôtel? Ce nouveau stade n'aurait-il pas le potentiel d'accroître les taux d'occupation sans qu'il soit nécessaire de convertir des chambres en appartements en copropriété?

**Jessica** : En plus, nous ne connaissons rien à la commercialisation d'appartements en copropriété en vue de leur vente. Que se passera-t-il si nous n'arrivons pas à tous les vendre?

**Derek** : Si nous ne les vendons pas tous, alors nous les louerons tout simplement, comme nous le ferions pour une suite.

**Alyson** : Je me demande aussi si les propriétaires d'appartements en copropriété seront plus exigeants, étant donné qu'ils seront toujours ici et qu'ils auront une participation, plutôt que d'être simplement des clients de l'hôtel. Je sais que, dans une telle situation, mon point de vue et mes besoins seraient différents.

**Derek** : Tous ces éléments méritent d'être pris en considération. Passons maintenant à notre dernière proposition. Alyson, je crois que c'est toi qui détiens le plus d'informations à ce sujet.

**Alyson** : Je suis vraiment emballée par cette occasion. Mon amie de longue date, Martha LaVoie, a récemment pris contact avec moi pour discuter de la possibilité que DHC gère son hôtel Huron Heights (HHH), qui est situé au centre-ville de Vancouver. Son mari, dont l'hôtel était l'œuvre de toute sa vie, est récemment décédé, et elle tente de décider quoi faire de l'hôtel. Son avocat lui a suggéré d'envisager l'embauche d'une société de gestion hôtelière, et elle a pensé à nous.

**Jessica** : Alyson a pu obtenir les états financiers et une ébauche de contrat de gestion, et cela semble intéressant. Il s'agirait pour nous d'un hôtel géré, ce qui, comme vous le savez, est un

modèle d'affaires couramment utilisé dans le secteur. Il permet aux exploitants hôteliers d'élargir leur champ d'action sans qu'un investissement initial soit exigé pour la propriété.

**Derek :** HHH semble aussi vouloir payer des droits pour obtenir une licence de notre marque. Notre réputation est essentielle à notre succès et, si nous octroyons son utilisation sous licence à une autre société, cela signifie que nous perdrons un certain contrôle sur les normes, surtout en ce qui concerne le bâtiment et l'ameublement.

**Kelvin :** Je suis d'accord. Je ne pense pas que nous voulions exercer nos activités dans un bâtiment que nous ne possédons pas, et il serait très difficile d'effectuer les changements requis au chapitre de la conception pour cadrer avec l'image de marque de DHC. Je suis allé à cet hôtel, et il n'a rien d'unique ni d'historique. En fait, il ressemble à tous les autres hôtels du centre-ville de Vancouver, et je ne veux vraiment pas que notre nom y soit associé.

**Jessica :** Martha est d'accord pour dépenser ce qu'il faudra pour mettre l'hôtel à niveau en fonction de nos normes, et elle nous embaucherait également pour superviser l'ensemble des rénovations.

**Derek :** C'est bien pour les quelques premières années, mais qu'arrivera-t-il lorsque certains éléments devront être remplacés et que l'hôtel commencera à présenter des signes d'usure? Sommes-nous certains que HHH sera prêt à dépenser les fonds requis pour maintenir nos normes spécifiques? Et comment pourrions-nous résoudre les éventuels différends à ce sujet?

**Alyson :** N'oubliez pas que nous sommes des experts en gestion hôtelière. Nous aurons plein contrôle sur la gestion des activités et nous pourrons embaucher les bonnes personnes à tous les niveaux. Nous avons bâti notre réputation sur l'excellence de notre service à la clientèle, et je ne vois pas comment cela serait compromis.

**Jessica :** J'aime aussi cette idée parce que nous serions présents dans la région métropolitaine de Vancouver. Cela nous donnera un autre marché cible et pourrait nous aider dans la promotion de nos autres hôtels.

**Kelvin :** J'ai jeté un coup d'œil à l'ébauche de contrat, et elle contient beaucoup de conditions qui semblent avantager HHH au détriment de DHC. Pouvons-nous négocier ces conditions?

**Alyson :** Martha a dit qu'il s'agissait d'une ébauche. Je suis donc certaine que nous arriverons à nous entendre, mais nous devrions souligner les points où nous voulons que des changements soient apportés.

**Derek :** Maintenant que nous avons discuté de nos propositions, nous devons également nous pencher sur la manière dont nous financerons ces investissements.

**Jessica :** Comme vous le savez, Harry et moi avons examiné cette question. L'une de nos connaissances, Patrick Kuzoff, souhaite investir dans DHC et a offert deux options intéressantes. Je sais que nous avons déjà décidé d'aller de l'avant avec Patrick pour le financement, mais nous devons décider quelle option retenir. Demandons à WCG d'étudier ces options et de nous recommander la meilleure option du point de vue de DHC.

**Derek :** C'est une excellente idée. WCG est composée de CPA, et ils ont une bonne compréhension de notre secteur. Comme nous avons eu recours à eux dans le passé pour des services financiers et fiscaux, ils connaissent notre société et notre mode de fonctionnement.

Nous pourrions aussi leur demander d'évaluer les quatre propositions stratégiques et de nous remettre un rapport contenant leurs recommandations.

**Kelvin** : Je propose une résolution visant l'embauche de WCG pour étudier ces propositions et les options de financement. Demandons-leur aussi d'examiner les questions liées à l'exploitation qui sont survenues plus tôt ce mois-ci. De plus, demandons-leur de préparer des projections financières sur cinq ans tenant compte des répercussions de leurs recommandations stratégiques et opérationnelles ainsi que des sources de financement requises. Cela nous aidera dans le cadre de notre planification future et sera nécessaire si nous allons de l'avant avec le PAPE.

**Alyson** : J'appuie cette résolution.

**Derek** : Que tous ceux qui sont en faveur disent oui.

**Derek, Jessica, Kelvin et Alyson** : Oui.

**Derek** : La résolution est adoptée. Y a-t-il d'autres questions liées à l'exploitation qui doivent être approfondies dans le cadre de la réunion du conseil?

**Jessica** : Je dois soulever une question très délicate et sérieuse. Un employé du service de marketing est venu me voir, sous le sceau de la confidentialité, et a accusé Doug Mallette de rédiger lui-même et de faire rédiger des évaluations sur le site Web de FCHR. Il m'a dit que Doug, qui est son patron, effectuait des évaluations de DHC pour FCHR en utilisant de faux noms, depuis un an. Cet employé a aussi fourni des preuves montrant que Doug accordait des rabais sur les chambres et au restaurant à ses amis et à d'autres clients en échange d'évaluations favorables. Nous devons régler cette question le plus rapidement possible, car elle a toutes sortes de répercussions, mais j'ai besoin de conseils sur la manière de procéder.

**Derek** : Je n'arrive pas à croire que Doug puisse faire de telles choses! Cette situation est extrêmement préoccupante, et nous devons régler le problème immédiatement. Je vais demander à WCG de nous donner des suggestions le plus rapidement possible à ce sujet.

**Jessica** : Je me demande aussi, compte tenu de toutes les occasions d'expansion stratégique que nous envisageons, s'il ne serait pas judicieux d'améliorer notre système d'évaluation de la performance globalement. Je pense que nous devrions demander à WCG de nous fournir un cadre que nous pourrions utiliser pour la gestion de la performance et de nous préciser les indicateurs clés qui devraient faire l'objet d'un suivi.

**Derek** : Bonne idée. Y a-t-il autre chose?

**Alyson** : Un problème est survenu à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse. Au cours des trois derniers mois, il y a eu des pertes de vin, de bière et d'alcool dont l'origine n'a pu être trouvée. J'ai toujours cru que nous avions de bons contrôles à l'égard de ces stocks, mais il faudrait peut-être les revoir. J'aimerais que WCG examine nos contrôles existants, dont Arne a fourni une description. Je pense que nous devrions mettre en place un système d'échange de bouteilles au bar, mais qu'il nous faut mieux comprendre comment un tel système fonctionne. J'aimerais que WCG nous recommande des contrôles internes que nous pourrions ajouter pour réduire le risque de vol.

**Kelvin** : J'ai un autre point à soumettre, et je crois que WCG pourrait nous aider à ce sujet. Comme vous le savez, Alyson et moi envisageons de donner une partie de nos actions dans

DHC à notre fils. Comme il a maintenant terminé ses études universitaires et qu'il travaille depuis un certain temps, nous essayons de l'encourager à venir travailler pour DHC. Nous avons pensé l'inciter à franchir le pas en lui donnant une part de la société, par exemple 10 %, ce qui veut dire que chacun de nous deux lui donnerait 5 % des actions et en conserverait 20 %. Je me demande si WCG pourrait nous donner des idées sur la manière de faire cela, d'un point de vue fiscal.

**Derek** : Je sais que l'un de nos amis vient tout juste de faire quelque chose de semblable. Il a effectué un transfert en franchise d'impôt selon l'article 85, mais a aussi dit que l'article 86 aurait pu être utilisé. Demandons à WCG d'expliquer les répercussions de chacune de ces options.

**Kelvin** : J'ai toujours trouvé qu'il était plus facile de comprendre des explications de nature fiscale à l'aide de chiffres. Je sais que nous ne connaissons pas la juste valeur réelle des actions, mais, uniquement à titre d'exemple, demandons à WCG de prendre pour hypothèse qu'une participation de 25 % dans DHC (ce qui représente 1 000 000 d'actions) a un prix de base rajusté de 2 543 750 et une juste valeur de 15 000 000, et de supposer aussi que nous ne recevons aucune contrepartie en argent à la suite du transfert.

**Derek** : Ça me va. Autre chose? S'il n'y a rien, je communiquerai avec WCG pour leur demander de me rencontrer demain matin. Je leur transmettrai les informations relatives à nos questions liées à l'exploitation et aux propositions stratégiques dont nous avons discuté, et je leur demanderai de préparer un rapport détaillé. Je leur donnerai deux mois pour le faire et je vais suggérer une date de rencontre à la mi-avril pour qu'ils nous présentent leurs constatations. Nous pouvons lever la réunion.

**Kelvin** : Je propose la levée de la réunion.

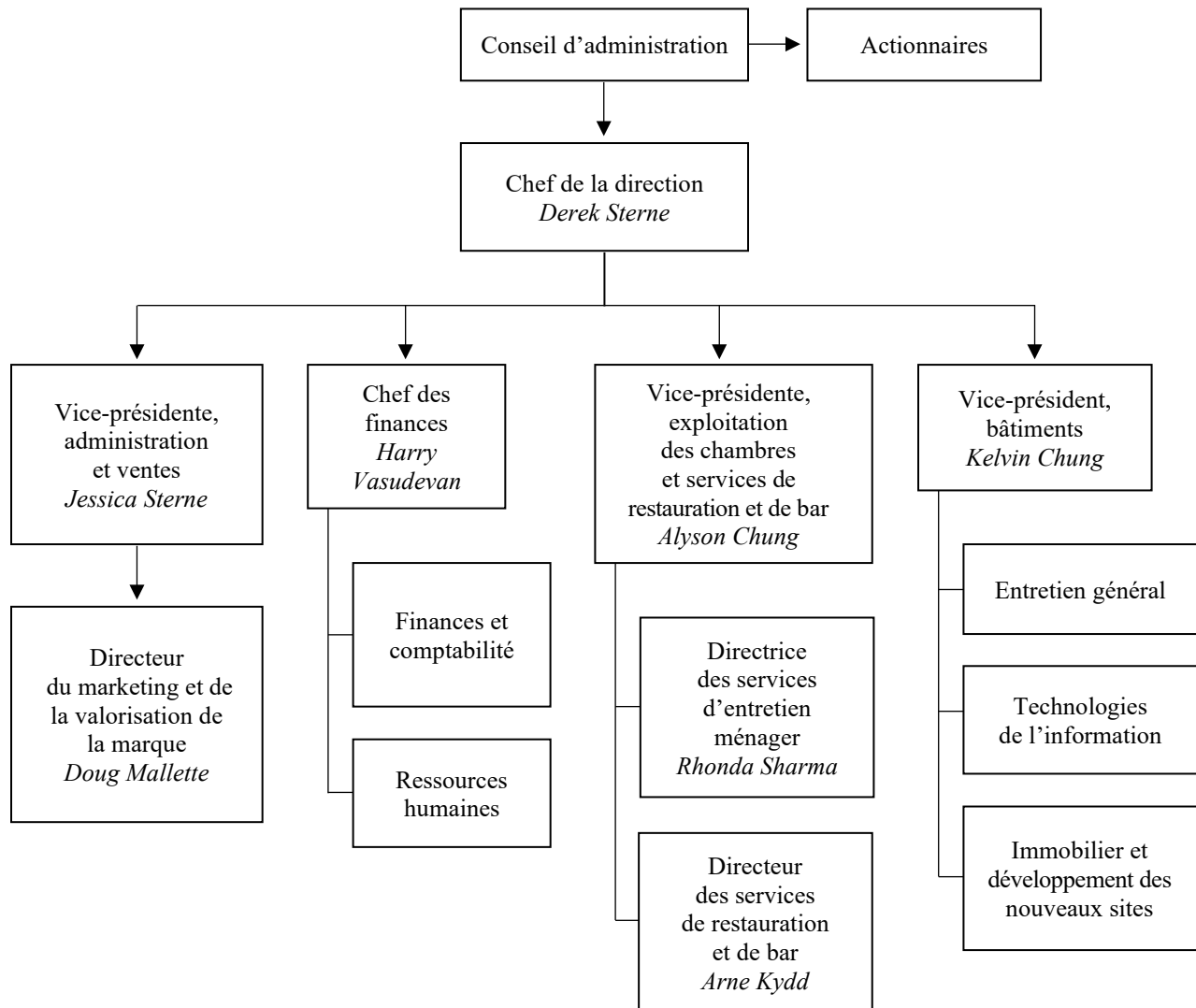
**Alyson** : J'appuie cette proposition.

**Derek** : Tous en faveur? Oui? La proposition est adoptée.

**Table des annexes**

Annexe I Organigramme .....	56
Annexe II États financiers de DHC .....	57
Annexe III Données de référence sectorielles .....	61
Annexe IV Informations relatives aux droits de licence de Spa Awani .....	62
Annexe V Coûts engagés pour le site Web .....	63
Annexe VI Proposition relative au terrain de golf semi-privé .....	64
Annexe VII Procédures actuelles de contrôle des boissons alcoolisées à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse .....	66
Annexe VIII Propositions de financement.....	69
Annexe IX Investissement proposé dans la station de ski de la montagne Topomo .....	70
Annexe X États financiers de la station de ski de la montagne Topomo .....	73
Annexe XI Hypothèses prévisionnelles relatives à la station de ski de la montagne Topomo .....	77
Annexe XII Proposition d'achat de l'hôtel Artists Warehouse.....	79
Annexe XIII États financiers de l'hôtel Artists Warehouse.....	82
Annexe XIV Proposition relative à la vente d'appartements en copropriété .....	85
Annexe XV Hypothèses prévisionnelles relatives à la vente d'appartements en copropriété .....	87
Annexe XVI Proposition relative au contrat de gestion de l'hôtel Huron Heights .....	89

### Annexe I Organigramme



**Annexe II**  
**États financiers de DHC**  
 Préparé par Harry Vasudevan

**Distinct Hotels Corporation**  
**État du résultat global**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**  
**(selon les IFRS)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>PROJET 2019</b>	<b>AUDITÉ 2018</b>	<b>AUDITÉ 2017</b>
Produits tirés des chambres	77 672	76 850	74 545
Services de restauration et de bar	43 496	43 805	40 254
Services de spa	1 870	2 140	2 100
Produits tirés du terrain de golf	1 396	1 552	1 790
	124 434	124 347	118 689
<b>Charges</b>			
Coûts d'exploitation des chambres	39 613	39 194	37 273
Coûts des services de restauration et de bar	29 577	29 787	27 373
Coûts des services de spa	1 050	1 135	1 110
Coûts des services de golf	1 167	950	975
Frais administratifs et généraux	19 501	19 108	18 736
Dotation aux amortissements	10 850	10 060	9 680
Impôts fonciers, services publics et assurances	8 710	8 704	8 308
Frais de vente et de marketing	2 489	1 865	1 543
Total des charges	112 957	110 803	104 998
Résultat d'exploitation	11 477	13 544	13 691
Charge d'intérêts	5 690	6 230	6 780
Résultat avant impôts	5 787	7 314	6 911
Impôts sur le résultat (27 %)	1 562	1 975	1 866
Résultat net et résultat global	4 225	5 339	5 045

**Annexe II (suite)**  
**États financiers de DHC**  
 Préparé par Harry Vasudevan

<b>Rapprochement des capitaux propres</b>			
Solde à l'ouverture de l'exercice	36 121	32 782	29 737
Résultat net	4 225	5 339	5 045
Dividendes	–	(2 000)	(2 000)
Solde à la clôture de l'exercice	40 346	36 121	32 782

<b>Immobilisations corporelles</b>			
Solde d'ouverture	158 440	163 280	165 880
Acquisitions d'immobilisations	6 130	5 120	6 980
Amortissement	(10 750)	(9 960)	(9 580)
Solde de clôture	153 820	158 440	163 280
Amortissement des immobilisations incorporelles	100	100	100
Total de la dotation aux amortissements	10 850	10 060	9 680



**Annexe II (suite)**  
**États financiers de DHC**  
 Préparé par Harry Vasudevan

**Distinct Hotels Corporation**  
**État de la situation financière**  
**aux 31 décembre**  
**(selon les IFRS)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	PROJET 2019	AUDITÉ 2018	AUDITÉ 2017
<b>Actif</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	1 642	2 070
Créances clients	1 210	1 360	1 290
Stocks	1 903	1 650	1 625
Charges payées d'avance	1 465	1 280	1 370
Total des actifs courants	4 578	5 932	6 355
Immobilisations corporelles – montant net	153 820	158 440	163 280
Immobilisations incorporelles	1 600	1 700	1 800
Total de l'actif	159 998	166 072	171 435
<b>Passif</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Ligne de crédit	734	–	–
Dettes fournisseurs et charges à payer	6 568	7 820	9 872
Impôts sur le résultat à payer	320	1 526	1 696
Passif sur contrat – produits	5 455	7 630	7 410
Tranche à court terme – Emprunt N.-É.	3 000	3 000	3 000
Tranche à court terme – Emprunt Ontario	4 000	4 000	4 000
Total des passifs courants	20 077	23 976	25 978
Dettes à long terme – Nouvelle-Écosse	39 000	42 000	45 000
Dettes à long terme – Ontario	40 000	44 000	48 000
Passif d'impôt différé	10 400	9 800	9 500
Total du passif	109 477	119 776	128 478
<b>Capitaux propres</b>			
Capital-actions (4 000 000 d'actions en circulation)	10 175	10 175	10 175
Résultats non distribués	40 346	36 121	32 782
Total des capitaux propres	50 521	46 296	42 957
Total du passif et des capitaux propres	159 998	166 072	171 435

**Annexe II (suite)**  
**États financiers de DHC**  
 Préparé par Harry Vasudevan  
**Distinct Hotels Corporation**  
**Tableau des flux de trésorerie**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**  
**(selon les IFRS)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	2019	2018
<b>Activités d'exploitation</b>		
Résultat net	4 225	5 339
Dotation aux amortissements	10 850	10 060
Charge d'intérêts	5 690	6 230
Charge d'impôts	1 562	1 975
Variation des soldes du fonds de roulement		
Créances clients	150	(70)
Stocks	(253)	(25)
Charges payées d'avance	(185)	90
Dettes fournisseurs et charges à payer	(1 252)	(2 052)
Passif sur contrat – produits	(2 175)	220
	<hr/> 18 612	<hr/> 21 767
Intérêts payés	(5 690)	(6 230)
Impôts payés	(2 168)	(1 845)
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<hr/> 10 754	<hr/> 13 692
<b>Activités d'investissement</b>		
Investissements dans les immobilisations corporelles	<hr/> (6 130)	<hr/> (5 120)
<b>Activités de financement</b>		
Remboursement de l'emprunt à terme – Nouvelle-Écosse	(3 000)	(3 000)
Remboursement de l'emprunt à terme – Ontario	(4 000)	(4 000)
Augmentation de la ligne de crédit	734	–
Dividendes versés	–	(2 000)
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	<hr/> (6 266)	<hr/> (9 000)
Variation de la trésorerie	(1 642)	(428)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	<hr/> 1 642	<hr/> 2 070
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	<hr/> <hr/> –	<hr/> <hr/> 1 642

**Annexe III**  
**Données de référence sectorielles**  
 Préparé par Harry Vasudevan

<b>Données de référence sectorielles</b>	<b>Segment des hôtels-boutiques</b>
Revenu par chambre disponible	262
Taux d'occupation	78,0 %
TQM	335
Taux de croissance des produits d'un exercice à l'autre	4,8 %
Ratio de liquidité générale	0,8
Ratio de liquidité immédiate = Trésorerie/Passifs courants	0,2
Délai moyen de recouvrement des créances clients	45,0
Ratio emprunts/capitaux propres	2,6
Ratio d'endettement	0,7
Rendement des capitaux propres	11,0 %
Marge d'exploitation	16,0 %
Marge bénéficiaire	8,0 %
Coûts d'exploitation des chambres en pourcentage des produits tirés des chambres	49,0 %
Coûts des services de restauration et de bar en pourcentage des produits tirés des services de restauration et de bar	65,0 %
Total des salaires en pourcentage des produits	26,0 %
Frais administratifs et généraux en pourcentage des produits	15,0 %
Marketing en pourcentage des produits	2,0 %

**Annexe IV**  
**Informations relatives aux droits de licence de Spa Awani**  
 Préparé par Jessica Sterne

Le tableau qui suit résume les produits prévus révisés pour la période allant de 2020 à 2024. Les résultats réels pour 2019 étaient inférieurs à ceux budgétés à l'origine. De plus, les fournitures pour les chambres achetées auprès de Spa Awani avant le rabais ont été révisées pour la même période. Après 2024, les produits devraient augmenter de 2 % annuellement, et les achats devraient connaître une hausse de 3 % annuellement. Au terme de la période couverte par la licence, aucun produit des ventes ne sera reçu.

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Produits	1 420 000	1 380 000	1 400 000	1 410 000	1 420 000
Achats de fournitures pour les chambres auprès d'Awani, avant le rabais de 4 %	2 500 000	2 800 000	2 850 000	2 890 000	2 900 000

En payant les droits de licence initiaux en 2016, DHC a évité de payer des droits de licence annuels correspondant à 5 % des produits bruts annuels tirés des services de spa.

Au début de 2019, un entrepreneur local a offert à DHC d'acheter ce qu'il restait des droits de licence de Spa Awani pour un montant de 1 325 000 . DHC avait alors refusé cette offre. Si DHC avait accepté cette offre, elle aurait engagé des frais juridiques estimés à 30 000 .

Harry a pu fournir les informations suivantes pour calculer le taux d'actualisation approprié à utiliser pour les services de spa, mais il n'a pas le temps de se livrer à une analyse plus approfondie :

- Le coût des capitaux empruntés est de 6 %.
- Le taux sans risque est de 3 %.
- Le bêta est de 1,3.
- La prime de risque de marché est de 5 %.
- La pondération cible des capitaux empruntés est de 20 %, et la pondération cible des capitaux propres est de 80 %.

**Annexe V**  
**Coûts engagés pour le site Web**  
 Préparé par Doug Mallette

Au cours de la période allant de février à août 2019, le service du marketing, aidé de conseillers externes, a créé un nouveau site Web pour DHC, qui a été mis en ligne en septembre 2019. Avant ces changements, le site Web ne présentait que des photos des divers hôtels, les tarifs des chambres et les coordonnées de la société.

Le nouveau site Web comporte à la fois un accès interne et un accès externe, avec des mesures de protection suffisantes pour empêcher tout accès non autorisé dans les deux parties du site. L'accès externe permet aux clients de parcourir une vaste galerie de photos de l'extérieur et de l'intérieur de chaque hôtel, des différentes configurations des chambres et des installations. Les clients peuvent maintenant faire des réservations pour les chambres, le restaurant et le spa, acheter des produits du spa et réserver des heures de départ au terrain de golf. Les clients peuvent également effectuer des recherches dans les suggestions d'activités, qui contiennent des liens menant aux sites Web d'entreprises locales.

Grâce à l'accès interne, les employés peuvent accéder aux politiques des ressources humaines, au code de conduite et au code d'éthique de la société, aux informations relatives à l'assurance soins médicaux et à l'assurance dentaire, aux horaires de travail ainsi qu'aux communications et aux annonces de la société.

Les coûts engagés pour la reconstruction du site Web se détaillent comme suit :

Études de faisabilité et définition des objectifs et des spécifications	50 000
Achat du logiciel d'exploitation et installation des applications appropriées	125 000
Graphisme	124 000
Élaboration du contenu, notamment la prise de photos et leur téléchargement, la saisie du texte et la conception des graphiques	280 000
Tests du site Web et transition de l'ancien au nouveau site	45 000
Formation des employés	15 000
Maintenance continue du site Web par le personnel de marketing	180 000
<b>Total</b>	<b>819 000</b>

Les coûts liés au graphisme et à l'élaboration du contenu comprennent des dépenses de promotion et de publicité qui totalisent 80 000 .

**Annexe VI**  
**Proposition relative au terrain de golf semi-privé**  
Préparé par Derek Sterne

À Kelowna, la saison de golf s'étire de la fin mars au début d'octobre. En 2019, 55 % des golfeurs ayant joué sur le terrain de golf de DHC étaient des clients inscrits à l'hôtel.

Les hypothèses suivantes ont été posées dans l'éventualité où le terrain de golf deviendrait un terrain semi-privé :

- Le terrain comptera 150 membres : 110 membres principaux et 40 conjoints de membres.
- Les droits d'adhésion seront de 20 000 pour un membre principal.
- Les droits d'adhésion seront de 15 000 pour le conjoint d'un membre.
- Les droits d'adhésion constitueront le paiement d'une adhésion perpétuelle qui pourra être transférée à un conjoint ou à un enfant.
- Si un membre quitte, les droits d'adhésion ne seront pas remboursés.
- DHC conviendra d'utiliser les droits d'adhésion pour apporter des améliorations au terrain de golf et au pavillon pendant les deux années suivantes.
- Les cotisations annuelles, exigibles le 1<sup>er</sup> mars, seront de 2 500 pour un membre principal et de 2 250 pour le conjoint d'un membre.
- Les membres pourront amener des invités jouer sur le terrain de golf, et ces invités paieront le même tarif que celui s'appliquant aux clients de l'hôtel pour une partie de golf.

Une tranche de 895 000 du total des coûts d'exploitation engagés en 2019 était fixe. Je prévois que les coûts fixes augmenteront de 130 000 en 2020 et que les coûts variables par golfeur demeureront identiques à ceux de 2019. J'aimerais savoir quel tarif facturer à un client de l'hôtel ou à l'invité d'un membre pour être certain que le terrain de golf enregistre un bénéfice d'exploitation de 350 000 en 2020, compte non tenu des droits d'adhésion. On suppose qu'il y aura 11 000 golfeurs, en comptant les clients inscrits à l'hôtel et les invités des membres.

Le gérant du terrain de golf a examiné les tarifs demandés par des terrains de golf comparables dans la vallée. Il croit que DHC pourrait facilement augmenter ses tarifs quotidiens de 50 % par rapport aux tarifs de 2019, en raison des améliorations prévues et de l'attrait qu'exerce une partie de golf sur un terrain privé qui est moins achalandé.

**Annexe VI (suite)**  
**Proposition relative au terrain de golf semi-privé**  
Préparé par Derek Sterne

J'aimerais obtenir quatre scénarios différents préparés selon des variantes du nombre moyen de parties jouées chaque année par chaque membre, soit 70, 80, 90 ou 100. Pour chacun des scénarios, il faut déterminer :

- le pourcentage de la capacité utilisée, en supposant une capacité maximale de 35 000 parties jouées;
- le tarif à facturer aux clients pour le golf afin d'obtenir un bénéfice de 350 000 ;
- le bénéfice d'exploitation généré, si le tarif suggéré par le gérant du terrain de golf est utilisé.

Une recommandation fondée sur l'analyse quantitative devrait également être formulée quant à la question de savoir si DHC devrait aller de l'avant et transformer le terrain de golf en un terrain semi-privé.

**Annexe VII**  
**Procédures actuelles de contrôle des boissons alcoolisées**  
**à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse**  
Préparé par Arne Kydd

Le bar du restaurant exécute les commandes de boissons alcoolisées pour le restaurant ainsi que pour le service aux chambres.

Procédures d'achat des stocks pour la réserve

- Toutes les boissons alcoolisées sont entreposées dans la réserve, avec l'ensemble des aliments et autres fournitures.
- Les préposés à l'entreposage sont responsables de la réception et du maintien des stocks ainsi que de leur acheminement aux divers services de l'hôtel.
- Le préposé principal à l'entreposage est responsable de passer les commandes lorsque les niveaux de stocks atteignent une quantité minimale. Il prépare une demande d'approvisionnement, dont il conserve un exemplaire et envoie l'autre au commis aux stocks au service de la comptabilité.
- En se basant sur le système d'inventaire permanent, le commis aux stocks s'assure qu'il est temps de commander les produits demandés et prépare un bon de commande qui sera envoyé au fournisseur. Le bon de commande est préparé en trois exemplaires : un qui est conservé par le commis aux stocks, un qui est envoyé au fournisseur et un qui est remis au préposé à l'entreposage comme preuve de la commande.
- Lorsque le préposé à l'entreposage reçoit les marchandises expédiées par le fournisseur, il vérifie la concordance entre les produits reçus et le bon de commande original, et il signe le bordereau de marchandises du fournisseur comme preuve de la réception. Le préposé à l'entreposage vérifie spécifiquement la concordance entre les produits, les quantités, les tailles et les dates de péremption, et la facture du fournisseur.
- Le bordereau de marchandises signé est transmis au commis aux stocks, qui établit la correspondance avec le bon de commande original et entre les stocks dans le système d'inventaire perpétuel. Une correspondance sera également établie avec la facture du fournisseur avant qu'elle ne soit payée.
- Dans la réserve, chacun des produits est stocké à son emplacement désigné, en plaçant à l'avant ceux dont la date de péremption est la plus rapprochée.



**Annexe VII (suite)**  
**Procédures actuelles de contrôle des boissons alcoolisées**  
**à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse**  
Préparé par Arne Kydd

Procédures de demande de la réserve pour les bouteilles d'alcool, les bouteilles de vin maison pour le vin vendu au verre et les fûts de bière pression

- Au début de chaque quart de travail, le directeur du bar prépare une demande d'approvisionnement précisant les bouteilles d'alcool, les bouteilles de vin maison et les fûts de bière pression qui seront requis. Cette demande est préparée sur l'ordinateur et envoyée au préposé à l'entreposage ainsi qu'au commis aux stocks (au service de la comptabilité).
- Le préposé à l'entreposage imprime trois copies de la demande d'approvisionnement et, lorsque la commande est exécutée, il signe chacune des copies comme preuve. Une copie est conservée dans la réserve, une copie est transmise au commis aux stocks et une copie accompagne les stocks livrés au bar.
- Lorsque le directeur du bar reçoit les stocks, il vérifie la concordance entre les stocks reçus et les stocks demandés, et il signe le bon d'approvisionnement comme preuve de livraison. Ce bon signé est transmis au commis aux stocks au service de la comptabilité.
- Le commis aux stocks établit ensuite la concordance entre ce qui a été demandé par le bar et ce qui a été reçu, et il ajuste les éléments de l'inventaire perpétuel en conséquence.

Procédures de demande de la réserve pour les ventes de bouteilles de vin et de bière

- Lorsqu'une bouteille de vin ou de bière est commandée, le serveur ou le personnel du bar entre la vente dans le système points de vente. Une demande d'approvisionnement du système est ensuite envoyée à la réserve.
- Le préposé à l'entreposage imprime trois copies de la demande d'approvisionnement du système et, lorsque la commande est exécutée, il signe chacune des copies comme preuve. Une copie est conservée dans la réserve, une copie est transmise au commis aux stocks et une copie accompagne les stocks livrés au bar.
- Lorsque le directeur du bar reçoit les stocks, il vérifie la concordance entre les stocks reçus et les stocks demandés, et il signe le bon d'approvisionnement du système comme preuve de livraison. Ce bon signé est transmis au commis aux stocks au service de la comptabilité.
- Le commis aux stocks établit ensuite la concordance entre ce qui a été demandé par le bar, ce qui a été reçu et ce qui a été vendu selon les reçus du système points de vente, et il ajuste les éléments de l'inventaire perpétuel en conséquence.

**Annexe VII (suite)**  
**Procédures actuelles de contrôle des boissons alcoolisées**  
**à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse (suite)**  
Préparé par Arne Kydd

- Le préposé à l'entreposage doit parfois quitter la réserve. En pareille situation, même si la réserve est verrouillée, le personnel du bar et les serveurs connaissent tous le code d'entrée et peuvent exécuter leurs propres commandes de stocks si personne n'est là. Cela diminue le temps d'attente et garantit qu'aucune vente n'est perdue au bar.

#### Contrôles au bar

- Le personnel du bar et les serveurs ont accès au système points de vente. Chaque membre du personnel a son propre code, qui doit être entré avant de saisir une commande ou de clore une vente et d'en recevoir le paiement. Si les serveurs sont occupés, ils demanderont souvent au personnel du bar d'entrer les commandes de boissons en utilisant leur code de serveur, afin de gagner du temps.
- Lorsqu'un client passe une commande, elle est entrée dans le système points de vente au bar. Chaque produit est entré par type de stock, et le système points de vente assure le suivi des ventes de stocks par code de stock. Lorsque la facture est réglée par le client, le système imprime une copie du reçu pour le client. Une copie est transmise au service de la comptabilité aux fins de l'enregistrement des ventes et du coût des ventes de la journée.
- Le système points de vente est directement relié au système d'inventaire perpétuel, de sorte que la vente de chaque élément des stocks met automatiquement à jour le système d'inventaire perpétuel. Un rapport des stocks vendus est transmis au commis aux stocks à des fins de rapprochement avec le système d'inventaire perpétuel. Aucun dénombrement n'est effectué au bar.
- Si une bouteille est cassée, le directeur du bar demande qu'elle soit remplacée pendant son quart de travail, sans noter qu'il s'agit d'une bouteille cassée, et il jette les tessons aux ordures.
- Si une boisson est renversée, ou retournée parce qu'elle est impropre à la consommation, le directeur du bar la remplace gratuitement pour le client. Aucun changement n'est apporté au reçu original du système points de vente pour ces types de boissons. Le directeur du bar demande les produits à la réserve sans préciser qu'ils remplacent une boisson renversée ou impropre à la consommation.
- Les barmen n'utilisent pas de doseur pour mesurer le volume de liquide requis. Cela signifie qu'ils mesurent le volume requis soit en le comptant à mesure qu'ils versent le liquide, soit en l'évaluant à l'œil. Dans le cas des verres de vin vendus au volume (six onces ou neuf onces), les barmen comparent le verre qu'ils remplissent à un verre de vin comportant des mesures de remplissage.

**Annexe VIII**  
**Propositions de financement**  
Préparé par Jessica Sterne

Je me suis entretenue avec un entrepreneur local au sujet d'un investissement dans DHC. Patrick Kuzoff est le propriétaire de plusieurs terrains de golf dans l'est du Canada et il aimerait commencer à investir dans des hôtels. C'est un client régulier de tous les hôtels de DHC depuis 10 ans. DHC s'est aussi associée avec la société de golf de Patrick dans le passé pour commercialiser des forfaits golf et hôtel à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse. Derek et moi avons toujours été impressionnés par le sens des affaires de Patrick, et nous trouvons qu'il est extrêmement coopératif et qu'il est facile de travailler avec lui. Patrick a fourni deux options pour l'investissement qu'il serait prêt à faire. Les fonds seraient avancés le 1<sup>er</sup> avril 2020.

1. Obligation assortie de bons de souscription : Patrick prêtera 20 000 000 à DHC. Le prêt portera intérêt à un taux annuel de 4 %, payable trimestriellement. Ce prêt sera assorti de 200 000 bons de souscription. Chaque bon de souscription donnera à Patrick le droit d'acheter une action ordinaire de DHC au prix de 8,00 \$. Les bons de souscription expireront en avril 2023. Le prêt viendra à échéance en avril 2025. Le prêt ne sera pas garanti.
2. Obligation convertible : Patrick prêtera 20 000 000 sous la forme d'une obligation convertible. L'obligation portera intérêt à un taux annuel de 2,5 %, payable trimestriellement. L'obligation sera convertible en 1 000 000 d'actions au gré du porteur, mais elle sera aussi obligatoirement convertible à l'échéance, si elle n'a pas été convertie avant. Cela signifie que le principal sera remboursé à l'échéance au moyen de l'émission de 1 000 000 d'actions ordinaires et non en trésorerie. L'obligation viendra à échéance en avril 2027.

**Annexe IX**  
**Investissement proposé dans la station de ski de la montagne Topomo**  
Préparé par Derek Sterne

La SSMT est exploitée depuis plus de 20 ans et est située à Canmore, en Alberta, à 10 minutes de voiture de l'hôtel de Canmore de DHC. La SSMT a une boutique de ski, un restaurant, ainsi qu'une petite école de ski. Elle est actuellement détenue par NGM inc., une société mondiale. NGM a pris la décision stratégique de se concentrer sur ses terrains de golf et ses casinos, et donc de se départir de ses actifs non essentiels, parmi lesquels la SSMT. NGM demande 25 000 000 pour toutes les actions en circulation de la SSMT, et deux parties ont manifesté leur intérêt à ce jour, toutes deux étant de grandes sociétés mondiales dans le domaine des stations de ski.

La SSMT est une station de ski de renommée mondiale qui a ouvert ses portes en 1996. Elle a remporté le prix « Troisième meilleure station de ski au Canada pour les conditions de neige » de l'industrie en 2002. Elle a changé de propriétaire plusieurs fois jusqu'en 2010, lorsque NGM en a fait l'acquisition. Au cours des deux dernières années, NGM a très peu investi dans la station en raison de son manque d'intérêt. Par conséquent, la qualité du service a chuté et la fréquence des défaillances d'équipement a augmenté, ce qui a eu une incidence négative sur la réputation de la SSMT comme station de ski de classe mondiale. Le nombre de skieurs a diminué, passant de 500 000 en 2017 à 350 000 au cours de la dernière saison de ski.

À l'heure actuelle, 75 % des skieurs de la SSMT proviennent de l'extérieur de Canmore. La station de ski est donc au cœur de la collectivité, car de nombreuses entreprises dépendent des skieurs non locaux qui viennent à Canmore pour y faire des emplettes, se loger et manger.

Quatre entreprises locales se sont regroupées pour élaborer une proposition visant l'acquisition de la station, et elles ont pris contact avec moi pour demander à DHC de devenir le cinquième investisseur. Dans le cadre de la proposition, chaque entreprise investirait des fonds suffisants à l'achat de 20 % des actions en circulation de la SSMT, pour ainsi obtenir une participation avec droit de vote de 20 % dans la station. Chaque actionnaire serait représenté par deux administrateurs siégeant au conseil de la SSMT, qui comprendrait 10 membres. À l'heure actuelle, c'est Scott Potterman qui mène cette initiative. Scott est convaincu qu'il faut absolument que ce soit la collectivité locale, et non une autre grande société mondiale, qui devienne propriétaire de la SSMT et en prenne le contrôle. Il croit que la station de ski rétablira sa réputation de classe mondiale si la collectivité locale contrôle les décisions opérationnelles et stratégiques. Scott souligne que les facteurs clés de succès du secteur du ski comprennent le contrôle efficace des coûts, la proximité des marchés clés et la réalisation d'économies d'échelle, et que le secteur du ski est en partie tributaire du revenu disponible par habitant, du temps libre pour les loisirs et du nombre de voyageurs internationaux<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Ibid.

**Annexe IX (suite)**  
**Investissement proposé dans la station de ski de la montagne Topomo**  
 Préparé par Derek Sterne

Les informations suivantes constituent un résumé de la proposition officielle préparée par Scott pour déterminer la valeur de la station de ski. Les plus récents états financiers de la SSMT figurent à l'Annexe X. L'exercice de la société se termine le 30 juin. Les états de 2020 sont projetés d'après les résultats réels jusqu'au 31 janvier et des estimations pour les mois restants.

Scott a analysé les états financiers et considéré tous les actifs corporels. En 2019, le prix moyen d'un billet de remontées par skieur s'élevait à 53, ce qui est considérablement inférieur au prix moyen de 63 demandé dans les stations de ski des environs. Le prix moyen prend en compte les détenteurs de billets quotidiens, qui paient un tarif moyen plus élevé, et les détenteurs de passes de saison, qui paient un tarif moyen moins élevé. Comme les télésièges et le terrain n'ont pas été bien entretenus, des coûts supplémentaires d'entretien seront requis pendant les trois premières années. NGM semble avoir réduit les coûts et diminué les investissements pour réaliser des bénéfices à court terme, ce qui ne peut pas durer. À la lumière de cette conclusion, Scott a préparé des hypothèses prévisionnelles à l'égard des produits, des charges et des dépenses en immobilisations pour les bâtiments, le matériel et les véhicules. Ces hypothèses sont décrites à l'Annexe XI. Le taux de croissance à long terme après 2026 devrait être de 2,5 %. Il convient de noter que les investissements dans le fonds de roulement devraient être négligeables et qu'il n'y a pas d'actifs excédentaires. On prévoit que le transfert de propriété aura lieu le 1<sup>er</sup> juillet 2020.

À l'heure actuelle, les soldes de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) de la SSMT sont les suivants :

Bâtiments	10 680 000	Catégorie 1	4 %
Matériel	11 590 000	Catégorie 8	20 %
Véhicules	4 520 000	Catégorie 10	30 %
Total de la FNACC	26 790 000		

Le taux d'imposition moyen est de 27 %, et j'ai déterminé qu'un taux d'actualisation de 15 % est approprié pour ce projet.

Le gérant actuel de la station sera réaffecté et continuera de travailler pour NGM, mais tous les autres employés resteront à la SSMT. NGM sera responsable du paiement des indemnités de congés payés et des autres avantages sociaux dus jusqu'à la date d'acquisition. Lors de discussions avec le personnel, Scott a remarqué que le moral des employés est très bas et que nombre d'entre eux envisageaient de démissionner avant l'annonce de la vente. Ils attendent maintenant de voir qui sera le nouveau propriétaire et quels changements pourraient s'ensuivre.

**Annexe IX (suite)**  
**Investissement proposé dans la station de ski de la montagne Topomo**  
Préparé par Derek Sterne

Outre la contribution initiale pour les actions, on demandera également à chaque actionnaire de fournir des fonds pour financer les dépenses en immobilisations requises au cours des deux premières années, qui totalisent 14 700 000 . Ces fonds additionnels seront fournis sous forme de prêt sans intérêt d'une durée maximale de huit ans. La quote-part de chaque actionnaire sera de 2 940 000 .

**Annexe X**  
**États financiers de la station de ski de la montagne Topomo**  
 Préparé par Derek Sterne

**Station de ski de la montagne Topomo**  
**État des résultats**  
**pour les exercices clos les 30 juin**  
**(selon les IFRS)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>PRÉVISION 2020</b>	<b>AUDITÉ 2019</b>
<b>Produits</b>		
Ventes des billets de remontées	18 475	19 570
Tarifs de l'école de ski	3 404	4 320
Ventes de la boutique de ski	4 878	5 270
Services alimentaires	3 875	4 210
<b>Total des produits</b>	<b>30 632</b>	<b>33 370</b>
<b>Coût des ventes</b>		
Remontées	7 945	8 416
École de ski	2 454	3 120
Boutique de ski	3 756	4 040
Services alimentaires	2 519	1 640
<b>Total du coût des ventes</b>	<b>16 674</b>	<b>17 216</b>
<b>Autres charges</b>		
Ventes et marketing	1 825	2 590
Assurance	2 775	2 690
Dotations aux amortissements	3 140	3 450
Frais administratifs et généraux	941	1 640
<b>Total des charges</b>	<b>8 681</b>	<b>10 370</b>
<b>Résultat d'exploitation (avant intérêts et impôts)</b>	<b>5 277</b>	<b>5 784</b>
Charge d'intérêts	950	1 014
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>4 327</b>	<b>4 770</b>
Impôts sur le résultat	1 168	1 288
<b>Résultat net pour l'exercice (et résultat global)</b>	<b>3 159</b>	<b>3 482</b>

**Annexe X (suite)**  
**États financiers de la station de ski de la montagne Topomo**  
Préparé par Derek Sterne

<b>Rapprochement des capitaux propres</b>		
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 882	5 400
Résultat net	3 159	3 482
Solde à la clôture de l'exercice	12 041	8 882

<b>Immobilisations corporelles</b>		
Solde d'ouverture	37 363	38 173
Acquisition d'immobilisations	2 500	2 640
Dotations aux amortissements	(3 140)	(3 450)
Solde de clôture	36 723	37 363



**Annexe X (suite)**  
**États financiers de la station de ski de la montagne Topomo**  
 Préparé par Derek Sterne

**Station de ski de la montagne Topomo**  
**État de la situation financière**  
**aux 30 juin**  
**(selon les IFRS)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	PRÉVISION 2020	AUDITÉ 2019
<b>Actif</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	150	250
Créances – activités d'entreprise	350	425
Stocks	1 512	1 680
Charges payées d'avance	624	670
Total des actifs courants	2 636	3 025
Immobilisations corporelles	36 723	37 363
Total de l'actif	39 359	40 388
<b>Passif</b>		
Créditeurs	4 725	4 916
Impôts sur le résultat à payer	520	505
Passifs sur contrat – billets de remontées payés d'avance	1 908	2 430
Tranche de l'emprunt hypothécaire échéant à moins d'un an	3 750	3 750
Total des passifs courants	10 903	11 601
Passif d'impôt différé	2 575	2 315
Emprunt hypothécaire	12 490	16 240
Total du passif	25 968	30 156
<b>Capitaux propres</b>		
Capital-actions – actions ordinaires	1 350	1 350
Résultats non distribués	12 041	8 882
Total des capitaux propres	13 391	10 232
Total du passif et des capitaux propres	39 359	40 388

**Annexe X (suite)**  
**États financiers de la station de ski de la montagne Topomo**  
 Préparé par Derek Sterne

**Station de ski de la montagne Topomo**  
**Tableau des flux de trésorerie**  
**Pour l'exercice clos le 30 juin**  
**(selon les IFRS)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

**PRÉVISION**  
**2020**

Activités d'exploitation	
Résultat net	3 159
Réintégrer : dotation aux amortissements	3 140
Charge d'intérêts	950
Charge d'impôts	1 168
Variation des soldes du fonds de roulement	
Créances	75
Stocks	168
Charges payées d'avance	46
Dettes fournisseurs et charges à payer	(191)
Passifs sur contrat – produits	(522)
	7 993
Intérêts payés	(950)
Impôts payés	(893)
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	6 150
 Activités d'investissement	
Investissements dans les immobilisations corporelles	(2 500)
 Activités de financement	
Remboursement de l'emprunt hypothécaire	(3 750)
Dividendes versés	–
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	(3 750)
 Variation de la trésorerie	(100)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	250
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	150



**Annexe XI (suite)**  
**Hypothèses prévisionnelles relatives à la station de ski de la montagne Topomo**  
Préparé par Derek Sterne

(du 1 <sup>er</sup> juillet au 30 juin)	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Coût des ventes</b>						
Coûts de l'école de ski, en pourcentage des tarifs de l'école de ski	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
Coûts de la boutique de ski, en pourcentage des ventes de la boutique de ski	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %
Coûts des services alimentaires, en pourcentage des ventes des services alimentaires	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %
Ventes et marketing	3 100 000	3 100 000	3 200 000	3 200 000	3 300 000	3 300 000
Assurance	2 850 000	2 950 000	3 050 000	3 150 000	3 250 000	3 250 000
Frais administratifs et généraux	1 250 000	1 750 000	1 802 500	1 856 575	1 912 272	1 969 640
<b>Dépenses en immobilisations (fin d'exercice)</b>						
Bâtiments	1 500 000	5 000 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Matériel	3 600 000	3 600 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000
Véhicules	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
	<b>5 600 000</b>	<b>9 100 000</b>	<b>3 800 000</b>	<b>3 800 000</b>	<b>3 800 000</b>	<b>3 800 000</b>

**Annexe XII**  
**Proposition d'achat de l'hôtel Artists Warehouse**  
Préparé par Jessica Sterne

L'hôtel Artists Warehouse (HAW) est situé dans un quartier branché du centre-ville de Toronto. Il s'agit d'un entrepôt rénové qui était utilisé par la communauté artistique de Toronto au début des années 1900. En fait, certains des premiers artistes qui y ont habité ont utilisé les murs intérieurs du bâtiment comme toiles pour peindre des paysages de la ville. Depuis, ces peintures ont été préservées, et les clients viennent principalement séjourner à l'hôtel pour voir ces œuvres d'art qui ont une importance historique. HAW ouvre également ses portes à des groupes artistiques locaux, permettant à leurs membres de venir regarder et étudier les peintures, sans frais.

Le bâtiment a été rénové et transformé en un hôtel de 150 chambres en 1980 et est aujourd'hui coté comme un hôtel quatre étoiles haut de gamme, avec un style et une allure rétro. La plupart des clients ne demeurent qu'une ou deux nuitées, et 25 % de la clientèle est composée de voyageurs d'affaires. Isabelle Logan est l'unique actionnaire et elle est la descendante de l'un des artistes originaux qui vivaient et travaillaient dans l'entrepôt. Isabelle est à l'origine du succès de son hôtel, ayant occupé le poste de gérante au cours des 35 dernières années. Elle est très engagée au sein de la communauté artistique à Toronto, et ce travail a contribué à la croissance de l'hôtel et à l'acquisition de la réputation qu'il a aujourd'hui. Isabelle souhaite vendre l'hôtel et utiliser le produit pour prendre sa retraite.

J'étais à Toronto le mois dernier et j'ai logé à l'hôtel à la demande d'Isabelle, que je connais depuis de nombreuses années. J'ai adoré mon séjour à HAW et j'ai été particulièrement fascinée par sa combinaison unique d'originalité et de charme. Alors que je prenais le thé en après-midi avec Isabelle, elle a mentionné qu'elle souhaitait vendre l'hôtel. J'ai manifesté un certain intérêt et j'ai eu droit à une visite complète. Isabelle m'a aussi envoyé récemment les états financiers afin que je les examine (Annexe XIII). L'hôtel semble bien entretenu, et les chambres ont été rénovées pour la dernière fois en 2014.

L'hôtel compte 125 employés dont 40 sont à temps plein, y compris cinq directeurs. Il n'y a pas d'autres installations ou commodités, à part les chambres. En 2019, le TQM était de 280 par chambre et le taux d'occupation était de 90 %. La société n'a aucune dette, à l'exception d'un emprunt sans intérêt auprès de l'actionnaire. Je crois que les ratios d'exploitation de l'hôtel sont probablement supérieurs aux normes sectorielles, mais cela devra être confirmé par WCG.

Les justes valeurs de tous les actifs et passifs correspondent à leurs valeurs comptables, sauf en ce qui concerne le terrain, le bâtiment, le mobilier et les agencements. Le tableau ci-après résume les justes valeurs de marché estimatives de ces actifs, selon de récentes évaluations. En cas de vente, le taux de commission correspondrait à 4 % du produit brut de la vente. Des informations pertinentes additionnelles sont fournies ci-après.

**Annexe XII (suite)**  
**Proposition d'achat de l'hôtel Artists Warehouse**  
 Préparé par Jessica Sterne

	<b>PBR</b>	<b>FNACC</b>	<b>Juste valeur de marché</b>	<b>Taux de DPA</b>
Terrain	680 000	–	5 900 000	–
Bâtiment	24 650 000	19 820 000	39 000 000	4 %
Mobilier et agencements	8 740 000	3 620 000	4 210 000	20 %

J'ai déterminé que 12 % correspond au coût du capital approprié pour l'approche patrimoniale utilisée pour évaluer les actifs nets. Le taux d'imposition moyen de la société est de 27 %. De plus, j'ai fait des recherches sur les ventes récentes d'hôtels de taille similaire dans le centre-ville de Toronto et j'ai recueilli les informations suivantes à utiliser pour une évaluation selon l'approche marché :

<b>Nom de la société</b>	<b>Date de la vente</b>	<b>Nombre de chambres</b>	<b>Installations additionnelles et autres commentaires</b>	<b>Multiple : Prix/BAIIA</b>
Hôtel A	Septembre 2019	120	Site historique avec restaurant et bar	9,2 x
Hôtel B	Décembre 2018	205	Site historique avec restaurant et centre de conditionnement physique	10,9 x
Hôtel C	Avril 2019	180	Principalement pour des séjours de longue durée d'au moins deux semaines	11,3 x
Hôtel D	Juillet 2018	160	Aucune installation additionnelle	7,5 x
Hôtel E	Février 2017	220	Bar et spa	8,9 x
Hôtel F	Août 2019	180	Site historique sans installation additionnelle	8,5 x

**Annexe XII (suite)**  
**Proposition d'achat de l'hôtel Artists Warehouse**  
Préparé par Jessica Sterne

Isabelle occupe le poste de gérante de l'hôtel et elle se verse un salaire de 450 000 en plus d'avantages sociaux correspondant à environ 30 % de son salaire chaque année. Le salaire comparable sur le marché pour ce poste de gérant s'élève à 250 000 , plus des avantages sociaux de 30 %. En 2018, la société a consacré 100 000 à des honoraires professionnels et juridiques relativement à l'étude d'un investissement potentiel dans un autre hôtel. En 2019, HAW a reçu une subvention gouvernementale non récurrente de 120 000 pour l'embauche d'étudiants à différents postes au sein de l'hôtel.

Je suggère que DHC achète les actions en circulation de HAW et conserve l'hôtel à titre de filiale distincte. Isabelle a accepté de vendre ses actions pour 32 000 000 (mais elle a laissé entendre que ce prix pourrait être négociable), c'est-à-dire une somme initiale de 7 000 000 en trésorerie et un emprunt hypothécaire (garanti par le terrain et le bâtiment) de 25 000 000 , portant intérêt à 7 %, et remboursable par versements mensuels de capital et d'intérêts de 223 312 pendant 15 ans. Par ailleurs, au lieu d'accorder un emprunt hypothécaire, Isabelle pourrait également envisager de prendre des actions privilégiées sans droit de vote dans DHC, rachetables à son gré et assorties d'un dividende annuel cumulatif de 1 500 000 . Enfin, Isabelle veut que l'emprunt auprès de l'actionnaire soit remboursé au cours de la première année suivant l'acquisition.

**Annexe XIII**  
**États financiers de l'hôtel Artists Warehouse**  
 Préparé par Jessica Sterne

**Hôtel Artists Warehouse**  
**État des résultats**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>AUDITÉ 2019</b>	<b>AUDITÉ 2018</b>
Produits tirés des chambres	13 797	12 100
Charges		
Coûts d'exploitation des chambres (excluant les salaires)	3 595	2 937
Salaires	2 890	2 750
Amortissement	2 083	1 910
Frais de vente et de marketing	710	690
Impôts fonciers, services publics et assurance	1 518	1 331
Frais administratifs et généraux	650	625
Total des charges	11 446	10 243
Bénéfice d'exploitation	2 351	1 857
Charge d'intérêts	—	—
Bénéfice avant impôts	2 351	1 857
Impôts sur le bénéfice	635	501
Bénéfice net	1 716	1 356
<b>État des bénéfices non répartis</b>		
Solde à l'ouverture de l'exercice	5 946	4 590
Bénéfice net	1 716	1 356
Solde à la clôture de l'exercice	7 662	5 946

<b>Immobilisations corporelles</b>		
Solde d'ouverture	24 823	24 503
Acquisitions d'immobilisations	2 170	2 230
Amortissement	(2 083)	(1 910)
Solde de clôture	24 910	24 823



**Annexe XIII (suite)**  
**États financiers de l'hôtel Artists Warehouse**  
 Préparé par Jessica Sterne

**Hôtel Artists Warehouse**  
**Bilan**  
**aux 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	2019	2018
<b>Actif</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	30
Stocks	350	345
Frais payés d'avance	290	310
Total de l'actif à court terme	<u>665</u>	<u>685</u>
Immobilisations corporelles – montant net		
Terrain	680	680
Bâtiment	18 540	19 640
Mobilier et agencements	5 690	4 503
	<u>24 910</u>	<u>24 823</u>
Total de l'actif	<u><u>25 575</u></u>	<u><u>25 508</u></u>
<b>Passif</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Fournisseurs et charges à payer	7 263	7 520
Total du passif à court terme	<u>7 263</u>	<u>7 520</u>
Emprunt auprès de l'actionnaire	10 000	11 392
Total du passif	<u>17 263</u>	<u>18 912</u>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital-actions	650	650
Bénéfices non répartis	7 662	5 946
Total des capitaux propres	<u>8 312</u>	<u>6 596</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>25 575</u></u>	<u><u>25 508</u></u>

**Annexe XIII (suite)**  
**États financiers de l'hôtel Artists Warehouse**  
 Préparé par Jessica Sterne

**Hôtel Artists Warehouse**  
**État des flux de trésorerie**  
**pour l'exercice clos le 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>2019</b>
Activités d'exploitation	
Bénéfice net	1 716
Amortissement	2 083
Variation des soldes du fonds de roulement	
Stocks	(5)
Frais payés d'avance	20
Fournisseurs et charges à payer	(257)
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	3 557
Activités d'investissement	
Investissements dans les immobilisations corporelles	(2 170)
Activités de financement	
Remboursement de l'emprunt auprès de l'actionnaire	(1 392)
Variation de la trésorerie	(5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	30
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	25

**Annexe XIV**  
**Proposition relative à la vente d'appartements en copropriété**  
Préparé par Kelvin Chung

J'ai eu de nombreuses discussions avec des promoteurs du nord de l'Ontario et je propose que DHC convertisse en appartements en copropriété certaines des chambres de l'hôtel du nord de l'Ontario. J'ai choisi cet hôtel parce que, actuellement, c'est celui qui a le plus grand nombre de chambres, dont le taux d'occupation est le plus faible et dont le TQM est inférieur à la moyenne de la société. De plus, il n'a pas été rénové récemment. Mon plan consiste à convertir 60 chambres existantes en appartements en copropriété de luxe, soit 15 appartements d'une chambre et 15 appartements de deux chambres. Ces appartements seront vendus en copropriété, chaque copropriétaire d'un appartement pouvant l'utiliser pendant quatre semaines par année. Treize droits de propriété fractionnée pourront donc être vendus pour chaque appartement en copropriété<sup>37</sup>, qui sera meublé et disposera d'une cuisine entièrement équipée.

À la lumière de certaines discussions avec des exploitants de copropriété hôtelière en Ontario, je suggère ce qui suit relativement aux montants et aux modalités de la vente :

- Le prix de vente des droits de propriété fractionnée d'un appartement en copropriété d'une chambre sera de 90 000 .
- Le prix de vente des droits de propriété fractionnée d'un appartement en copropriété de deux chambres sera de 150 000 .
- Un acompte de 10 % sera reçu à la signature du contrat, et le paiement final (90 %) sera exigible lorsque le titre de propriété sera transféré.
- DHC conservera la propriété de l'appartement en copropriété jusqu'à ce que les rénovations soient terminées et que l'appartement soit prêt à vendre. DHC choisira également la décoration et le mobilier requis pour l'appartement. L'acheteur n'aura pas son mot à dire à cet égard. Lorsque le titre de propriété sera transféré, la vente sera conclue.
- Les droits de propriété fractionnée permettront à chaque propriétaire d'utiliser l'appartement en copropriété pendant quatre semaines chaque année. Les quatre semaines seront réparties au cours de l'année sur la base d'une semaine par trimestre. Une rotation annuelle de la semaine à l'intérieur du trimestre sera effectuée entre tous les propriétaires de l'appartement en copropriété, afin de permettre à chacun d'entre eux de profiter de la période de pointe des vacances à quelques années d'intervalle.
- Chaque propriétaire versera des frais d'entretien annuels de 2 100 à DHC pour la gestion de la propriété et d'autres frais administratifs. Ces frais seront exigibles au moment de la conclusion de la vente. Par la suite, ils devront être versés au début de chaque année. Ces frais devraient subir une augmentation annuelle de 3 % après la vente de tous les appartements en copropriété.

---

<sup>37</sup> 52 semaines / 4 semaines pour chaque appartement en copropriété.

**Annexe XIV (suite)**  
**Proposition relative à la vente d'appartements en copropriété**  
Préparé par Kelvin Chung

- Chaque propriétaire pourra également échanger ses semaines grâce à Échange de résidences de vacances inc. (ERVI), une société mondiale d'échange de résidences de vacances spécialisée dans les propriétés de luxe en Amérique du Nord et en Europe. DHC gèrera cet échange à la demande du propriétaire pour un léger supplément. De plus, il incombera au propriétaire de payer le tarif annuel exigé pour être membre d'ERVI.
- Chaque propriétaire sera tenu de verser un montant annuel dans un compte de réserve qui sera tenu par un tiers. Les sommes accumulées serviront à payer de futures dépenses en immobilisations pour la peinture et le remplacement de meubles et d'agencements usés. DHC décidera des couleurs et du choix des meubles et des agencements de remplacement.
- Chaque propriétaire aura aussi le droit de permettre à DHC de louer son appartement en copropriété pendant ses semaines d'utilisation. En retour, DHC remettra au propriétaire 50 % du montant reçu pour la location de l'appartement et conservera les 50 % restants. Le propriétaire devra donner un préavis d'au moins 60 jours de son intention de procéder ainsi.
- Pendant son séjour, chaque propriétaire aura droit au même niveau de service que celui offert dans les chambres d'hôtel ordinaires, c'est-à-dire que l'appartement en copropriété sera nettoyé quotidiennement et que la literie, les serviettes et toutes les autres fournitures d'une chambre seront fournies.

En collaboration avec Harry, j'ai élaboré certaines hypothèses au sujet des produits et des charges supplémentaires relativement à cette proposition (Annexe XV). Selon mon estimation, les rénovations visant à convertir 60 chambres d'hôtel en 30 appartements en copropriété coûteront 7 000 000. Harry a suggéré que le produit tiré de la vente des appartements en copropriété soit imposé comme un bénéfice normal et que la somme de 7 000 000 soit déductible à titre de coût des ventes connexe. Les honoraires juridiques et autres honoraires professionnels engagés pour les transferts de propriété au moment de la vente devraient totaliser environ 2 000 000. J'ai aussi supposé que les coûts d'exploitation des chambres ne changeraient pratiquement pas, étant donné que l'entretien ménager et les fournitures continueront d'être offerts.

Je suppose que les montants supplémentaires gagnés pour les échanges ou locations permis en vertu du contrat seront négligeables.

Selon Harry, un taux de rendement de 11 % est raisonnable pour ce projet. Je suggère d'envisager un horizon de planification de 10 ans, jusqu'à 2030 inclusivement, mais je veux également comprendre à quelle date future la valeur actualisée nette du projet sera égale à zéro.

**Annexe XV**  
**Hypothèses prévisionnelles relatives à la vente d'appartements en copropriété**  
Préparé par Kelvin Chung

(en milliers de dollars canadiens)		2020	2021	2022	2023	
<b>Produits tirés de la vente d'appartements en copropriété</b>						
Une chambre – Nombre de ventes dans l'année	Note 1	–	60	90	45	
Prix par droits de propriété fractionnée		90 000	90 000	90 000	90 000	
Deux chambres – Nombre de ventes dans l'année	Note 2	–	60	90	45	
Prix par droits de propriété fractionnée		150 000	150 000	150 000	150 000	
<b>Marge sur coûts variables perdue liée aux chambres</b>						
Marge sur coûts variables perdue liée aux chambres pendant la construction	Note 3	(1 970 000)				
Coût de renonciation lié à la location de chambres	Note 4	–	(2 337 000)	(2 407 110)	(2 479 323)	Augmentation annuelle de 3 % par la suite
Frais administratifs supplémentaires	Note 5	–	(1 000 000)	(1 000 000)	(790 000)	Augmentation annuelle de 3 % par la suite
Frais de marketing supplémentaires		(1 400 000)	(1 740 000)	(1 740 000)	(1 740 000)	Aucuns autres frais de marketing puisque tous les droits de propriété fractionnée sont vendus

Note 1 : Total de 195 droits de propriété fractionnée : 13 droits de propriété fractionnée par appartement en copropriété × 15 appartements en copropriété d'une chambre à vendre.

Note 2 : Total de 195 droits de propriété fractionnée : 13 droits de propriété fractionnée par appartement en copropriété × 15 appartements en copropriété de deux chambres à vendre.

**Annexe XV (suite)**  
**Hypothèses prévisionnelles relatives à la vente d'appartements en copropriété**  
Préparé par Kelvin Chung

Note 3 : La marge sur coûts variables perdue est attribuable à la construction des 60 unités, ainsi qu'à la baisse attendue du taux d'occupation de l'hôtel en raison du bruit et des perturbations causés par la construction.

Note 4 : Le coût de renonciation se rapporte à la perte attendue de produits tirés des chambres converties, diminuée des coûts variables connexes, à l'exception des coûts d'exploitation des chambres, qui continueraient d'être engagés (car les propriétaires et les occupants ont droit au même niveau de service que les clients, c'est-à-dire entretien ménager quotidien, fournitures, etc.). La perte de produits prend en compte les taux d'occupation historiquement plus faibles de l'hôtel ainsi que l'augmentation prévue de la demande en raison de l'achèvement du nouveau stade sportif.

Note 5 : Les frais administratifs supplémentaires sont élevés en 2021 et en 2022, car il faut que DHC se familiarise avec ce type d'exploitation et règle les petits problèmes initiaux; ces frais devraient revenir à la normale en 2023.

**Annexe XVI**  
**Proposition relative au contrat de gestion de l'hôtel Huron Heights**  
Préparé par Alyson Chung

L'hôtel Huron Heights (HHH), situé dans un quartier branché du centre-ville de Vancouver, est un hôtel haut de gamme indépendant dont l'actuelle propriétaire se nomme Martha LaVoie. Le mari de Martha est décédé il y a quatre mois, et elle est maintenant propriétaire-exploitante de l'hôtel. C'est son mari qui s'occupait seul de la gestion de l'hôtel auparavant, et elle n'y participait pas. Elle s'efforce maintenant de décider quoi faire de l'hôtel, et son avocat lui a suggéré d'envisager de conclure un contrat de gestion d'hôtel avec un exploitant hôtelier connu. Comme Martha et moi sommes amies depuis nos études universitaires, elle a pris contact avec moi pour savoir si ce type d'entente pourrait intéresser DHC.

J'ai rencontré Martha, qui m'a remis une ébauche du contrat de gestion de l'hôtel rédigée par l'avocat de HHH, et j'ai pu obtenir les renseignements ci-dessous.

HHH compte 170 chambres ainsi qu'un restaurant à service complet, un bar et un centre de conditionnement physique. Le taux d'occupation de l'hôtel est de 70 %, et le TQM s'élève à 250. À l'heure actuelle, HHH est un hôtel quatre étoiles, mais Martha aimerait le rénover et apporter des améliorations afin qu'il devienne un luxueux hôtel cinq étoiles sous la bannière de DHC.

Voici les points importants de l'ébauche du contrat de gestion de l'hôtel :

- Propriété des actifs et améliorations aux immobilisations
  - HHH continue de posséder le terrain, le bâtiment et l'ensemble du matériel, du mobilier et des aménagements.
  - HHH est responsable du financement de toutes les améliorations aux immobilisations, mais DHC exerce un contrôle sur la façon dont les fonds seront dépensés.
  - HHH convient de déposer 4 % des produits annuels bruts de l'hôtel dans un fonds de réserve pour financer les futurs remplacements et rénovations des immobilisations. HHH détiendra ces fonds, mais c'est DHC qui décidera du moment où des rénovations seront nécessaires et de la manière dont ces fonds seront utilisés.
  - HHH doit veiller à ce que le bâtiment, le mobilier, les agencements et le matériel respectent les normes exigées par DHC.
  - HHH sera responsable du paiement de tous les frais d'assurance et des impôts fonciers.

**Annexe XVI (suite)**  
**Proposition relative au contrat de gestion de l'hôtel Huron Heights**  
Préparé par Alyson Chung

- Coûts d'exploitation autres que ceux liés aux employés
  - HHH assumera tous les coûts d'exploitation engagés pour les activités de l'hôtel.
  - HHH remboursera également à DHC (sans ajout de bénéfice) toutes les dépenses d'entreprise engagées par DHC qui profitent à HHH, notamment les activités de marketing nationales et l'utilisation du système de réservation des clients.
- Employés
  - Les employés de l'hôtel, à l'exception des cadres supérieurs et des hauts dirigeants, travailleront pour HHH. DHC sera responsable de la gestion, de la formation, de l'embauche et de la mise à pied de ces employés, en consultation avec HHH.
  - DHC sera responsable d'embaucher (et de rémunérer) tous les hauts dirigeants et les cadres supérieurs de toutes les divisions, y compris l'entretien ménager, l'entretien général, les services de restauration et de bar, le marketing et la comptabilité. HHH a le droit de participer aux entrevues avec les candidats à ces postes et de donner l'approbation finale pour l'embauche.
- Frais de gestion et droits de licence
  - En guise de contrepartie pour la gestion des activités, HHH versera les montants mensuels suivants :
    - 5 % des produits bruts tirés des activités de l'hôtel, plus
    - 8 % du bénéfice d'exploitation brut généré par les activités de l'hôtel. Le bénéfice d'exploitation brut correspond aux produits, diminués des coûts d'exploitation des chambres, des coûts des services de restauration et de bar, de l'amortissement, des frais de marketing et de vente, des services publics et des frais administratifs. Les salaires et les avantages sociaux des membres de la direction sont exclus, ainsi que l'assurance et les impôts fonciers.
  - HHH paiera également des droits de licence pour l'utilisation de la marque DHC pendant la durée du contrat. HHH paiera des droits d'utilisation mensuels équivalents à 3 % des produits bruts de l'hôtel.
  - Ces droits seront calculés en fonction des rapports de résultats réels mensuels et seront payés dans les 15 jours suivant la fin du mois. À la fin de l'année, des ajustements finaux pourront être apportés pour refléter les résultats réels, et les droits pour l'année seront ajustés en conséquence.



**Annexe XVI (suite)**  
**Proposition relative au contrat de gestion de l'hôtel Huron Heights**  
Préparé par Alyson Chung

- Niveau de contrôle
  - HHH approuvera les budgets annuels préparés par DHC.
  - DHC fournira à HHH des relevés mensuels comparant les résultats réels aux résultats budgétés.
  - HHH sera invité à assister à toutes les réunions de la direction.
- Durée du contrat et résiliation
  - La durée du contrat initial sera de 20 ans, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020.
  - Les modalités de renouvellement du contrat seront renégociées six mois avant l'échéance du contrat initial.
  - Le contrat peut être résilié par HHH si DHC ne respecte pas les deux mesures de performance suivantes pendant deux exercices consécutifs :
    - Le bénéfice d'exploitation brut réel doit correspondre à au moins 90 % du montant budgété.
    - Le revenu par chambre disponible doit correspondre à 85 % du revenu par chambre disponible moyen de concurrents de taille similaire qui exercent leurs activités dans la région. Le groupe de concurrents à utiliser pour cette comparaison sera convenu entre HHH et DHC au début de chaque exercice.
- Vente de la propriété
  - HHH a le droit de vendre la propriété à tout acheteur.
- Exclusivité géographique
  - DHC convient de ne pas exploiter un autre hôtel dans un rayon de 100 kilomètres de HHH tant qu'elle sera partie au présent contrat et pendant une période de trois ans après la résiliation de ce contrat.
- DHC partagera avec HHH toutes les pertes subies par ce dernier. S'il est démontré que DHC est coupable d'agissements négligents ou frauduleux, DHC sera l'unique responsable des pertes subies par HHH.

**Annexe XVI (suite)**  
**Proposition relative au contrat de gestion de l'hôtel Huron Heights**  
 Préparé par Alyson Chung

À partir des états financiers et des autres précisions données par Martha, Jessica et moi avons préparé les informations suivantes qui sont pertinentes par rapport à ce contrat.

- HHH a convenu de déboursier un montant total de 8 000 000 en rénovations pour apporter des améliorations à l'hôtel afin qu'il respecte les normes de DHC au chapitre du luxe. Ce montant pourrait être révisé selon les discussions avec DHC.
- DHC fournira des services de consultation pour ces rénovations (du 1<sup>er</sup> juillet au 30 novembre 2020) afin de s'assurer que les rénovations soient réalisées conformément aux normes de DHC, selon les délais et le budget prévus. DHC sera payée 700 000 pour son expertise dans le cadre de la prestation de ces services. Des pénalités pouvant atteindre 90 000 seront déduites de ces honoraires s'il y a des dépassements de coûts ou si le projet n'est pas terminé d'ici le 30 novembre.
- Pendant la durée des rénovations, DHC engagera des coûts de 330 000 au titre des salaires et des avantages sociaux du personnel participant aux rénovations.
- Les activités de l'hôtel débuteront le 1<sup>er</sup> décembre 2020.
  - Selon un examen des hôtels cinq étoiles concurrents qui exercent leurs activités dans les environs de HHH et qui offrent un service de luxe, le TQM et le taux d'occupation prévus de HHH devraient être les suivants pour chacune des quatre prochaines années :

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
TQM	310	315	320	320
Taux d'occupation	70 %	70 %	75 %	80 %

- Le bénéfice d'exploitation brut des activités hôtelières de HHH devrait correspondre à 32 % des produits bruts de l'hôtel.
- Les salaires et les avantages sociaux des membres de la direction de DHC qui sont liés aux activités de HHH totaliseront 875 000 annuellement, à compter de 2021, et augmenteront de 3 % annuellement. Les salaires et les avantages sociaux des membres de la direction de DHC pour décembre 2020 totaliseront 70 000 .

**ANNEXE C**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – DHC (VERSION 1) – LE 9 SEPTEMBRE 2020**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 9 SEPTEMBRE 2020 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (DHC – Version 1)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en avril 2023, et Irene Mallik, votre supérieure chez Wilson Consulting Group, vous confie une autre mission auprès de Distinct Hotels Corporation (DHC).

Le Canada a récemment été classé au cinquième rang des meilleures destinations touristiques. Les voyages intérieurs sont en hausse au pays en raison de l'augmentation du revenu disponible par habitant et du niveau de confiance élevé des consommateurs. Les visiteurs internationaux sont aussi plus nombreux, puisque le dollar canadien s'est déprécié par rapport à d'autres monnaies.

Ces perspectives favorables ont permis à de nombreuses chaînes internationales d'étendre leurs activités dans le segment des hôtels-boutiques au Canada. Comme le modèle d'affaires de ces chaînes est principalement le franchisage, le nombre d'exploitants hôteliers indépendants a baissé.

En 2021 et en 2022, le segment des hôtels-boutiques a connu un taux de croissance annuel plus élevé que prévu. À compter de 2023 et pour les quatre années suivantes, on s'attend à une croissance annuelle de 4 %, ce qui est supérieur aux prévisions originales.

Même si beaucoup de voyageurs optent pour la location à court terme sur des sites comme Airbnb et VRBO, le segment des hôtels-boutiques attire encore une clientèle qui recherche des installations luxueuses ou une expérience unique, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'hôtel. Ces voyageurs ont généralement entre 35 et 45 ans, sont plutôt bien nantis et sont prêts à payer davantage pour vivre de nouvelles expériences. Les ventes de forfaits ski et golf haut de gamme ont progressé; on prévoit une croissance encore plus forte pour au moins cinq années. Les exploitants hôteliers offrent de plus en plus de forfaits vacances tout inclus comprenant des ateliers de peinture, de cuisine ou de photographie.

Les grands exploitants hôteliers procèdent à l'intégration verticale de leurs activités par l'acquisition de fournisseurs ou par l'acquisition d'intermédiaires comme des agences de voyage. Ainsi, ils contrôlent mieux leurs coûts et améliorent leurs marges, tout en diversifiant leurs sources de produits.

Les voyages d'affaires devraient croître de 2 % par an comparativement à 5 % pour les voyages d'agrément. Les produits tirés des salles de conférence correspondent historiquement à 10 % de ceux des chambres. Même si les congrès font augmenter le taux d'occupation, les tarifs de groupe consentis pour les chambres sont généralement inférieurs au tarif quotidien moyen (TQM).

En raison du comportement contraire à l'éthique de Doug Mallette, DHC a perdu sa cote Or en mars 2020 et n'a pas été admissible aux prix Choix du voyageur de First Canadian Hotel Reviews pendant deux ans. Par conséquent, en 2020 et en 2021, les produits tirés des chambres ont été inférieurs aux prévisions. Sarah MacAllister a remplacé Doug qui a été congédié. En 2022,

les produits tirés des chambres ont augmenté, et DHC a affiché un TQM global de 420 \$ et un taux d'occupation de 72 %. La proportion de voyageurs d'affaires et d'agrément s'est maintenue.

Pour refléter le fait que DHC est maintenant présente dans le secteur des centres de villégiature pour skieurs et golfeurs, le Conseil d'administration (le Conseil) a modifié l'énoncé de vision :

*« Nous faisons en sorte que les clients se sentent spéciaux en leur offrant des services et des expériences exceptionnels à nos hôtels et centres de villégiature. »*

L'énoncé de mission a lui aussi été modifié :

*« Nous exploitons des hôtels et des centres de villégiature uniques et luxueux, et offrons à nos clients un service attentionné et des expériences qui dépassent leurs attentes. »*

Les valeurs fondamentales de DHC n'ont pas changé.

Les taux d'intérêt sont en hausse. DHC a atteint la limite de sa ligne de crédit en décembre 2022. Les principaux objectifs pour 2023 sont de se concentrer sur son activité principale (l'exploitation hôtelière), et d'obtenir un taux d'occupation minimal de 75 % à chaque hôtel et un TQM global de 430 \$. DHC veut investir uniquement dans des projets qui rapporteront au minimum 12 %. Le Conseil aimerait avoir assez de trésorerie disponible pour recommencer à verser des dividendes à un moment donné.

DHC s'apprête à faire d'autres changements et doit prendre des décisions importantes. Irene vous demande d'examiner l'information qu'elle a recueillie et de rédiger un rapport qu'elle présentera au Conseil de DHC. Le rapport doit exposer les changements importants de la situation de DHC et fournir une analyse des options présentées qui met l'accent sur les aspects stratégiques. S'il y a d'autres questions importantes à traiter, elle vous demande de lui en faire part.

**LISTE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I Transcription de la dernière réunion du Conseil d'administration .....	97
II États financiers internes .....	103
III Comparaison avec les données de référence sectorielles .....	105
IV Holiday Tours Inc. ....	106
V Résumé de la proposition de franchisage de Global Stay N Play Inc. ....	107
VI Proposition et prévisions pour les séjours culinaires .....	109
VII Proposition et prévisions pour les salles de conférence de l'hôtel Huron Heights....	110

**ANNEXE I**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Derek : Merci Irene d'avoir accepté de participer à la réunion du Conseil.

Les événements suivants sont survenus depuis le début de 2020 :

1 <sup>er</sup> avril 2020	Il est annoncé que notre terrain de golf deviendra semi-privé.
1 <sup>er</sup> avril 2020	Signature d'un contrat pour la gestion de l'hôtel Huron Heights (HHH) correspondant à la proposition initiale, sauf pour les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout d'une pénalité de 50 000 \$ par année restante au contrat en cas de résiliation pour un motif valable, à verser par la partie qui a manqué à ses obligations.</li> <li>• Retrait de la clause exigeant que DHC partage les pertes avec HHH.</li> </ul>
1 <sup>er</sup> mai 2020	Investissement de 20 millions \$ dans DHC par Patrick Kuzoff en contrepartie d'une obligation convertible assortie des conditions initialement présentées. Patrick Kuzoff est maintenant administrateur de DHC.
1 <sup>er</sup> juillet 2020	Acquisition d'une participation de 20 % dans la station de ski de la montagne Topomo (SSMT) selon les conditions initialement proposées.
19 octobre 2020	Fin des rénovations de 11 millions \$ à l'hôtel en Nouvelle-Écosse et de 4 millions \$ au total dans les trois autres hôtels.
2 novembre 2020	Conclusion d'une nouvelle entente d'emprunt avec Northern Land Loans. Le nouvel emprunt de 39 millions \$ est remboursable en paiements annuels de 2 millions \$ exigibles le 30 juin, porte intérêt à 7,2 % et arrive à échéance dans 13 ans.
3 mai 2022	Fin des travaux de rénovation et de réparation de 10 millions \$ à l'hôtel de Kelowna.
2 juillet 2022	Renouvellement de la ligne de crédit, selon les mêmes modalités, sauf que le versement de dividendes nécessite maintenant l'approbation du prêteur.

Derek : Nous avons décidé de ne pas réaliser de premier appel public à l'épargne. Les deux dernières années ont épuisé les ressources de DHC, principalement parce que le coût de la modernisation de la SSMT a largement dépassé le budget. Les travaux de modernisation sont maintenant terminés. Nous ne devons pas oublier que notre directeur de compte à la banque H&A surveille étroitement notre dossier, puisque nous avons presque atteint notre capacité d'emprunt maximale.

Patrick présentera la première proposition.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Patrick : DHC traite avec Holiday Tours Inc. (Holiday), qui offre des forfaits ski comprenant les repas et l'hébergement à l'hôtel de Canmore, et des forfaits golf comprenant les repas et l'hébergement à l'hôtel de Kelowna. Holiday a été mise en vente, et l'acheteur probable compte réduire les tarifs des chambres pour les faire passer de 395 \$ à 310 \$ en moyenne l'an prochain. Les négociations sont toujours en cours, et Derek et moi avons discuté de la possibilité pour DHC de faire une offre d'achat.
- Kelvin : Pourquoi n'en as-tu jamais parlé au Conseil? L'acquisition de Holiday ne nous éloignerait-elle pas de notre activité principale?
- Jessica : Holiday a vendu environ 10 000 nuitées pour nous l'an dernier, et nous nous attendons à la même chose ou à mieux cette année. Le nombre de voyageurs qui achètent des forfaits touristiques ainsi que la durée des séjours augmentent chaque année. Sans ces forfaits, les produits tirés par DHC de ces deux hôtels auraient été en baisse ces trois dernières années.
- Patrick : La coordonnatrice de Holiday s'attend à ce que le segment des voyageurs jeunes et bien nantis continue de croître. Vu la baisse prévue des tarifs et selon les demandes d'information et les réservations pour 2024, la coordonnatrice prévoit une hausse de 25 % du nombre de chambres réservées pour ces forfaits. DHC devrait profiter directement de cette croissance. J'ai fait un calcul rapide tenant compte de la réduction des tarifs et de l'augmentation du taux d'occupation, et j'estime que nos produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation, baisseront d'environ 40 000 \$ pour l'année.
- Derek : Holiday possède le savoir-faire, et en faire l'acquisition nous permettrait d'assurer la croissance de DHC. Forte de ses 15 ans d'expérience, Holiday jouit d'une excellente réputation et vend bien ses forfaits aux voyageurs tant nationaux qu'internationaux. Holiday fournit non seulement l'hébergement et les billets de remontées ou les droits de jeu, mais aussi le transport, les repas et d'autres services, et les adapte en fonction des voyageurs. Holiday pourrait créer et vendre des forfaits pour nos autres hôtels.
- Alyson : Nous pourrions voir comment les choses se passent avec les nouveaux propriétaires et réévaluer la relation dans un an ou deux.
- Patrick : J'ai une meilleure idée. Mon entreprise, Kuzoff Golf Inc. (KGI), organise des forfaits golf depuis des années. Nous pourrions faire une offre selon laquelle KGI détiendrait une participation de 60 % dans Holiday et DHC, 40 %. Je crois que les deux sociétés y gagneraient. Je passe déjà par Holiday pour vendre certains de mes forfaits golf.
- Derek : J'appuie pleinement ta proposition, Patrick. Une répartition 60/40 de la participation permettrait à DHC d'investir à un coût initial moins élevé.



**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Kelvin : Qui a décidé que nous allions investir avec KGI, ou qu'une participation de 40 % nous convenait? Derek, ne détiens-tu pas une participation dans KGI?
- Derek : Oui, mais elle est minime. Ça n'influence en rien notre décision d'accepter l'offre de Patrick d'investir dans Holiday avec DHC. Patrick a déjà investi dans DHC, et nos intérêts sont les mêmes.
- Kelvin : Nous devrions discuter de la répartition du pourcentage de participation.
- Derek : Nous pouvons en parler plus tard. La répartition 60/40 nous convient à Patrick et à moi.
- Alyson : Nous n'avons même pas encore décidé de faire une offre! Nous devons d'abord comprendre les effets d'un investissement dans Holiday par rapport au maintien de la relation avec un nouveau propriétaire.
- Patrick : J'ai obtenu des informations des propriétaires actuels de Holiday. Irene, pouvez-vous nous fournir une estimation du coût des actions et calculer le taux de rendement attendu?
- Derek : Passons maintenant à l'hôtel du nord de l'Ontario, qui continue d'éprouver des difficultés. Son TQM et son taux d'occupation sont bien en dessous de ceux des autres hôtels de DHC, ce qui fait baisser les indicateurs de performance pour l'ensemble de la société. En fait, le taux d'occupation est de 60 % depuis 2020, même si le TQM a augmenté pour atteindre 350 \$. Et, comme nous le redoutions, la situation du spa n'est guère mieux. Hier, j'ai reçu un appel de Global Stay N Play Inc. (Global), qui offre à DHC de devenir un de ses franchisés. Global cherche un centre de villégiature dans le nord de l'Ontario.
- Alyson : Global possède dix bannières d'hôtels dans différents pays en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Europe et en Asie, qui vont de trois à cinq étoiles. Que propose Global pour l'hôtel du nord de l'Ontario?
- Derek : L'hôtel aurait une nouvelle image de marque et serait renommé « FitzGerald North ». Il serait intégré à la bannière d'hôtels-boutiques cinq étoiles de Global nommée FitzGerald, qui cible les voyageurs d'agrément. Global nous propose un prêt sans intérêt pour que nous réalisions les améliorations nécessaires. Nous avons l'intention de faire des rénovations majeures à cet hôtel en 2024 de toute façon. Je crois que ce serait une bonne idée.
- Jessica : L'an dernier, DHC a dépensé plus d'un million de dollars en marketing, en coûts liés au site Web et en promotions pour cet hôtel, sans amélioration notable. Devenir un franchisé pourrait être avantageux pour nous, mais il faudra sacrifier notre autonomie. Je ne suis pas certaine d'être d'accord avec ce changement.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Alyson : L'hôtel conservera-t-il les membres clés du personnel de gestion?

Jessica : DHC garderait son personnel, mais Global l'aiderait pour le recrutement à l'avenir, ce qui pourrait être utile. DHC a du mal à conserver les directeurs de cet hôtel. La plupart démissionnent après environ huit mois. Comme ils pourraient travailler dans d'autres établissements de Global, il serait peut-être plus facile d'attirer des candidats.

Alyson : Les clients penseront-ils que les autres hôtels de DHC pourraient aussi être franchisés? Global a une bonne réputation, mais cela peut changer rapidement, et les autres hôtels de DHC pourraient en souffrir.

Derek : Global m'a donné le nom de certains franchisés, à titre de références. J'ai communiqué avec eux pour parler de leur expérience, et ils n'avaient que des éloges. Ils m'ont tous dit que les objectifs établis par Global étaient atteignables. J'ai résumé les conditions de la proposition de franchisage et demandé à notre service de la comptabilité de préparer des estimations. Si nous ne changeons rien, les produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation des chambres et des frais de marketing, devraient être de 6,7 millions \$. Si l'hôtel était franchisé, les produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation des chambres, des redevances de franchisage et des frais pour le marketing, les réservations et la technologie, devraient être d'environ 9,2 millions \$. Tant que l'hôtel atteint les objectifs et respecte les normes de Global, il semble que DHC y gagnerait financièrement et demeurerait assez autonome.

Patrick : Ça semble être une excellente opportunité.

Kelvin : J'ai une autre proposition. Norman, chef cuisinier de notre hôtel du nord de l'Ontario, veut offrir des séjours culinaires. Selon lui, cela attirerait les voyageurs qui veulent vivre une expérience pendant leurs vacances et aiderait à remplir nos chambres vides. Norman est un chef réputé et exploitait avec succès un restaurant à Toronto, en Ontario, avant de se joindre à DHC. Au fil des ans, il a visité des écoles culinaires partout dans le monde.

Alyson : Ce serait peut-être une façon d'améliorer les mesures de performance de l'hôtel. DHC pourrait offrir des cours de cuisine dans un cadre luxueux avec une ambiance unique et exceptionnelle.

Kelvin : Je pourrais concevoir des installations ultramodernes dans lesquelles il serait agréable de cuisiner, qui pourraient même faire l'envie des autres designers si c'est un succès.

Jessica : L'activité attirerait-elle assez de voyageurs pour être rentable? L'intérêt pourrait ne pas durer.

Derek : J'é mets aussi des réserves. Qui voudrait aller dans le nord de l'Ontario pour cuisiner?

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Alyson : L'attrait serait de cuisiner avec le chef Norman. Il est très réputé, tout le monde aime sa cuisine, et il est très sympathique. Ça aiderait à bâtir la réputation de DHC.
- Patrick : Je suis d'accord avec Derek; c'est trop risqué.
- Derek : Demandons à Irene d'examiner la proposition par mesure de prudence. Passons maintenant au contrat de gestion avec HHH.
- Alyson : Comme vous le savez, les produits de HHH sont en baisse parce que des concurrents ont conclu des contrats de franchise avec des chaînes d'hôtels internationales ou ont été achetés par ces chaînes. Comme HHH a de la difficulté à faire concurrence sur le plan des voyages d'agrément, Martha pense que l'ajout de salles de conférence à l'hôtel attirerait davantage de voyageurs d'affaires. Elle veut que DHC gère les salles de conférence dans le cadre de son contrat de gestion.
- Jessica : Martha n'a pas rénové les chambres et le hall de l'hôtel quand DHC le lui avait demandé, et elle a récemment cessé de verser 4 % des produits annuels bruts dans le fonds de réserve pour les rénovations. Est-elle maintenant prête à mettre de l'argent dans le fonds de réserve et à faire les rénovations, en plus de la construction des salles de conférence?
- Alyson : Elle a dit qu'elle avait sciemment reporté les rénovations le temps qu'une décision soit prise relativement aux salles de conférence. Elle compte faire les travaux en même temps.
- Kelvin : À moins de réduire le nombre de chambres, je ne vois pas où il y aurait de l'espace pour mettre ces salles.
- Alyson : Martha compte réduire la taille du hall et utiliser l'espace qu'elle peut récupérer ailleurs au lieu de diminuer le nombre de chambres. Comme les salles de conférence seront assez petites, il y aura le même nombre de chambres.
- Kelvin : Si on me laisse participer à la conception des salles, je peux les rendre uniques et attrayantes, ce qui aidera à attirer les clients fidèles de DHC. Par exemple, elles pourraient intéresser les voyageurs d'agrément pour les mariages.
- Derek : L'an dernier, pour la première fois, l'objectif de revenu par chambre disponible n'a pas été atteint. Selon notre analyse, les prix de plus en plus concurrentiels des chaînes d'hôtels et les pertes de voyageurs d'agrément qui en ont découlé en sont la cause.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Jessica : Je crois que c'est aussi dû au style démodé de l'hôtel, puisque Martha n'a fait aucune rénovation. Je crains que ça nuise à l'image de DHC.

Alyson : En fait, Martha pense que la construction des salles de conférence et le fait de cibler les voyageurs d'affaires contribueront à augmenter le revenu par chambre disponible, et je suis d'accord.

Martha a proposé de revoir le contrat actuel pour y inclure la gestion des salles de conférence et adopter une nouvelle structure de frais et de droits, plus favorable à DHC. Il faudrait comprendre ses raisons.

Jessica : Il est de plus en plus difficile de travailler avec HHH. Dans la dernière année, HHH n'a approuvé l'embauche d'aucun des directeurs que nous avons sélectionnés. Je ne sais pas pourquoi c'est le cas, mais je sens que ça finira par causer des problèmes, puisque HHH n'embauche pas les bonnes personnes.

Derek : Vu les problèmes avec HHH, nous devrions peut-être refuser le contrat modifié.

Patrick : Excellent point, Derek. Je suis d'accord.

Kelvin : Patrick, ne te contente pas de dire que tu es d'accord avec Derek, dis-nous pourquoi!

Derek : Ce n'est pas nécessaire; ne perdons pas de temps. Irene, veuillez revoir d'un œil critique la proposition et les prévisions de Martha, puis dites-nous si DHC devrait ou non accepter les modifications proposées. Je crois que c'est tout pour maintenant. Avez-vous tout ce qu'il vous faut, Irene?

Irene : Oui. Mon équipe et moi allons nous y mettre et préparer un rapport pour le Conseil.

Derek : Merci. La réunion est levée.

**ANNEXE II**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

*Distinct Hotels Corporation*  
*État du résultat global*  
*Exercice clos le 31 décembre 2022*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

<b>Produits</b>	
Chambres	83 886 \$
Services de restauration et de bar	48 654
Services de spa	1 500
Golf – droits d’adhésion annuels	365
Golf – droits de jeu	1 630
Frais de gestion payés par HHH	1 426
	137 461
 <b>Charges</b>	
Chambres	44 460
Services de restauration et de bar	33 085
Services de golf	1 523
Services de spa	1 050
Salaires et avantages sociaux des membres de la direction liés au contrat avec HHH	898
Dotation aux amortissements	11 500
Frais de vente et de marketing	4 124
Impôts fonciers, services publics et assurances	9 622
Frais administratifs et généraux	20 341
	126 603
 Résultat d’exploitation	 10 858
Quote-part du résultat net provenant de la participation dans la SSMT	356
Intérêts sur la ligne de crédit	(120)
Intérêts sur la dette à long terme	(5 000)
Résultat avant impôts	6 094
Impôts sur le résultat (27 %)	1 645
	4 449 \$

**ANNEXE II (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

*Distinct Hotels Corporation*  
*État de la situation financière*  
*au 31 décembre 2022*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

**Actif**

Trésorerie et équivalents de trésorerie	560	\$
Créances clients	1 030	
Stocks	1 760	
Charges payées d'avance	1 490	
	<u>4 840</u>	
Immobilisations corporelles – montant net	153 820	
Participation dans la SSMT	5 459	
Prêt sans intérêt à la SSMT	8 617	
Immobilisations incorporelles	1 300	
	<u>174 036</u>	\$

**Passif**

Ligne de crédit	4 000	\$
Dettes fournisseurs et charges à payer	6 950	
Impôts sur le résultat à payer	114	
Passif sur contrat – produits	5 420	
Tranche à court terme – Emprunt Nouvelle-Écosse	3 000	
Tranche à court terme – Emprunt Ontario	2 000	
	<u>21 484</u>	
Tranche à long terme – Emprunt Nouvelle-Écosse	30 000	
Tranche à long terme – Emprunt Ontario	33 000	
Obligation convertible	1 938	
Passif d'impôt différé	6 810	
Total du passif	<u>93 232</u>	

**Capitaux propres**

Capital-actions (4 000 000 d'actions en circulation)	10 175	
Surplus d'apport – option de conversion	17 252	
Résultats non distribués	53 377	
Total des capitaux propres	<u>80 804</u>	
Total du passif et des capitaux propres	<u>174 036</u>	\$

**ANNEXE III**  
**COMPARAISON AVEC LES DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES**

*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022*

**Segment des hôtels-boutiques**

	DHC		Données de référence sectorielles	
	2022	2019	2022	2019
Revenu par chambre disponible (taux d'occupation × TQM)	302 \$	280 \$	328 \$	262 \$
Taux d'occupation	72 %	70 %	80 %	78 %
TQM	420 \$	400 \$	410 \$	335 \$
Ratio de liquidité générale	0,2	0,2	0,8	0,8
Ratio emprunts/capitaux propres	1,2	2,1	1,9	2,6
Ratio total de la dette/actifs	0,5	0,7	0,6	0,7
Rendement des capitaux propres	6 %	8 %	12 %	11 %
Marge d'exploitation	8 %	9 %	17 %	16 %
Marge bénéficiaire	3 %	3 %	9 %	8 %

**ANNEXE IV  
HOLIDAY TOURS INC.**

Voici l'information obtenue au sujet de Holiday :

- Par le passé, Holiday a dégagé une marge d'exploitation de 20 %.
- Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, Holiday a présenté un BAIIA de 2,25 millions \$.
- Le capital-actions de Holiday n'a pas varié depuis sa constitution. La société a deux millions d'actions ordinaires en circulation.
- Le multiple d'évaluation standard utilisé dans le secteur pour les sociétés à capital fermé spécialisées dans la vente de forfaits vacances est six fois le BAIIA.



## **ANNEXE V**

### **RÉSUMÉ DE LA PROPOSITION DE FRANCHISAGE DE GLOBAL STAY N PLAY INC.**

#### **Conditions**

- Le contrat entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2023 pour une période de 20 ans.
- Tous les cinq ans, à la date anniversaire, chaque partie peut mettre fin au contrat sans pénalité.
- Si DHC ne s'acquitte pas des responsabilités énoncées ci-après, Global peut mettre fin au contrat en tout temps.

#### **Redevances**

- DHC paiera une redevance de franchisage initiale de 200 000 \$.
- DHC paiera une redevance de franchisage mensuelle correspondant à 10 % des produits tirés des chambres, plus des frais annuels correspondant à 3,5 % des produits tirés des chambres pour le marketing, les réservations et la technologie.

#### **Dans le cadre de ses responsabilités, Global devra faire ce qui suit :**

- Payer tous les coûts liés au marketing, aux réservations et à la technologie, y compris les coûts de mise à niveau et de maintenance du site Web, et fournir les enseignes, les documents et les fournitures arborant le logo Fitzgerald.
- Consacrer à la promotion de cet hôtel en particulier 50 % des 3,5 % de frais liés au marketing, aux réservations et à la technologie.
- Consentir un prêt sans intérêt à DHC jusqu'à un maximum de 8 millions \$ pour les dépenses en immobilisations nécessaires (sous réserve de l'approbation de Global), remboursable dans 10 ans ou à la résiliation du contrat.
- Prendre en charge le recrutement de l'équipe de direction de l'hôtel.

#### **Dans le cadre de ses responsabilités, DHC devra faire ce qui suit :**

- Rénover et entretenir l'hôtel de manière à respecter les normes de Global; tout changement à la propriété devra dorénavant être approuvé par Global.
- Permettre à Global d'inspecter la propriété sans préavis.
- Acheter toutes les fournitures et les commodités des chambres auprès de Global.
- Aider au recrutement de l'équipe de direction de l'hôtel.
- Mettre en œuvre des contrôles internes appropriés et former tous les employés à cet égard.
- Assister à des congrès sur la gestion hôtelière pour connaître les tendances et les grands défis du secteur, à la demande de Global.
- Établir les tarifs des chambres, sous réserve de l'approbation de Global, et utiliser le système de réservation centralisé de Global pour toutes les réservations, notamment celles pour les groupes.
- Participer au programme de fidélisation de la clientèle de Global.
- Préparer et fournir des états financiers trimestriels pour l'hôtel du nord de l'Ontario dans les 30 jours suivant la fin de chaque trimestre.

**ANNEXE V (suite)****RÉSUMÉ DE LA PROPOSITION DE FRANCHISAGE DE GLOBAL STAY N PLAY INC.**

Global exige que ses franchisés atteignent les cibles ci-dessous d'ici la fin de 2024 et s'attend à ce que les cibles pour le TQM et le taux d'occupation augmentent chaque année par la suite.

TQM	420 \$
Taux d'occupation	70 %
Pourcentage maximal des coûts d'exploitation des chambres par rapport aux produits bruts tirés des chambres	50 %

**ANNEXE VI**  
**PROPOSITION ET PRÉVISIONS POUR LES SÉJOURS CULINAIRES**

Après avoir effectué une recherche approfondie sur les séjours culinaires, le chef Norman a fourni au service de la comptabilité l'information nécessaire pour qu'il prépare les prévisions qui suivent :

	De juin à décembre 2023 (7 mois)	De janvier à décembre 2024 (12 mois)
Produits	504 000 \$	864 000 \$
Coûts différentiels pour les aliments et l'entretien des chambres	(56 000)	(96 000)
Coûts supplémentaires liés au personnel de cuisine	(70 000)	(120 000)
Frais de marketing	(40 000)	(40 000)
Amortissement	(58 000)	(100 000)
Résultat d'exploitation supplémentaire	280 000	508 000
Moins : impôts (27 %)	(75 600)	(137 160)
Résultat net (après impôts) supplémentaire	204 400	370 840
Plus : amortissement	58 000	100 000
Flux de trésorerie nets	262 400 \$	470 840 \$
Marge d'exploitation	56 %	59 %
Marge bénéficiaire	41 %	43 %

- Chaque mois, DHC offrira un séjour culinaire d'une semaine pour un maximum de 20 participants par séjour.
- Les participants paieront chacun 3 600 \$ pour un forfait tout inclus.
- Les recettes mettront l'accent sur les ingrédients naturels et locaux.
- Le coût de l'hébergement et des repas est estimé à 400 \$ par personne.
- Du personnel de cuisine supplémentaire devra être embauché, ce qui coûtera 120 000 \$ par année.
- Des frais de marketing supplémentaires de 40 000 \$ seront engagés en 2023 pour lancer le programme, et le même montant sera engagé en 2024.
- Les travaux de rénovation de la cuisine qui seront nécessaires devraient coûter 1 million \$ et pourraient être terminés d'ici mai 2023. Le premier séjour culinaire pourrait avoir lieu en juin 2023.
- La durée de vie prévue des rénovations est de 10 ans.

**ANNEXE VII**  
**PROPOSITION ET PRÉVISIONS POUR LES SALLES DE CONFÉRENCE**  
**DE L'HÔTEL HURON HEIGHTS**

La construction des salles de conférence et les rénovations seront terminées au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2024. Martha a préparé les prévisions suivantes.

Les nouveaux tarifs et taux proposés ainsi que les frais de gestion des salles de conférence sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les autres conditions de l'entente<sup>1</sup> demeureront inchangées, mais DHC n'aurait plus de cible de revenu par chambre disponible à atteindre.

**Distinct Hotels Corporation**

	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Frais de gestion – 7 % des produits bruts tirés des chambres <sup>2</sup>	938 196 \$	955 570 \$	1 033 753 \$
Frais de gestion – 10 % des produits bruts tirés des salles de conférence <sup>3</sup>	402 084	409 530	443 037
Droits de licence – 4 % des produits bruts tirés des chambres <sup>2</sup>	536 112	546 040	590 716
Total des produits bruts	<u>1 876 392</u>	<u>1 911 140</u>	<u>2 067 506</u>
Moins : salaires et avantages sociaux des membres de la direction	<u>(950 000)</u>	<u>(978 500)</u>	<u>(1 007 855)</u>
Résultat d'exploitation net	<u>926 392 \$</u>	<u>932 640 \$</u>	<u>1 059 651 \$</u>
Marge d'exploitation	49 %	49 %	51 %

<sup>1</sup> Frais et droits versés selon l'entente actuelle : Frais de gestion correspondant à 5 % des produits bruts tirés des chambres et à 8 % du bénéfice d'exploitation brut, et droits de licence équivalant à 3 % des produits bruts tirés des chambres.

<sup>2</sup> Les produits tirés des chambres sont estimés en fonction de TQM de 270 \$, 275 \$ et 280 \$, et de taux d'occupation de 80 %, 80 % et 85 % pour 2024, 2025 et 2026, respectivement.

<sup>3</sup> Les produits bruts tirés des salles de conférence comprennent la location des chambres et les services de restauration et de bar lors des conférences, qui totalisent un pourcentage estimatif de 30 % des produits bruts tirés des chambres.

**ANNEXE D**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – DHC (VERSION 1) – LE 9 SEPTEMBRE 2020  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION  
DISTINCT HOTELS CORPORATION (DHC)  
VERSION 1**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation**

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 DHC.

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

**Non** – Le candidat ne s'est manifestement pas appuyé sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant DHC.

***Selon la Grille de compétences des CPA de 2019***

***Compétence technique***

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

***Compétences habilitantes***

***1.2.2 Accomplir son travail avec compétence et diligence***

***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***

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

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante de la situation. Il doit mettre l'accent sur la description des facteurs qui ont changé depuis le module de synthèse 1 et qui influent sur les décisions à prendre (la relation entre Patrick et Derek, une prise de conscience de la situation financière critique, etc.).*

*Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant DHC (Holiday, proposition de franchisage de Global, contrat de gestion avec Huron Heights Hotel (HHH) et séjours culinaires à l'hôtel du Nord de l'Ontario).*

### **Analyse des parties prenantes (Faits nouveaux)**

Patrick Kuzoff, un entrepreneur local, a investi 20 millions \$ dans DHC et, en contrepartie, a reçu une obligation convertible et est devenu administrateur (*information tirée du module de synthèse 1*). L'obligation porte intérêt à 2,5 %, payable trimestriellement, et est convertible en 1 000 000 d'actions au gré du porteur, mais elle sera aussi obligatoirement convertible à l'échéance (avril 2027), si elle n'a pas été convertie avant. Le principal sera remboursé à l'échéance au moyen de l'émission de 1 000 000 d'actions ordinaires et non en trésorerie; la somme de 17 251 631 \$ sera comptabilisée en tant que capital-actions. À la conversion, Patrick détiendra 20 % (1 000 000 ÷ 5 000 000) de DHC, et Jessica, Derek, Alyson et Kelvin en détiendront chacun 20 % (1 000 000 ÷ 5 000 000). Ce changement est important, étant donné que Patrick et Derek (et possiblement Jessica) semblent voter dans le même sens, car ils ont, en tant que groupe, le contrôle de DHC. Patrick possède plusieurs terrains de golf dans l'est du Canada et aimerait commencer à investir dans des hôtels (*lien avec le module de synthèse 1*). Il a été un client régulier de tous les hôtels de DHC. Par le passé, DHC s'est aussi associée avec la compagnie de Patrick, Kuzoff Golf Inc. (KGI), pour commercialiser des forfaits golf et hôtel (*lien avec le module de synthèse 1*). Avant que Patrick fournisse du financement à DHC et se joigne au Conseil, il avait impressionné Derek et Jessica grâce à son sens des affaires, et ces derniers trouvaient que Patrick était extrêmement coopératif et qu'il était facile de travailler avec lui.

Derek détient maintenant une faible participation dans KGI (le pourcentage n'est pas fourni). Par conséquent, Derek pourrait être en conflit d'intérêts lorsqu'il prend des décisions susceptibles d'avoir une incidence sur KGI et DHC (voir l'analyse de l'acquisition de Holiday Tours Inc.).

### **Vision/mission**

Le Conseil a modifié les énoncés de vision et de mission de DHC pour tenir compte de ses investissements dans la station de ski et le terrain de golf.

L'énoncé de vision a été modifié comme suit : Les éléments « bien accueillis », « attentionné et personnalisé » et « cadre historique unique et luxueux » ont été supprimés, et les éléments « expériences » et « centres de villégiature » ont été ajoutés.

Voici le nouvel énoncé de vision : *Nous faisons en sorte que les clients se sentent spéciaux en leur offrant des services et des expériences exceptionnels à nos hôtels et centres de villégiature.*

L'énoncé de mission a été modifié comme suit : Le mot « boutique » a été supprimé, et les éléments « luxueux », « centres de villégiature » et « expériences » ont été ajoutés. D'autres éléments ont été supprimés, soit « construits sur des sites historiques remarquables », « avec une ambiance accueillante et luxueuse » et « courtois ».

Voici le nouvel énoncé de mission : *Nous exploitons des hôtels et des centres de villégiature uniques et luxueux, et offrons à nos clients un service attentionné et des expériences qui dépassent leurs attentes.*

L'un des principaux objectifs est de continuer de se concentrer sur l'exploitation d'hôtels ou de centres de villégiature uniques qui offrent un service exceptionnel à leurs clients.

Les changements sont importants pour les raisons suivantes :

- La suppression des termes « cadre historique » et « boutique » et l'ajout du terme « centres de villégiature » dans les énoncés de vision et de mission révisés permettent à DHC d'exploiter une plus grande variété d'établissements.
- DHC s'est donné plus de latitude quant aux caractéristiques qui rendent ses hôtels uniques, puisque ceux-ci ne doivent plus nécessairement être des bâtiments historiques.
- DHC souhaite toujours maintenir un niveau de service exceptionnel, ce qui peut prendre toutes sortes de formes. En remplaçant l'élément « service personnalisé » par « expériences », DHC dispose d'une plus grande latitude relativement à la gamme de services qu'elle peut offrir.

### Comparaison des produits pour 2022 et 2019

Le tableau qui suit présente une comparaison des produits de l'exercice clos le 31 décembre 2022 par rapport à ceux de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

	2022	2019 (projet)	Variation
Produits tirés des chambres	83 886 \$	77 262 \$	9 %
Produits tirés des services de restauration et de bar	48 654 \$	43 496 \$	12 %
Produits tirés des services de spa	1 500 \$	1 870 \$	-20 %
Golf – droits d'adhésion annuels	365 \$	S. O.	S. O.
Golf – droits de jeu	1 630 \$	1 396 \$	17 %
Frais de gestion reçus de HHH	1 426 \$	S. O.	S. O.

- Les produits tirés des chambres ont augmenté de 9 %.
- Les produits tirés des services de restauration et de bar ont augmenté de 12 %.
- Les produits tirés des services de spa ont baissé de 20 %. Cette baisse correspond aux attentes, étant donné qu'un important exploitant de spa bien connu a ouvert ses portes dans la région en 2018 (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Aucuns produits tirés des droits d'adhésion annuels n'ont été gagnés en 2019; toutefois, en 2020, le terrain de golf est devenu un club semi-privé (*lien avec le module de synthèse 1*). Le total des produits tirés du terrain de golf (droits d'adhésion et droits de jeu) a augmenté de 43 %; il semble donc que la transformation en club semi-privé ait été une bonne décision.
- Aucuns produits tirés des frais de gestion payés par HHH relativement au contrat de gestion signé avec HHH (*lien avec le module de synthèse 1*) n'ont été gagnés en 2019. Il convient de souligner que les produits tirés des frais de gestion sont inférieurs aux prévisions pour 2022 établies dans le module de synthèse 1.



	<b>2022</b>	<b>2019</b>
Coûts d'exploitation des chambres	44 460 \$	39 613 \$
	53 %	51 %
Coûts des services de restauration et de bar	33 085 \$	29 577 \$
	68 %	68 %
Coûts des services de spa	1 050 \$	1 050 \$
	70 %	56 %
Coûts des services de golf	1 523 \$	1 167 \$
	76 %	84 %

- Malgré une baisse de 20 % des produits du spa Awani, les coûts des services de spa sont demeurés les mêmes.
- Les coûts des services de golf en pourcentage des produits ont connu une diminution importante; il semblerait que la transition au modèle semi-privé ait été une bonne décision d'un point de vue financier.

#### Autres

- Les produits nets tirés des frais de gestion reçus en vertu du contrat avec HHH sont de 1 426 000 \$ – 898 000 \$ = 528 000 \$ (marge de 37 %). Si on compare ces produits nets à ceux qui pourraient être tirés si le contrat de gestion avec HHH était modifié, ces produits nets sont plus bas que ceux que générerait la nouvelle proposition de Martha.
- Les frais de vente et de marketing ont augmenté de 1 635 000 \$ (passant de 2 489 000 \$ à 4 124 000 \$), ou de 66 %, et représentent actuellement 3 % des produits (2 % pour la période précédente), exclusion faite du contrat de gestion.

#### **Financement**

- DHC a atteint la limite de sa ligne de crédit de 4 millions \$. De plus, elle doit maintenant respecter les clauses restrictives suivantes :
  - Elle doit obtenir l'approbation du prêteur avant de verser des dividendes; auparavant, elle devait obtenir l'approbation du prêteur pour verser des dividendes supérieurs à 2 millions \$ (*lien avec le module de synthèse 1*);
  - Elle doit maintenir un ratio emprunts/capitaux propres n'excédant pas 2,5 (*lien avec le module de synthèse 1*) :
    - Le ratio emprunts/capitaux propres actuel est de 1,15 (93 216 000 \$/80 804 000 \$); DHC continue donc de respecter cette exigence. Dans l'ensemble, ce résultat découle du remboursement de la dette à long terme et de la comptabilisation de l'obligation convertible, qui fait en sorte que la plus grande partie du produit de l'obligation est comptabilisée en tant que capitaux propres plutôt qu'en tant que dette (*lien avec le module de synthèse 1*).
    - Un problème important qui pourrait influencer sur le ratio emprunts/capitaux propres est le prêt que pourrait consentir Global Stay N Play Corp. Il s'agit d'un facteur de décision déterminant dans l'évaluation de la proposition de franchisage.

## Nouveaux objectifs

Les principaux objectifs de DHC sont d'obtenir un taux d'occupation minimal de 75 % à chaque hôtel et un TQM global de 430 \$. En outre, DHC veut investir uniquement dans des projets qui rapporteront au minimum 12 %. Même si l'on ne précise pas ici que l'on parle du rendement du capital investi, c'est l'interprétation qui semble la plus logique comme il est question d'investissements.

**Analyse quantitative** (fondée sur les **nouveaux** états financiers et la comparaison de ceux-ci avec les états financiers du module de synthèse 1)

*Même si on n'attend pas du candidat qu'il résume les facteurs clés de succès, réalise une analyse de ratios ou effectue une analyse FPPM détaillée selon ce qui est présenté ci-après, il peut l'avoir fait et avoir utilisé ces divers éléments dans son analyse de l'étude de cas du Jour 1.*

*Certaines mesures de performance et certains ratios de DHC avaient déjà été calculés pour le candidat, et les données de référence du segment des hôtels-boutiques pour 2019 et 2022 lui étaient fournies. Le candidat peut analyser ces mesures de performance et ces ratios, et évaluer la performance de DHC par rapport à celle du segment des hôtels-boutiques pour obtenir une meilleure compréhension de la situation financière de DHC.*

## Sommaire de l'analyse des ratios

Segment des hôtels-boutiques (information fournie dans l'étude de cas)

	DHC		Données de référence sectorielles	
	2022	2019	2022	2019
Revenu par chambre disponible	302 \$	280 \$	328 \$	262 \$
Taux d'occupation	72 %	70 %	80 %	78 %
TQM	420 \$	400 \$	410 \$	335 \$
Ratio de liquidité générale	0,2	0,2	0,8	0,8
Ratio emprunts/capitaux propres	1,2	2,1	1,9	2,6
Ratio total de la dette/actifs	0,5	0,7	0,6	0,7
Rendement des capitaux propres	6 %	8 %	12 %	11 %
Marge d'exploitation	8 %	9 %	17 %	16 %
Marge bénéficiaire	3 %	3 %	9 %	8 %

Il y a trois normes sectorielles importantes :

- Taux d'occupation moyen (OCC)
  - Pourcentage des chambres disponibles louées  
 = Total des chambres louées/Total des chambres disponibles pour la location  
 = Revenu par chambre disponible/TQM

- Tarif quotidien moyen (TQM)
  - Sert à mesurer la performance financière et à effectuer des comparaisons avec celle des concurrents.
  - Tarif moyen payé par chambre (basé sur les chambres louées ou occupées)  
= Total des produits tirés des chambres/Total des chambres louées  
= Revenu par chambre disponible/OCC
- Revenu par chambre disponible
  - Produits quotidiens moyens générés par chambre disponible  
= Total des produits tirés des chambres/Total des chambres disponibles pour la location  
= TQM × OCC

Une augmentation du revenu par chambre disponible signifie l'une des deux choses suivantes :

- les tarifs sont en hausse;
- le taux d'occupation est en hausse.

Total des produits tirés des chambres = TQM × nombre de chambres × taux OCC × 365  
(pour obtenir les produits annuels)

Total des produits tirés des chambres = Revenu par chambre disponible × 365  
(pour obtenir les produits annuels)

Sur le plan de l'exploitation, le succès se caractérise par :

- un taux d'occupation élevé (c'est-à-dire le pourcentage des chambres occupées par rapport au nombre total de chambres disponibles);
- un tarif quotidien moyen (TQM) élevé;
- une marge d'exploitation, une marge bénéficiaire nette et un ratio de rendement des capitaux propres équivalents ou supérieurs aux moyennes sectorielles pour les hôtels-boutiques.

### Analyse

- Même si le TQM de DHC pour 2022, qui est de 420 \$, est plus élevé que la moyenne du secteur, qui est de 410 \$, le taux d'occupation, lui, est inférieur (72 % par rapport à 80 %), tout comme le revenu par chambre disponible (302 \$ par rapport à 328 \$). En 2019, le TQM de 400 \$ de DHC dépassait la moyenne du segment des hôtels-boutiques, qui était de 335 \$, tout comme son revenu par chambre disponible (280 \$ par rapport à 262 \$), mais son taux d'occupation de 70 % était inférieur à la moyenne sectorielle qui était de 78 %.

Dans l'ensemble, la croissance de DHC ne semble pas suivre celle du secteur. L'écart le plus important semble se situer sur le plan du TQM, qui a progressé de 22 % dans le secteur, tandis que celui de DHC n'a augmenté que de 5 %. Cet écart pourrait s'expliquer en partie par les mesures punitives prises par First Canadian Hotel Reviews en raison du comportement contraire à l'éthique de Doug Mallette (*lien avec le module de synthèse 1*).

- Le ratio de liquidité générale de DHC s'est légèrement amélioré de 2019 à 2022, mais demeure nettement inférieur à la moyenne du secteur qui est de 0,8, ce qui laisse entendre que DHC aura de la difficulté à rembourser ses dettes à court terme lorsqu'elles arriveront à échéance. En raison de la tranche à court terme des emprunts à long terme de DHC et de l'atteinte du solde maximal de 4 millions \$ de la ligne de crédit, les passifs courants de DHC au 31 décembre 2022 sont très élevés.
- Les ratios emprunts/capitaux propres et total de la dette/actifs sont tous deux plus bas en 2022 qu'en 2019 et sont favorables comparativement aux moyennes sectorielles. Cette situation s'explique essentiellement par le fait que l'obligation convertible est principalement comptabilisée en tant que capitaux propres (*lien avec le module de synthèse 1*). Il y a un manifestement des contraintes de trésorerie. Toutefois, le ratio emprunt/capitaux propres de DHC est beaucoup plus bas que les données de référence sectorielles, ce qui signifie que la société pourrait emprunter davantage pour financer les projets qu'elle envisage.
- Le rendement des capitaux propres de DHC a considérablement diminué de 2019 à 2022. Cette baisse s'explique par une hausse importante des capitaux propres en raison de la comptabilisation de l'obligation convertible et par la croissance limitée du bénéfice depuis 2020. En effet, le bénéfice a augmenté de 5,3 %  $[(4\,449\,000 \$ - 4\,225\,000 \$) \div 4\,225\,000 \$]$  depuis 2019, tandis que les capitaux propres ont augmenté de 60,0 %  $[(80\,804\,000 \$ - 50\,521\,000 \$) \div 50\,521\,000 \$]$ . Le rendement des capitaux propres moyen dans le secteur est de 12 %, ce qui signifie que DHC accuse un écart important. DHC voulait atteindre un rendement des capitaux propres de 11 % en 2020, ce qu'elle n'a pas réussi à réaliser. Au contraire, le rendement des capitaux propres s'est détérioré depuis 2019 (*lien avec le module de synthèse 1*).
- L'investissement dans la SSMT est l'une des causes du déclin de la performance financière. Jusqu'à maintenant, la société a investi un total de 14 076 000 \$ (5 459 000 \$ plus un prêt sans intérêt de 8 617 000 \$) dans la SSMT et n'en a retiré que 365 000 \$ en 2022, pour un rendement du capital investi de seulement 2,6 %  $(365\,000 \$ \div 14\,076\,000 \$)$ . Les besoins d'investissement de la SSMT sont beaucoup plus élevés que ce qui était projeté initialement (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Le contrat de gestion avec HHH génère un bénéfice net de 528 000 \$  $(1\,426\,000 \$ - 898\,000 \$)$ , ce qui est inférieur aux 671 000 \$ initialement attendus (*lien avec le module de synthèse 1*).
- La marge bénéficiaire de DHC a été relativement stable de 2019 à 2022 (3,4 % comparativement à 3,2 %). La marge d'exploitation, elle, a connu une baisse et est passée de 9,2 % à 7,9 %. Pendant la même période, les moyennes sectorielles ont progressé de 1 %, soit de 16 % à 17 % et de 8 % à 9 %, respectivement. Cet écart pourrait s'expliquer en partie par le fait que DHC paie davantage en salaires, étant donné la forte proportion d'employés à temps plein par rapport à la moyenne dans le secteur (*lien avec le module de synthèse 1*), et par le fait que le revenu par chambre disponible et les taux d'occupation de DHC ont chuté sous la moyenne sectorielle.

## Conclusion

Les mesures de performance et les ratios de DHC pour ses activités principales dans le segment des hôtels-boutiques se sont détériorés et sont inférieurs à la moyenne sectorielle. Dans l'ensemble, les sociétés du secteur ont haussé les tarifs de leurs chambres et ont profité de la croissance du secteur, ce qui n'est pas le cas pour DHC. Par conséquent, DHC risque de perdre son avantage concurrentiel relativement à ses activités principales.

## Facteurs clés de succès

*Remarque : Les facteurs clés de succès ci-dessous ne sont pas explicitement énoncés dans le cas du module de synthèse 1. Toutefois, il y est question de la concurrence fondée sur le prix, le service, l'emplacement et les installations au sein d'une même catégorie (nombre d'étoiles) et, dans la partie qui décrit les nouvelles tendances, on mentionne l'importance d'avoir une marque reconnaissable. On précise aussi que le franchisage est courant dans le secteur. On s'attend à ce que le candidat se serve de ces renseignements, en plus des résultats de ses recherches, pour relever les éléments clés du succès.*

Les facteurs clés de succès pour l'ensemble du secteur hôtelier ou le segment des hôtels-boutiques comprennent notamment ce qui suit :

- faire partie d'une chaîne franchisée pour rehausser la notoriété de la marque, le marketing et la qualité;
- choisir le bon emplacement, notamment offrir des installations et des services que recherchent les clients, ou être situé près d'un emplacement les offrant;
- avoir des processus en place pour s'assurer que les prix demandés sont concurrentiels;
- disposer d'un personnel professionnel, qualifié, poli et compétent;
- avoir accès à une main-d'œuvre saisonnière;
- maintenir l'hôtel et les installations en bonne condition;
- rester à la fine pointe de l'évolution technologique;
- aller au-devant des besoins des clients à l'aide des études de marché parce qu'il est crucial de fidéliser les clients et d'en attirer de nouveaux;
- avoir une marque reconnue, puisque les voyageurs ont souvent recours au bouche-à-oreille pour déterminer où ils séjourneront; la marque et la réputation de l'hôtel reposent habituellement sur au moins une caractéristique unique, ce qui permet à l'exploitant de fixer des prix plus élevés.

Dans le secteur de l'hôtellerie, les produits d'exploitation sont saisonniers et subissent l'influence des facteurs suivants :

- la conjoncture économique, qui a une incidence sur le nombre de voyages, la durée des séjours et la qualité des hôtels choisis par les voyageurs d'affaires et d'agrément, plus particulièrement les éléments suivants :
  - le revenu disponible par habitant qui est consacré aux voyages, lequel subit l'incidence des taux d'intérêt, des taux d'imposition applicables au revenu des particuliers et des taux d'emploi. De plus, les prix du carburant ainsi que le type de transport utilisé pour voyager influent sur le revenu disponible;

- le niveau de confiance des consommateurs – plus le niveau de confiance des consommateurs est élevé, plus ceux-ci dépensent pour les voyages;
- les bénéfices des entreprises et le montant que celles-ci consacrent aux voyages d'affaires;
- le nombre de visiteurs internationaux qui voyagent au Canada;
- les facteurs politiques, comme le risque de guerres ou d'activités terroristes, qui peuvent avoir une incidence sur les taux de change, l'ampleur des mesures de sécurité frontalière et le coût des forfaits vacances et des vols.

*Le candidat pourrait aussi réaliser une analyse FFPM dans le cadre de son évaluation de la situation, ce qui lui permettrait de relever les principaux changements.*

**Forces** (tirées du module de synthèse 1 et toujours pertinentes et **nouvelles** informations dans l'étude de cas du Jour 1)

- La marque DHC est connue pour ses chambres luxueuses et un niveau de service incomparable.
- Les hôtels de DHC sont situés dans des lieux qui sont des destinations touristiques attrayantes, ce qui permet à la société de demander des prix élevés.
- Les hôtels de DHC sont situés dans des bâtiments uniques qui ont une signification historique, ce qui attire les clients.
- Les actionnaires et la direction de DHC ont une grande expérience de l'hôtellerie et ont tout intérêt à ce que DHC réussisse.
- Les ratios d'endettement de DHC sont inférieurs à ceux de ses concurrents, ce qui lui offre potentiellement une capacité d'emprunt supplémentaire.
- La direction (Alyson, et Jessica, et les directeurs de chaque hôtel) participe aux activités quotidiennes et s'emploie à interagir avec les clients.
- La proportion de voyageurs d'affaires et d'agrément qui visitent les établissements de DHC s'est maintenue : la société ne tire que 10 % de ses produits des voyageurs d'affaires, comparativement à une moyenne sectorielle de 30 % (*lien avec le module de synthèse 1*). Il s'agit maintenant d'une force, puisque le nombre de voyageurs d'affaires ne devrait augmenter que de 2 %, alors que le nombre de voyageurs d'agrément devrait augmenter de 5 %.

**Faiblesses** (tirées du module de synthèse 1 et toujours pertinentes et **nouvelles** informations dans l'étude de cas du Jour 1)

- En 2019, DHC avait un TQM et un revenu par chambre disponible supérieurs à ceux de ses concurrents. Son TQM était de 400 \$, comparativement à une moyenne de 335 \$ dans le segment des hôtels-boutiques, et son revenu par chambre disponible était de 280 \$, comparativement à la moyenne sectorielle de 262 \$ (*lien avec le module de synthèse 1*). En 2022, ces mesures ne sont plus des forces : le TQM de 420 \$ de DHC est presque égal à la moyenne de 410 \$ pour le segment des hôtels-boutiques, et le taux d'occupation de DHC n'est que de 72 %, comparativement à une moyenne de 80 % pour le secteur.

- Comme le TQM de DHC correspond maintenant presque à la moyenne du secteur, DHC semble avoir perdu sa capacité à demander des prix élevés (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Les produits de DHC ont connu une croissance limitée de 2017 à 2019. Même si ses produits ont augmenté de 2019 à 2022, leur croissance était faible et montre que DHC n'a pas réussi à profiter de la croissance du secteur.
- DHC appartient à deux couples qui détiennent chacun 50 % des actions ordinaires de la société. Chaque famille pourrait prendre parti contre l'autre, ce qui rendrait impossible la prise de décisions, puisque les familles ont chacune le même pourcentage de participation. Patrick obtiendra une participation de 20 % lors de la conversion de l'obligation en 2027, ou plus tôt s'il choisit de la convertir avant. Il pourrait donc avoir un certain contrôle dans les situations où il y a égalité entre les autres propriétaires (qui détiendront chacun une participation de 20 %).
- Patrick est devenu le cinquième membre du Conseil. Puisqu'il s'est rangé du côté de Derek pour toutes les décisions, cette situation semble soulever des préoccupations.
- DHC a quatre hôtels-boutiques et gère un autre hôtel (HHH). Comme tous ces hôtels sont situés au Canada, DHC n'est donc pas présente sur la scène mondiale.
- DHC n'a pas recours au franchisage, un modèle couramment utilisé par de grands concurrents pour les aider à financer leur croissance.
- Même si les programmes de fidélisation de la clientèle sont importants aux yeux de bon nombre de clients, DHC n'offre pas un tel programme.
- DHC a un ratio de liquidité générale faible et dispose de très peu de trésorerie et d'équivalents de trésorerie.
- Les taux d'occupation de DHC sont nettement inférieurs à ceux du segment des hôtels-boutiques (72 % par rapport à 80 %).
- La diversification des produits de DHC est faible; en effet, en 2022 et en 2019, 96 % et 97 % de ses produits, respectivement (*lien avec le module de synthèse 1*), étaient tirés des chambres et des services de restauration et de bar.
- Le contrat de gestion avec HHH semble avoir créé des conflits avec Martha.

**Possibilités** (*tirées du module de synthèse 1 et toujours pertinentes et nouvelles informations dans l'étude de cas du Jour 1*)

- Le dollar canadien s'est déprécié par rapport à de nombreuses autres monnaies; il en coûte donc moins cher aux voyageurs internationaux pour venir au Canada.
- Le Canada est perçu comme une destination touristique sûre et a récemment été classé au cinquième rang des meilleures destinations de voyage; le nombre de voyageurs internationaux devrait donc augmenter au pays.
- Le segment des hôtels-boutiques est toujours dans une phase de croissance, et on prévoit une croissance annuelle de 4 % pendant les quatre prochaines années.
- Les voyageurs de 35 à 45 ans recherchent des expériences tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'hôtel et sont prêts à payer davantage pour acquérir de nouvelles aptitudes pendant leurs voyages, comme la photographie, la cuisine et la peinture, ce que les hôtels commencent à offrir.

- On prévoit que le nombre de voyageurs d'agrément affiche un taux de croissance de 5 %. DHC reçoit une plus grande proportion de voyageurs d'agrément que la moyenne du secteur et devrait profiter de cette croissance.
- Le segment des hôtels-boutiques continue à attirer les voyageurs jeunes et fortunés.
- Les ventes de forfaits ski et golf haut de gamme ont progressé, et l'on prévoit que la croissance se poursuivra pendant les cinq prochaines années, au moins.
- Les exploitants hôteliers procèdent à l'intégration verticale de leurs activités en amont ou en aval pour diversifier leurs sources de produits et de bénéfices et pour améliorer leurs marges.
- Même si beaucoup de voyageurs utilisent Airbnb et VRBO, il y a toujours une partie de la clientèle qui veut être choyée. Tant que le prix est perçu comme approprié pour le service, les clients sont prêts à payer plus cher.

**Menaces** (tirées du module de synthèse 1 et toujours pertinentes et **nouvelles** informations dans l'étude de cas du Jour 1)

- Les taux d'intérêt grimpent, ce qui fait augmenter les coûts des capitaux empruntés. Cette hausse touche DHC, étant donné que la société a un solde impayé de 4 millions \$ sur sa ligne de crédit.
- On prévoit que le nombre de voyageurs d'affaires n'augmentera que de 2 % annuellement, ce qui pourrait avoir une incidence sur les produits.
- Si DHC continue à gérer HHH et les salles de conférence, son TQM risque d'en souffrir, étant donné que ceux qui participent à des congrès paient habituellement des tarifs réduits pour leurs chambres.
- Les sites comme Airbnb et VRBO attirent de nombreux voyageurs et entraînent donc une réduction du nombre de réservations dans les hôtels.
- Les perspectives favorables incitent des chaînes d'hôtels internationales à étendre leurs activités dans le segment des hôtels-boutiques au Canada. Il sera plus difficile pour DHC d'assurer sa prospérité future en raison de la concurrence accrue.
- Les chaînes d'hôtels internationales acquièrent des hôtels indépendants pour prendre de l'expansion. Le nombre d'exploitants hôteliers indépendants est donc en baisse, et il est de plus en plus difficile de rester concurrentiel.
- Les chaînes d'hôtels internationales ont recours au franchisage pour étendre leur présence, lequel exige des investissements initiaux moins élevés (*lien avec le module de synthèse 1*).



### 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 DHC.

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

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant DHC.

#### **Compétences techniques**

2.1.1 *Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)*

2.3.3 *Évaluer les différentes options stratégiques*

#### **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*

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

2.1.6 *Faire preuve de créativité et d'innovation pour appuyer la résolution de problèmes et la prise de décisions*

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Investissement dans Holiday)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative des éléments suivants :*

- *la proposition relative à l'acquisition de Holiday (avec ou sans KGI);*
- *la possibilité de continuer à faire affaire avec Holiday et ses nouveaux propriétaires, à des tarifs possiblement réduits.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit estimer la valeur des actions de Holiday et calculer la trésorerie nécessaire pour que DHC puisse faire cet investissement (pour une participation de 40 % et de 100 %). Le candidat doit calculer le rendement estimé du projet. Le candidat doit aussi préparer une estimation de la variation des produits, compte tenu de la baisse prévue des tarifs et de la hausse du taux d'occupation en 2024, afin d'aider DHC à mieux comprendre la situation et les incidences potentielles découlant de l'acquisition de Holiday par un nouveau propriétaire autre que DHC.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser la proposition d'investissement dans Holiday (participation de 100 % et prise de participation avec Patrick), y compris la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC (qui sont les mêmes que celles dans le module de synthèse 1) et les tendances sectorielles; les conséquences d'une prise de participation conjointe; et les incidences de l'acquisition de Holiday par un nouveau propriétaire autre que DHC.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

**Projet d'investissement dans Holiday – Analyse quantitative**

Si l'on se base sur un multiple d'évaluation de six fois le BAIIA, le coût d'acquisition des actions de Holiday et le rendement attendu (d'après le BAIIA) se calculent comme suit :

	<b>DHC seule (100 %)</b>	<b>Avec KGI (40 %)</b>
BAIIA	2 250 000 \$	2 250 000 \$
Multiple d'évaluation du secteur	6	6
Valeur estimative de Holiday	13 500 000 \$	13 500 000 \$
Participation en pourcentage	100 %	40 %
Coût d'acquisition	<b>13 500 000 \$</b>	<b>5 400 000 \$</b>
Bénéfice annuel estimatif	2 250 000 \$	900 000 \$
Rendement attendu	17 %	17 %

### Si DHC décide d'acquérir Holiday

- Le BAIIA augmentera de 2,25 millions \$ par année si DHC acquiert une participation de 100 %, et de 900 000 \$ par année si DHC investit conjointement avec KGI (DHC 40 % et KGI 60 %, comme il est proposé), ce qui améliorerait le solde de trésorerie et d'équivalents de trésorerie de DHC.
- Par le passé, Holiday a dégagé une marge d'exploitation de 20 %, ce qui aiderait à améliorer la marge d'exploitation et la marge bénéficiaire de DHC.
- DHC pourrait établir le TQM et pourrait être en mesure de maintenir des tarifs plus élevés que ceux qui seraient proposés par un autre propriétaire.
- Le rendement attendu pour cet investissement est de 17 %, ce qui est supérieur au taux de 12 % exigé par DHC conformément à ses nouveaux objectifs. Ce rendement est basé sur le BAIIA, la seule information dont dispose DHC.
- Il pourrait être difficile d'obtenir le financement requis, vu la situation financière actuelle de DHC. La société pourrait chercher à obtenir du financement, étant donné que son ratio emprunts/capitaux propres est favorable. Une autre solution consisterait à mobiliser des capitaux auprès de ses actionnaires actuels en contrepartie d'actions additionnelles de DHC.
- Un investissement conjoint nécessiterait un montant moins élevé, mais le taux de rendement serait le même.

### **Projet d'investissement dans Holiday – Analyse qualitative**

#### Tendances

- Les entreprises du secteur hôtelier élargissent de plus en plus leur gamme de produits. En offrant des forfaits vacances par l'intermédiaire de Holiday, DHC tirerait parti de cette tendance (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Les ventes de forfaits ski et golf haut de gamme devraient croître pendant les cinq prochaines années, au moins. DHC devrait tenter de profiter de cette croissance. Beaucoup de ces forfaits sont vendus à des voyageurs internationaux, et le nombre de ces voyageurs est en hausse; le nombre de voyageurs d'agrément devrait augmenter de 5 %, et les forfaits ski et golf visent les voyageurs d'agrément. DHC devrait tenter de profiter de cette croissance.
- L'investissement dans Holiday permettrait à DHC de procéder à une intégration verticale, un peu comme le font les grands exploitants hôteliers. Cela permet de mieux contrôler les coûts et de générer des marges supérieures, en plus de diversifier les sources de produits et de bénéfices.

#### Valeurs fondamentales

- L'une des valeurs fondamentales de DHC est de souscrire à de nouvelles idées et au changement; l'offre de forfaits va dans ce sens.
- L'une des valeurs fondamentales de DHC est de jouer un rôle important dans la collectivité locale. L'offre de forfaits qui comprennent différents services fournis par la collectivité locale, comme des services de transport, permet de refléter cette valeur.

### Vision/mission

- Dans les nouveaux énoncés de vision et de mission, le mot « expériences » et l'expression « expériences qui dépassent leurs attentes » ont été ajoutés; la vente de forfaits ski et golf permet d'offrir de telles expériences.
- Holiday offre des services aux voyageurs, ce qui cadre avec les objectifs de DHC.

### Facteurs clés de succès

- Pour assurer sa réussite opérationnelle, DHC doit avoir un taux d'occupation élevé; offrir des forfaits vacances pourrait contribuer à attirer davantage de clients aux hôtels de DHC, ce qui ferait augmenter le taux d'occupation global de la société.
- Un bénéfice et des marges élevés sont aussi importants pour la réussite opérationnelle; l'investissement dans Holiday semble générer une marge d'exploitation et une marge bénéficiaire plus élevées que celles générées par les activités hôtelières.

### Autres facteurs à prendre en considération

- Kelvin s'inquiète du fait qu'un investissement dans Holiday utiliserait des ressources qui serviraient mieux si elles étaient affectées aux activités principales de DHC, et éloignerait DHC de ces activités (l'un des principaux objectifs pour 2023).
- L'intégration verticale demeure courante chez les concurrents du secteur. L'acquisition de Holiday permettrait à DHC de continuer de s'adapter et de ne pas se laisser distancer par la concurrence.
- Holiday vend des forfaits aux voyageurs tant nationaux qu'internationaux. DHC n'est pas encore présente sur le marché des voyages internationaux; l'acquisition pourrait aider DHC à pénétrer ce marché.
- Holiday existe depuis plus de 15 ans, a beaucoup d'expérience et jouit d'une excellente réputation dans ce marché.
- Si DHC investit dans Holiday, elle pourrait influencer le type de forfaits vendus, pour faire en sorte qu'ils soient avantageux pour DHC. Il serait aussi possible de vendre des forfaits pour les autres hôtels de DHC.
- DHC a déjà collaboré de façon fructueuse avec Patrick pour la vente de forfaits golf et voyage, ce qui vient appuyer l'option d'investir avec KGI plutôt qu'investir seule.
- Holiday possède un savoir-faire dont DHC pourrait profiter.
- Si DHC décide d'offrir les séjours culinaires à son hôtel du Nord de l'Ontario, Holiday pourrait faire la promotion de ces forfaits; si DHC investit seule dans Holiday, elle devra faire la promotion des forfaits elle-même (*intégration*).
- Qu'elle soit propriétaire de Holiday à 100 % ou qu'elle en soit copropriétaire, DHC pourrait concevoir et offrir davantage de forfaits de luxe pouvant être vendus à des prix élevés et à des tarifs élevés pour les chambres si elles sont combinées à des services et des installations de luxe.
- En tant que membre du Conseil de DHC, Patrick est en situation de conflit d'intérêts en ce qui a trait à la décision d'acquiescer ou non Holiday (la question des conflits d'intérêts est traitée plus loin).

- Si DHC achète Holiday, les hôtels concurrents de DHC pourraient cesser de faire affaire avec Holiday.
- L'une des principales raisons qui ont motivé l'investissement de DHC dans la SSMT était la commercialisation conjointe de forfaits ski et hôtel. L'acquisition de Holiday pourrait créer un conflit.
- DHC n'ayant pas d'expérience dans l'offre de forfaits vacances de l'envergure de ceux de Holiday, cet investissement pourrait lui nuire.

### **Conclusion**

L'investissement dans Holiday permet de réaliser beaucoup des objectifs de DHC, y compris ceux en lien avec les flux de trésorerie et le rendement des investissements. Les principaux inconvénients de l'investissement sont les suivants :

- L'acquisition nécessite un important investissement initial en trésorerie;
- Ce projet ne cadre peut-être pas avec la volonté de mettre l'accent sur les activités principales de DHC, soit l'exploitation d'hôtels et de centres de villégiature uniques et luxueux.

Kelvin a remis en cause l'idée de la participation de 40 %, et Derek a proposé de remettre cette question à plus tard. Un autre pourcentage de participation pourrait mieux convenir, comme 50 % chacun, pour détenir un contrôle conjoint. Il y a d'autres éléments à prendre en considération (la question des conflits d'intérêts est traitée plus loin).

### **Option de ne pas investir dans Holiday – Analyse quantitative**

Si DHC continue de faire affaire avec Holiday, on prévoit une hausse de 25 % des nuitées et une diminution des tarifs des chambres, qui s'établiraient probablement à 310 \$ la nuitée pour 2024. Patrick affirme ce qui suit : « J'ai fait un calcul rapide tenant compte de la réduction des tarifs et de l'augmentation du taux d'occupation, et j'estime que nos produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation, baisseront d'environ 40 000 \$ pour l'année. »

*Le candidat peut remettre en question l'hypothèse utilisée, mais n'a pas à refaire les calculs.*

- L'on peut supposer qu'il y aurait une augmentation des services de restauration et de bar proportionnelle à l'augmentation du nombre de nuitées et de clients, qui pourrait compenser partiellement cette diminution des produits.
- Il convient de noter que ces résultats sont basés sur les estimations de Holiday et pourraient ne pas refléter les résultats réels.

### **Option de ne pas investir dans Holiday – Analyse qualitative**

- DHC devra se préparer en vue d'une augmentation de 25 % du nombre de chambres réservées pour ces forfaits. Il faudra évaluer en quoi cela influencera les besoins opérationnels, dont les effectifs requis.
- Une augmentation du nombre de chambres occupées permettra d'améliorer le taux d'occupation, mais le TQM baissera en raison de la diminution prévue des tarifs.

- Aucune information n'est fournie au sujet de l'acheteur probable. L'identité de l'acheteur pourrait avoir un effet important sur la relation avec DHC. Par exemple, s'il s'agit d'une chaîne d'hôtels concurrente, elle pourrait chercher à limiter le nombre de réservations de DHC.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Proposition de Global concernant le franchisage de l'hôtel du Nord de l'Ontario, sous la bannière FitzGerald)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la proposition de Global concernant le franchisage de l'hôtel du Nord de l'Ontario.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le bénéfice potentiel qui serait tiré de l'hôtel du Nord de l'Ontario s'il devenait franchisé et le comparer aux résultats actuels.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients liés au fait d'être un franchisé, y compris la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC. Le candidat doit aussi évaluer si cette possibilité permet à DHC d'atteindre ses nouveaux objectifs. Le candidat doit aussi formuler des commentaires sur les conditions proposées du contrat de franchisage et sur les révisions qui pourraient y être apportées afin de rendre ces conditions plus équitables pour DHC.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

**Renseignements généraux pertinents tirés du module de synthèse 1 (recherche effectuée par le candidat)**

- De nombreuses chaînes d'hôtels ont recours au franchisage. Selon cette formule, l'hôtel est détenu et exploité par le franchisé, qui verse des redevances de franchisage pour l'utilisation de la marque et le soutien fourni par le franchiseur, comme l'aide pour l'établissement initial, la formation et la publicité. L'investissement initial est élevé pour le franchisé parce qu'il doit fournir tout le capital de départ et, par conséquent, le franchisé assume la majeure partie du risque. Le franchisé est soumis à des contrôles rigoureux visant à assurer le respect des normes établies par le franchiseur.
- La principale différence par rapport au modèle des hôtels détenus est que le franchisé reçoit un soutien du franchiseur et profite de la notoriété de la marque, ce qui diminue le risque en lien avec le succès du projet.

### Questions soulevées par le Conseil

- Actuellement, le TQM et le taux d'occupation de l'hôtel du Nord de l'Ontario sont beaucoup plus bas que ceux des autres hôtels, ce qui fait baisser ces mesures pour l'ensemble de la société. En fait, le taux d'occupation n'a pas changé depuis 2020 (60 %), même si le TQM a augmenté pour s'établir à 350 \$. Cet hôtel avait le plus faible taux d'occupation et un TQM inférieur à la moyenne de la société (*lien avec le module de synthèse 1*), et les mesures de performance de l'hôtel n'ont pas changé depuis (d'après Jessica). L'hôtel du Nord de l'Ontario est le plus grand des hôtels que DHC possède actuellement et compte 235 chambres (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Le spa Awani éprouve des difficultés, puisqu'un important exploitant de spa bien connu a ouvert ses portes dans la région en 2018. Par conséquent, la licence a été soumise à un test de dépréciation en 2020 (*lien avec le module de synthèse 1*). Depuis, les produits ont baissé. De 1,87 million \$, ils sont passés à 1,5 million \$ en 2022, et les coûts sont demeurés les mêmes.

### Analyse quantitative

- Derek affirme ce qui suit : « Si nous ne changeons rien, les produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation des chambres et des frais de marketing, devraient être de 6,7 millions \$. Si l'hôtel était franchisé, les produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation des chambres, des redevances de franchisage et des frais pour le marketing, les réservations et la technologie, devraient être d'environ 9,2 millions \$. »
- Si l'hôtel du Nord de l'Ontario devient un franchisé de Global au lieu de continuer à être exploité comme il l'est actuellement, son résultat d'exploitation annuel devrait être plus élevé de 2,5 millions \$. De plus, en raison du taux d'occupation supérieur, les produits tirés des services de restauration et de bar et du spa augmenteraient probablement eux aussi, ce qui ajouterait encore au résultat d'exploitation.
- Il faut aussi tenir compte de la redevance de franchisage initiale de 200 000 \$. Cet investissement relativement modeste serait récupéré en moins d'un an.
- DHC devrait également investir des fonds pour rénover l'hôtel de manière à respecter les normes de Global. Cette dernière lui offre un prêt sans intérêt pouvant aller jusqu'à 8 millions \$ (le montant réel requis n'est pas connu).
- DHC dépense habituellement 1 million \$ par année en marketing, en coûts liés au site Web et en promotions. Si Global prend en charge ces coûts, DHC pourrait réaliser des économies pouvant atteindre 1 million \$ par année.
- S'il y a des problèmes et que le contrat est résilié, DHC devra rembourser l'emprunt de 8 millions \$ ou le refinancer.
- Le résultat d'exploitation annuel supplémentaire de 2,5 millions \$ améliorerait les flux de trésorerie de DHC et pourrait l'aider à recommencer à verser des dividendes.
- Le taux d'occupation devrait augmenter et passer de 60 % à 70 % grâce au soutien du franchiseur.
- Le TQM devrait augmenter et s'établir à 420 \$, ce qui aiderait à accroître le TQM moyen de DHC.

- D'après le résultat d'exploitation supplémentaire estimé, le rendement du capital investi serait bien au-dessus des 12 % requis, puisque l'investissement initial est de seulement 200 000 \$. Toutefois, il faut tenir compte de l'amortissement des dépenses en immobilisations de 8 millions \$ liées aux rénovations.

## Analyse qualitative

### Avantages

- Faire partie d'une grande franchise prospère permettrait à DHC de bénéficier des meilleures pratiques du secteur, ce qui pourrait l'aider à améliorer l'ensemble de ses activités hôtelières.
- La réussite opérationnelle se caractérise notamment par un taux d'occupation élevé, et si DHC choisit l'option de franchisage, le taux d'occupation devrait augmenter (*lien avec les facteurs clés de succès*).
- Pour assurer la réussite opérationnelle, il faut dégager des marges d'exploitation et des marges bénéficiaires nettes élevées. Cependant, le modèle du franchisage ferait en sorte que DHC générerait une marge d'exploitation légèrement inférieure à sa marge actuelle (*lien avec les facteurs clés de succès*).
- Le risque lié aux technologies est un risque général dans le secteur hôtelier. Il est important de demeurer à la fine pointe des progrès technologiques au chapitre des systèmes internes et de maintenir une forte présence sur Internet. En tant que franchisé, DHC verserait une redevance mensuelle et, en contrepartie, Global s'occuperait de lui fournir les ressources technologiques, les mises à niveau et la maintenance du site Web (*lien avec les risques liés au secteur*).
- La reconnaissance de la marque est essentielle, et FitzGerald est une marque connue et est réputée pour ses hôtels-boutiques (*lien avec les nouvelles tendances du secteur*).
- Global consacrerait 50 % des 3,5 % de frais qu'elle exige de DHC à l'hôtel du Nord de l'Ontario; cela montre l'importance que Global accorde à cet hôtel et pourrait entraîner une augmentation du taux d'occupation.
- Si DHC devient un franchisé, elle pourrait utiliser le programme de fidélisation des clients de Global, et il est de plus en plus important d'offrir ce type de programme dans le secteur (*lien avec les nouvelles tendances du secteur*).
- La marque FitzGerald regroupe des hôtels-boutiques cinq étoiles ciblant les voyageurs d'agrément, ce qui semble cadrer avec la nouvelle vision de DHC, c'est-à-dire de « [faire] en sorte que les clients se sentent spéciaux en leur offrant des services [...] exceptionnels [...] ». La marque FitzGerald semble aussi cadrer avec la nouvelle mission de DHC : « Nous exploitons des hôtels [...] uniques et luxueux, et offrons à nos clients un service attentionné [...] qui dépass[e] leurs attentes » (*lien avec la mission et la vision*).
- Global a bonne réputation en tant que franchiseur, ce qui réduit le risque associé au franchisage pour l'image des autres hôtels de DHC ou pour la marque DHC (Alyson craint que la bonne réputation de Global ne se détériore rapidement, et les autres hôtels de DHC pourraient en souffrir).
- Les voyageurs d'agrément sont la clientèle cible de FitzGerald, dont le nombre devrait croître de 5 % (*lien avec les tendances du secteur*).



- L'envergure internationale de Global permettrait à DHC d'élargir sa clientèle. L'on suppose que Global ferait la promotion de l'hôtel auprès des visiteurs internationaux, catégorie qui devrait croître (*lien avec le secteur*).
- Devenir un franchisé aiderait DHC à conserver les directeurs de l'hôtel. La plupart d'entre eux démissionnent actuellement après environ huit mois (commentaire de Jessica).
- Global consentirait un prêt sans intérêt pour financer les rénovations de l'hôtel que DHC prévoit de faire en 2024; le prêt sans intérêt serait un bon moyen d'obtenir l'argent nécessaire pour ces rénovations, alors que les autres options de financement de DHC sont limitées.
- La durée du contrat est de 20 ans, mais chaque partie peut y mettre fin sans pénalité tous les cinq ans. DHC pourrait donc se retirer de l'entente si elle ne fonctionne pas. Toutefois, la durée de 20 ans laisse entendre qu'il s'agit d'un engagement à long terme de la part de Global.
- Le spa continue d'éprouver des difficultés. On ne sait pas si les activités du spa se poursuivront si l'hôtel devient franchisé. Si le franchisage entraîne une hausse du taux d'occupation, comme prévu, les résultats du spa pourraient s'améliorer.

### Inconvénients

- Un franchisé a de nombreuses normes à respecter. Ces normes sont établies par le franchiseur (Global); la perte de l'autonomie de DHC à l'égard de ses décisions d'affaires pourrait déplaire à la société.
- L'un des risques généraux du secteur hôtelier est le risque lié à la réputation. Si DHC devenait un franchisé, sa réputation serait liée à celle de Global. Les clients pourraient même se mettre à penser que les autres hôtels de DHC sont franchisés. À l'heure actuelle, Global a une bonne réputation dans le segment des hôtels-boutiques de luxe, mais la situation peut changer et DHC pourrait en souffrir (commentaire d'Alyson) (*lien avec les risques liés au secteur*).
- Global pourra mettre fin au contrat en tout temps si DHC ne s'acquitte pas de ses responsabilités; cette clause donne beaucoup de pouvoir à Global. DHC devrait demander que les « normes » de Global mentionnées à la première page des responsabilités de DHC dans le contrat soient clairement définies. Comme DHC a déjà des normes très élevées, elle ne devrait pas avoir trop de difficulté à satisfaire aux exigences de Global.
- L'entretien du bâtiment, le remplacement du mobilier et des agencements, et les rénovations pourraient être plus importants que prévu, puisque DHC doit se conformer aux exigences de Global. Les coûts pourraient dépasser les 8 millions \$ que Global a accepté de prêter à DHC.
- DHC devra permettre à Global d'inspecter la propriété sans préavis, ce qui ne devrait pas poser problème si DHC respecte les normes de Global; toutefois, il serait préférable que Global donne un préavis afin que DHC puisse se préparer.
- DHC devra acheter toutes les fournitures et les commodités des chambres auprès de Global, qui pourrait exiger des prix plus élevés que ceux qui sont pratiqués sur le marché en général. Global a établi une cible de contrôle des coûts qui pourrait être difficile à atteindre si Global augmente le coût de ses fournitures.
- Les tarifs des chambres doivent être approuvés par Global, qui exercera un contrôle sur beaucoup des éléments influant sur les marges.
- Global a établi des cibles à atteindre d'ici 2024 relativement au TQM et aux taux d'occupation, qui sont atteignables selon les franchisés. Ces cibles augmenteront chaque année par

la suite. Il est difficile de savoir si DHC réussira à atteindre ces cibles ambitieuses. On ne sait pas non plus à quel point le fait de devenir un franchisé contribuera à faire augmenter les tarifs et les taux d'occupation.

- Le fait de faire partie de la chaîne de franchises pourrait aider à conserver le personnel, selon Jessica, mais le contraire pourrait se produire si des employés partent travailler dans d'autres hôtels de Global.

#### Autres facteurs à prendre en considération

- Le franchisage donnerait à DHC une autre manière d'être concurrentielle.
- On ne sait pas au juste ce que signifie « prendre en charge le recrutement de l'équipe de direction de l'hôtel ». DHC a eu des problèmes avec l'hôtel de Martha, qu'elle « aide » pour le recrutement (intégration). DHC a déjà de la difficulté à trouver des directeurs. Le rôle de DHC dans le processus de recrutement des directeurs devrait être clarifié.
- Global exigera que des représentants de DHC assistent à des congrès. Il s'agit d'une bonne occasion d'apprendre des autres exploitants et de se tenir au courant des tendances. DHC pourrait acquérir de nouvelles connaissances grâce à Global, qui l'aideront à accroître les produits tirés de ses autres hôtels. Comme le nombre de congrès auxquels DHC devra participer et le coût approximatif de ces congrès ne sont pas précisés, DHC devrait demander plus d'information à ce sujet à Global.
- DHC devra produire les états financiers de l'hôtel du Nord de l'Ontario dans les 30 jours suivant la fin du trimestre. Vu le système comptable en place, cela pourrait ne pas être possible.
- Il faut régler le problème de la piètre performance du spa qui ne s'améliore pas et la question de la poursuite ou non de ses activités. L'augmentation du taux d'occupation de l'hôtel pourrait avoir un effet positif sur les résultats du spa.

#### **Observations**

Le franchisage pourrait aider à atténuer un bon nombre des problèmes de l'hôtel du Nord de l'Ontario, et permettrait notamment d'obtenir le capital nécessaire pour faire les améliorations requises; toutefois, comme DHC devra se conformer aux normes et aux politiques de Global, elle aura beaucoup moins de contrôle sur son hôtel. L'augmentation des produits découle du TQM et du taux d'occupation; comme le taux d'occupation actuel n'est que de 60 %, la cible de 70 % pourrait ne pas être atteignable. Afin de déterminer si le franchisage pourrait l'aider à obtenir ces 10 % de taux d'occupation de plus, DHC devrait demander aux autres franchisés quel pourcentage d'augmentation ils ont constaté après leur passage au franchisage. De plus, la cible de TQM de 420 \$ est beaucoup plus élevée que le TQM actuel de 350 \$, et un tel TQM pourrait ne pas convenir à un hôtel du Nord de l'Ontario.

#### **Intégration**

Il faut déterminer si, et comment, le franchisage cadrera avec l'option d'offrir des séjours culinaires, dont il est question ci-après. Il est possible que Global n'autorise pas les séjours culinaires si elle estime qu'ils ne cadrent pas avec les activités de ses autres hôtels.

Des employés clés, comme le chef Norman, pourraient en subir des conséquences, s'ils souhaitent obtenir plus d'autonomie dans leurs idées et leur travail.

### **Conclusion**

DHC essaie depuis des années de faire prospérer l'hôtel du Nord de l'Ontario. DHC pourrait devoir accepter la prise en charge par Global et renoncer au contrôle de l'hôtel. Le franchisage pourrait être la bonne solution pour l'hôtel du Nord de l'Ontario. Global semble penser que l'hôtel présente une certaine valeur et pourrait donc faire augmenter les taux d'occupation et le TQM. Vu la portée mondiale de Global et sa capacité de cibler les voyageurs internationaux avec son marketing, l'hôtel du Nord de l'Ontario pourrait être plus prospère en tant que franchisé que si DHC continuait à l'exploiter selon la formule actuelle. Avant d'aller de l'avant, DHC devrait tenter de renégocier certaines des conditions et des exigences du contrat et parler à d'autres franchisés, sélectionnés par DHC, pour s'assurer que les objectifs financiers sont atteignables et que les franchisés ont une bonne relation avec Global.

### **Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Séjours culinaires à l'hôtel du Nord de l'Ontario)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la possibilité d'offrir ou non des séjours culinaires à l'hôtel du Nord de l'Ontario.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit évaluer si la proposition est susceptible d'aider DHC à atteindre ses objectifs. Il doit utiliser une méthode pertinente (délai de récupération, analyse du seuil de rentabilité, VAN, etc.) pour évaluer l'incidence potentielle des forfaits culinaires sur la rentabilité de DHC. Le candidat doit remettre en question les hypothèses utilisées dans les prévisions.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit examiner les avantages et les inconvénients de l'option, en faisant un lien avec la mission, la vision, les objectifs, etc. Il est important que le candidat comprenne l'« historique » de l'hôtel du Nord de l'Ontario du module de synthèse 1.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

### **Analyse quantitative**

*L'analyse quantitative est fournie dans l'étude de cas et a été préparée par le service de la comptabilité. Les calculs doivent donc être crédibles. Le candidat doit analyser les hypothèses et prendre en considération l'analyse de sensibilité (le nombre de participants, les coûts différentiels pour les aliments et l'entretien des chambres, et les autres coûts d'exploitation).*

	<b>De juin à décembre 2023</b>	<b>De janvier à décembre 2024</b>
Produits	3 600 \$ × 20 × 7 séjours = 504 000 \$	3 600 \$ × 20 × 12 séjours = 864 000 \$
Coûts différentiels pour les aliments et l'entretien des chambres	400 × 20 × 7 = (56 000)	400 × 20 × 12 = (96 000)
Coûts supplémentaires liés au personnel de cuisine	(120 000) × 7/12 = (70 000)	(120 000)
Frais de marketing	(40 000)	(40 000)
Amortissement	1 000 000/10 × 7/12 = (58 000)	(100 000)
Résultat d'exploitation supplémentaire	280 000	508 000
Moins : Impôts à 27 %	(75 600)	(137 160)
Résultat net (après impôts) supplémentaire	204 400	370 840
Plus : Amortissement	58 000	100 000
Flux de trésorerie nets	262 400 \$	470 840 \$
<i>Marge d'exploitation</i>	56 %	59 %
<i>Marge bénéficiaire</i>	41 %	43 %

Si l'on suppose que les résultats seront les mêmes en 2025 qu'en 2024, voici le délai de récupération en fonction des flux de trésorerie nets.

		<b>Solde à récupérer</b>
		1 000 000 \$
Flux de trésorerie de 2023	(262 400 \$)	737 600 \$
Flux de trésorerie de 2024	(470 840 \$)	266 760 \$
Flux de trésorerie de 2025	(470 840 \$)	0

Délai de récupération = 1 000 000 \$ (coûts initiaux) ÷ 470 840 \$ (flux de trésorerie nets annuels)  
 = 2,13 années

#### Incidence sur les objectifs

- DHC aurait besoin de faire un investissement initial de 1 million \$ pour les rénovations, ce qui retarderait le moment où DHC pourrait verser des dividendes. Comme DHC ne dispose pas de ce montant de trésorerie à l'heure actuelle, il faudra trouver une façon de le financer.
- Les flux de trésorerie supplémentaires générés par ce projet feraient augmenter assez rapidement les flux de trésorerie d'exploitation de DHC, ce qui accroîtrait la probabilité que DHC puisse recommencer à verser des dividendes à un certain moment.
- En 2024, le rendement du capital investi serait de 370 840 \$ ÷ 1 000 000 \$ = 37 %. Le rendement minimum de 12 % exigé par DHC relativement à tout investissement à long terme est donc respecté.

- Les participants aux séjours culinaires feront probablement augmenter le taux d'occupation de l'hôtel du Nord de l'Ontario, et le TQM pourrait aussi s'améliorer.

### Analyse de sensibilité

Il est possible que les hypothèses du chef Norman fluctuent. Par conséquent, il sera important pour DHC d'évaluer l'exactitude des mesures suivantes :

- Nombre de participants (taux d'occupation)
- Tarif exigé
- Nombre de séjours culinaires, qui pourraient être saisonniers
- Coûts différentiels pour les aliments et l'entretien des chambres
- Coût des rénovations qui, comme il s'agit d'une estimation, pourrait être plus élevé

### Autres facteurs à prendre en considération

- Selon l'ampleur des perturbations causées, les taux d'occupation de l'hôtel pourraient baisser pendant que la cuisine est rénovée.

### **Analyse qualitative**

- Les séjours culinaires cadrent avec les valeurs fondamentales de DHC, notamment celle de « souscrire à de nouvelles idées et au changement » (*lien avec les valeurs fondamentales*).
- Les séjours culinaires cadrent avec la vision consistant à offrir un service exceptionnel et avec la mission consistant à offrir à chaque client un service attentionné allant au-delà de ses attentes (*lien avec la mission et la vision*).
  - Le fait que les clients pourront interagir personnellement avec le chef Norman, un chef renommé, contribuera d'autant plus à la réalisation de cet aspect.
- Pour atteindre la réussite opérationnelle, il est important d'avoir un taux d'occupation élevé, et cette option pourrait permettre d'augmenter le taux d'occupation (*lien avec les objectifs*).
- Pour atteindre la réussite opérationnelle, il faut aussi améliorer la marge d'exploitation, la marge bénéficiaire nette et le rendement des capitaux propres. Comme les marges et le rendement de cette option sont substantiellement plus élevés que les marges et le rendement de DHC, cette option devrait permettre d'améliorer ces mesures (*lien avec les objectifs*).
- Le risque lié à la réputation est un risque général pour le secteur hôtelier. Le chef Norman est un chef renommé qui jouit d'une très bonne réputation (*lien avec les risques*).
- DHC n'a pas d'expérience de la gestion de séjours culinaires, mais le chef Norman a visité des écoles culinaires partout dans le monde; par conséquent, DHC dépend de ses grandes connaissances. Il y a parallèlement un risque considérable, étant donné que cette activité est liée particulièrement au chef Norman. Si le chef Norman décide de quitter DHC, il pourrait être difficile de trouver un chef équivalent pour le remplacer.
- Comme l'offre de retraites santé fait partie des nouvelles tendances, les séjours culinaires pourraient eux aussi attirer les voyageurs (*lien avec les tendances*).
- Les hôtels ont tendance à proposer davantage d'expériences allant au-delà du simple cadre de l'hôtel, ce que DHC ferait en offrant les séjours culinaires (*lien avec les tendances*).

- Les séjours culinaires attireront de nouveaux clients, soit les voyageurs jeunes et fortunés de 35 à 45 ans, qui veulent être choyés et vivre une expérience unique (*lien avec les tendances du secteur*).
- Les séjours culinaires permettront aussi aux voyageurs qui sont prêts à payer davantage d'acquérir de nouvelles aptitudes et de vivre des expériences tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'hôtel (*lien avec les tendances du secteur*).
- Les séjours culinaires permettront à DHC de demeurer concurrentielle dans un secteur dans lequel les exploitants hôteliers offrent de plus en plus de forfaits vacances et de séjours tout inclus comprenant des cours de cuisine (*lien avec les tendances du secteur*).
- L'un des facteurs clés de succès est d'aller au-devant des besoins des clients dans le but d'attirer de nouveaux clients, ce que l'offre de séjours culinaires permet de faire (*lien avec les facteurs clés de succès*).

## Conclusion

Si l'on suppose que les hypothèses sous-jacentes sont valides, particulièrement en ce qui a trait au nombre de participants, les séjours culinaires permettraient de générer des bénéfices et des flux de trésorerie supplémentaires pour DHC. Il faudrait faire plus de recherches pour tenter de confirmer les hypothèses utilisées dans les projections. Le principal inconvénient est que ce projet requiert un investissement initial de 1 million \$ et que DHC n'a pas l'argent ou la capacité d'emprunt nécessaires. DHC pourrait simplifier ses plans et réduire les coûts. Si DHC peut obtenir le financement nécessaire, le délai de récupération de seulement 2,13 années est assez court. Si les séjours culinaires ont du succès, ils aideront DHC à atteindre ses objectifs. Cette option semble en valoir la peine.

Intégration : Si DHC décide de signer le contrat de franchisage, elle devra confirmer auprès de Global si celle-ci lui permettra d'offrir les séjours culinaires.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Projet de construction de salles de conférence de HHH et révision du contrat actuel pour y inclure la gestion de ces salles)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois qualitative et quantitative de l'option d'accepter un contrat de gestion révisé avec HHH selon lequel DHC assure la gestion des salles de conférence et a l'option de mettre fin au contrat.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit examiner d'un œil critique les hypothèses sous-tendant les prévisions préparées par Martha et comparer les prévisions à celles du module de synthèse 1. Il doit constater que les prévisions sont très optimistes et qu'il y a un risque élevé que les résultats ne correspondent pas aux prévisions.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit traiter les aspects qualitatifs liés à la signature du contrat modifié, qui inclut la gestion des salles de conférence proposées, et les comparer à ceux liés à la résiliation du contrat. Il peut aussi analyser les incidences du refus du contrat révisé, les incidences du contrat révisé sur le résultat net par rapport à celles du contrat actuel, les révisions des conditions proposées par Martha, et les possibles pénalités auxquelles la résiliation du contrat donnerait lieu.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitatives et qualitatives pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

**Information tirée du module de synthèse 1**

*Le contrat avec HHH est un exemple du modèle d'hôtel géré. HHH fait appel à DHC pour qu'elle exploite l'hôtel en son nom. En contrepartie, HHH verse à DHC des frais de gestion basés sur les produits bruts et le bénéfice d'exploitation brut. HHH approuve les budgets annuels préparés par DHC et l'embauche des employés, mais DHC jouit d'une pleine autonomie pour ce qui est de l'exploitation de l'hôtel. Dans le module de synthèse 1, HHH voulait aussi obtenir le droit d'utiliser la marque DHC.*

*Le contrat de gestion comprenait les clauses importantes suivantes :*

- DHC reçoit 5 % des produits bruts et 8 % du bénéfice d'exploitation brut, au sens qui est donné à ce terme dans le contrat.*
- DHC reçoit des droits de licence correspondant à 3 % des produits bruts pour l'utilisation de la marque DHC.*
- HHH convient de déposer 4 % des produits annuels bruts de l'hôtel dans un fonds de réserve pour financer les futurs remplacements et rénovations des immobilisations. DHC décide du moment où des rénovations sont nécessaires.*
- Les employés travaillent pour HHH, sauf les cadres supérieurs et les hauts dirigeants, qui travaillent pour DHC. HHH participe au processus de recrutement et approuve toute nouvelle embauche.*

- *HHH a établi des cibles relativement au bénéfice d'exploitation brut et au revenu par chambre disponible (ces cibles étant basées sur le bénéfice d'exploitation brut et le revenu par chambre disponible moyen des concurrents de la région) que DHC doit atteindre. Si DHC n'atteint pas ces cibles pendant deux exercices consécutifs, HHH peut résilier le contrat.*
- *Le contrat de gestion conclu initialement avec HHH a une durée de 20 ans.*
- *HHH a le droit de vendre la propriété.*
- *DHC convient de ne pas exploiter un autre hôtel dans un rayon de 100 kilomètres de HHH tant qu'elle sera partie au présent contrat et pendant une période de trois ans après la résiliation de ce contrat.*

### **Nouvelle information tirée de l'étude de cas du Jour 1**

DHC a signé un contrat de gestion avec HHH. Le contrat correspond exactement à la proposition initiale, sauf pour les aspects suivants : ajout d'une pénalité de 50 000 \$ par année restante au contrat en cas de résiliation pour un motif valable, à verser par la partie qui a manqué à ses obligations et retrait de la clause exigeant que DHC partage les pertes avec HHH.

Les relations avec HHH commencent à se détériorer en raison des problèmes suivants :

- HHH n'a pas versé 4 % de ses produits annuels bruts dans le fonds de réserve, comme l'exige le contrat.
- HHH n'a pas effectué les rénovations demandées par DHC aux chambres et au hall. Il s'agit d'un manquement au contrat dont DHC pourrait se servir pour mettre fin au contrat actuel sans avoir à payer de pénalité.
- On laisse entendre que DHC n'a pas atteint les cibles établies par HHH pour un exercice parce que Martha n'a pas versé l'argent prévu dans le fonds de réserve et a reporté les rénovations.
- Comme HHH n'a approuvé aucun des candidats sélectionnés, DHC a beaucoup de difficulté à embaucher des directeurs.

### **Analyse quantitative**

Les hypothèses pourraient être optimistes :

- Selon les prévisions préparées par Martha, DHC dégagerait un résultat d'exploitation net de 926 392 \$ en 2024, soit 398 392 \$ (75 %) de plus que le résultat net réel pour 2022, qui est de 528 000 \$.
- Les tarifs des chambres ont baissé considérablement dans le contrat de gestion révisé. Dans le module de synthèse 1, le TQM était rendu à 320 \$ en 2023 et le taux d'occupation était de 80 %, mais dans les prévisions, le TQM pour 2024 est de 270 \$. Cette baisse est probablement attribuable aux tarifs de groupe réduits offerts à ceux qui participent aux congrès (*lien avec l'analyse sectorielle*).
- Selon les prévisions, les produits bruts tirés des salles de conférence correspondront à 30 % des produits tirés des chambres, mais la norme dans le secteur est de seulement 10 % (*lien avec les tendances du secteur*). À la lumière de ces prévisions, DHC devrait concentrer ses efforts sur les voyageurs d'agrément pour combler les 20 % manquants (ce qui vient appuyer la nécessité de faire des rénovations générales) ou l'hypothèse n'est pas valide.



- Martha pourrait avoir un parti pris qui se reflète dans ses projections, puisqu'elle appuie le projet et veut que DHC accepte les changements qu'elle propose.
- Dans les prévisions, les taux d'occupation se maintiennent à 80 %, comme dans les prévisions précédentes, puis augmentent de 5 % en 2026, même si l'on prévoit une augmentation de seulement 2 % du nombre de voyageurs d'affaires (*lien avec les tendances du secteur*).
- Changements relatifs aux frais et droits :
  - DHC recevra 7 % des produits bruts tirés des chambres, plutôt que 5 % (pourcentage indiqué dans l'ancien contrat), ce qui vise vraisemblablement à la rémunérer pour le travail supplémentaire lié à la gestion des salles de conférence (*lien avec le module de synthèse 1*).
  - DHC ne recevra plus un pourcentage du bénéfice d'exploitation brut, mais plutôt 10 % des produits bruts tirés des salles de conférence (*lien avec le module de synthèse 1*).
  - DHC recevra 4 % des produits bruts tirés des chambres à titre de droits de licence, comparativement à 3 % précédemment (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Selon les prévisions que Martha a fournies, les salaires et avantages sociaux des membres de la direction ont seulement augmenté de 52 000 \$ par rapport au montant que DHC a réellement dépensé en 2022 (950 000 \$ – 898 000 \$), ce qui ne semble pas suffisant, compte tenu du fait qu'il faudra probablement embaucher un directeur responsable des salles de conférence. DHC devrait déterminer si c'est elle ou HHH qui prendra ce poste à sa charge, puisque selon le contrat « DHC sera responsable d'embaucher (et de rémunérer) tous les hauts dirigeants et les cadres supérieurs de toutes les divisions, y compris l'entretien ménager, l'entretien général, les services de restauration et de bar, le marketing et la comptabilité » (*lien avec le module de synthèse 1*).

### Incidence sur les objectifs

- Ce projet ne nécessite aucun investissement initial, ce qui accroît la probabilité que DHC puisse recommencer à verser des dividendes à un certain moment.
- Les marges d'exploitation du contrat de gestion révisé sont de 49 % à 51 %, ce qui semble plus optimiste que la marge de 32 % prévue dans la proposition initiale.
- Comme il s'agit d'un contrat de gestion, il n'aura pas d'effet sur le taux d'occupation ou le TQM de DHC.
- Comme le contrat de gestion n'entraîne aucun investissement initial, le bénéfice accru contribuerait à l'amélioration du rendement des capitaux propres, mais pas au rendement du capital investi.

### Résiliation du contrat

Il est aussi important de noter que, si DHC résiliait le contrat de gestion actuel, elle devrait payer 50 000 \$ par année pour chacune des 17 années restantes, compte tenu de la clause de résiliation qui a été ajoutée au contrat. Surtout, DHC renoncerait au bénéfice net différentiel si le contrat était résilié. Un autre aspect à prendre en considération est la partie qui a manqué à ses obligations. DHC pourrait être considérée comme la partie « qui a manqué à ses obligations » à la suite de la résiliation du contrat. Toutefois, on pourrait considérer que Martha a manqué à ses

obligations du fait qu'elle n'a pas effectué les rénovations à HHH comme il en avait été convenu, qu'elle a cessé de verser ses contributions au fonds de réserve pour les rénovations et qu'elle n'a pas collaboré à l'embauche d'un directeur.

## **Analyse qualitative**

### Contrat de gestion revu

- Comme HHH a de la difficulté à rivaliser sur le plan des voyages d'agrément en raison de la concurrence accrue des nouvelles chaînes d'hôtel, elle cherche à attirer les voyageurs d'affaires. (Alyson pense que le fait de cibler les voyageurs d'affaires améliorera le revenu par chambre disponible.) Toutefois, on prévoit une augmentation annuelle de 2 % du nombre de voyageurs d'affaires, ce qui est inférieur à l'augmentation de 5 % prévue du nombre de voyageurs d'agrément (*lien avec les tendances du secteur*). HHH ne cible peut-être pas le bon marché.
- HHH s'est maintenant engagée à rénover les chambres et le hall et à construire les salles de conférence; les rénovations devraient entraîner une hausse du taux d'occupation à elles seules.
- Kelvin croit qu'il pourrait concevoir des salles de conférence uniques, ce qui aiderait à attirer plus de clients vers ces salles et, par conséquent, ferait augmenter les produits.
- La gestion d'un hôtel haut de gamme cadre avec l'activité principale de DHC (*lien avec la mission et la vision*).

### Raisons d'envisager la résiliation du contrat

- Même s'il s'agit d'un contrat de gestion, HHH est exploitée sous la marque DHC et tout changement aura un effet sur celle-ci. Martha a déjà omis de rénover l'hôtel comme il en avait été initialement convenu; la détérioration du bâtiment pourrait nuire à la marque DHC.
- Il y a lieu de se demander si le nouveau contrat cadrera avec la vision; DHC ne semble plus être en mesure de faire embaucher les bons directeurs et ne semble plus avoir le pouvoir de décider quand les rénovations ont lieu, ce qui pourrait nuire à sa réputation (*lien avec la mission et la vision*). DHC pourrait revoir le nouveau contrat de gestion pour s'assurer qu'il lui permet d'embaucher les directeurs de son choix.
- Il n'est pas certain que le nouveau contrat concorde avec la mission; DHC ne peut pas garantir que l'hôtel sera luxueux et que chaque client recevra un service attentionné qui dépasse ses attentes (*lien avec la mission et la vision*).
- DHC n'a jamais géré de salles de conférence et devra embaucher quelqu'un qui s'y connaît dans ce domaine.
- Une fois que Martha aura obtenu ce qu'elle veut, il est possible qu'elle recommence à agir comme avant. Toutefois, les piètres résultats de HHH semblent être causés par des problèmes légitimes, dont certains seraient réglés grâce à ces changements, notamment la réalisation des rénovations dont il avait été convenu.

## Conséquences du refus du contrat de gestion revu

Pour déterminer la meilleure option, DHC devrait envisager la possibilité de refuser les révisions proposées.

### Analyse qualitative

- En raison des manquements au contrat de Martha, DHC pourrait résilier le contrat actuel et recevoir un dédommagement.
- Si Martha ne va pas de l'avant avec la construction des salles de conférence et maintient le statu quo, le potentiel de conflit augmente. Si DHC n'atteint pas la cible de revenu par chambre disponible dans la prochaine année, elle pourrait se retrouver en situation de non-respect des conditions du contrat original. HHH pourrait alors résilier le contrat, et DHC aurait à payer une pénalité.
- Dans les deux cas, DHC perdrait le bénéfice tiré du contrat actuel.

### Analyse quantitative

- Dédommagement que DHC pourrait recevoir :
  - Durée de 20 ans – 3 ans écoulés (de 2020 à 2023) = 17 ans à courir × 50 000 \$ = 850 000 \$
- Perte de bénéfice potentielle :
  - Bénéfice tiré du contrat actuel selon les états financiers de 2022 :  
1 426 000 \$ – 898 000 \$ = 528 000 \$, moins les autres coûts (notamment le temps de la direction de DHC). DHC perdra aussi le bénéfice différentiel attribuable aux 17 années restantes du contrat.

## Conclusion

Le contrat de gestion révisé de HHH n'est peut-être pas la meilleure option pour DHC. Comme il a été souligné plus haut, ce projet ne s'inscrit pas dans les tendances du secteur et ne contribue pas à bon nombre des objectifs établis par DHC. De plus, il y a de sérieux doutes quant à la probabilité que les résultats prévus par Martha soient atteints, puisque les prévisions qu'elle a préparées semblent trop optimistes. En outre, les résultats prévus dans le module de synthèse 1 n'ont pas été atteints, ce qui remet en doute la probabilité que les nouvelles prévisions de Martha se réalisent.

Vu la mauvaise relation entre DHC et HHH, la meilleure chose à faire serait probablement de ne pas accepter les révisions proposées. De plus, DHC devrait obtenir un avis juridique pour voir si HHH a manqué à ses obligations en vertu du contrat actuel; si c'est le cas, DHC pourrait envisager de résilier le contrat (ce qui permettrait à DHC de s'assurer que sa marque n'est pas davantage mise à risque en raison de la conduite de Martha).

**Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 – Questions de gouvernance)**

*Au niveau Compétent, le candidat relève le fait que Patrick et Derek sont en situation de conflit d'intérêts par rapport à l'investissement dans Holiday.*

*Le candidat devrait aussi se demander pourquoi Patrick et Derek semblent avoir le même point de vue et s'appuyer l'un l'autre aussi souvent.*

**Gouvernance et conflit d'intérêts**

En raison de son investissement dans DHC (obligation convertible), Patrick Kuzoff est devenu membre du Conseil.

- Jessica et Derek ont déjà travaillé avec Patrick et mentionnent qu'ils ont été impressionnés par son sens des affaires et qu'ils l'ont trouvé extrêmement coopératif et qu'il était facile de travailler avec lui (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Dans la transcription de la réunion du Conseil, on dirait que Patrick est toujours d'accord avec ce que dit Derek. Patrick n'a fourni de l'information pour étayer son point de vue qu'à une seule occasion, et c'était au sujet de la possibilité d'acquiescer Holiday. En l'occurrence, Derek a appuyé Patrick en disant qu'il approuvait la répartition 60/40 que ce dernier avait proposée, sans rien ajouter d'autre à la discussion. Derek n'a pas répondu à la question de Kelvin quand ce dernier a demandé qui avait décidé qu'une répartition 60/40 conviendrait à DHC, et s'est plutôt contenté de dire que DHC devrait accepter l'offre de Patrick et que la répartition proposée lui convenait.
- Le fait que la compagnie de Patrick, KGI, aurait une participation lui donnant le contrôle de Holiday pourrait entraîner des conflits lors de la prise de décisions au sujet de Holiday. Il pourrait y avoir des divergences entre ce que DHC souhaite et ce que Patrick souhaite, mais comme Patrick aurait une participation majoritaire, il pourrait ne pas tenir compte de l'avis de DHC. Ces conflits pourraient ensuite avoir des répercussions sur la gouvernance et la prise de décisions de DHC. Par conséquent, si DHC décide de partager les coûts de Holiday avec KGI, DHC pourrait envisager une participation à 50/50, pour s'assurer que la société maintienne un contrôle sur l'orientation de Holiday.
- L'investissement de Derek dans KGI augmente les possibilités de conflit. Il pourrait être influencé par l'incidence sur KGI des décisions prises relativement aux activités de Holiday et, par conséquent, perdre de vue les intérêts de DHC. Derek devrait à tout le moins divulguer sa participation dans KGI.
- L'opinion en apparence non indépendante de Patrick devrait être une source de préoccupation pour Alyson et Kelvin. Ils détiennent 50 % des actions de DHC maintenant, mais quand Patrick convertira son obligation en actions (ce qu'il peut faire à son gré), ils n'auront plus que 40 % des voix. Si Patrick se range toujours du côté de Derek, cela leur donne indirectement 60 % des voix à lui, à Derek et à Jessica.

Alyson et Kelvin devraient mettre ce sujet à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil. Il est important qu'ils comprennent pourquoi Patrick et Derek sont toujours d'accord.

Voici quelques raisons possibles :

- Il pourrait y avoir un lien avec la proposition d'acquisition de Holiday, que Patrick voudrait vraiment voir se concrétiser.
- L'importance de l'investissement de Derek dans KGI n'est pas connue, mais pourrait jouer ici. Derek devrait être tenu de fournir cette information.
- Il se peut que Patrick respecte l'opinion de Derek et, par conséquent, pense qu'il a toujours raison.
- Il est aussi possible que Patrick ne se prépare pas en vue des réunions et ne soit donc pas en mesure d'exprimer une opinion indépendante, ou, parce qu'il est le plus récent membre du Conseil, qu'il soit réticent à contredire le président.

Une fois la raison établie, il sera possible de prendre des mesures. Minimale, Patrick devrait avoir à expliquer ce qui motive son opinion et ses votes pour chaque proposition. Comme Patrick et Derek (vu sa participation dans KGI) sont en situation de conflit d'intérêts, ils ne devraient pas voter à l'égard de l'acquisition de Holiday ou de toute autre proposition sur la question.

*Le candidat peut aussi mettre en lumière le fait que l'investissement de Derek dans KGI pourrait indiquer la présence d'un plus vaste problème qui doit être réglé, et suggérer la création d'une politique sur l'indépendance et les conflits d'intérêts.*

### 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 ses conclusions :

**Oui** – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

#### **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*

*Le candidat doit formuler une conclusion logique qui intègre les éléments de son analyse des cinq questions importantes (investissement dans Holiday; offre de franchisage de Global; séjours culinaires avec le chef Norman à l'hôtel du Nord de l'Ontario; révision proposée du contrat de gestion avec HHH; et le fait que Derek et Patrick pourraient être en conflit d'intérêts à l'égard de KGI).*

*Les recommandations doivent être cohérentes avec les analyses effectuées. De plus, une conclusion globale doit être présentée pour clore le rapport (résumé et ordre de priorité des recommandations).*

On demandait au candidat de déterminer les options qui concordaient le mieux avec les objectifs, la mission et la vision de DHC. Le candidat doit tenir compte des éléments suivants :

- La manière dont l'option peut aider DHC à se rapprocher de ses objectifs d'atteindre un taux d'occupation minimal de 75 % à chaque hôtel, un tarif quotidien moyen global de 430 \$ et un rendement minimal de 12 % pour tout nouvel investissement.
- Le niveau de risque, l'investissement initial requis, la concordance avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de DHC, et la manière dont l'option s'inscrit dans les tendances du secteur.

Le candidat doit tenir compte de ce qui suit :

DHC tente de se recentrer sur ses activités principales, soit l'exploitation d'hôtels uniques et luxueux. DHC perd du terrain par rapport aux normes du segment des hôtels-boutiques, et ses résultats sont décevants en ce qui a trait aux taux d'occupation, au revenu par chambre disponible et au TQM. Le candidat doit aussi tenir compte des problèmes importants de trésorerie de DHC et les commenter, car la société semble avoir utilisé toute la capacité d'emprunt de sa ligne de crédit, et la banque H&A a demandé au directeur de compte de DHC de surveiller étroitement son dossier. Toutefois, DHC pourrait aussi être en mesure d'obtenir un supplément de financement par emprunt, étant donné que son ratio emprunt/capitaux propres est inférieur au seuil établi dans la clause restrictive imposée par la banque et à la moyenne du segment des hôtels-boutiques.

Les recommandations formulées doivent répondre aux nombreuses préoccupations des actionnaires et démontrer le jugement professionnel du candidat. Il est acceptable de mentionner que l'obtention de renseignements supplémentaires est nécessaire, tant que cette affirmation est justifiée et cohérente avec l'analyse.

### **Recommandations au sujet de questions précises**

#### Investissement dans Holiday

Ce projet nécessite un investissement de 13,5 millions \$ (100 %) ou de 5,4 millions \$ (40 %), ce qui sera difficile à financer pour DHC. Si DHC investit dans Holiday, elle aura la possibilité d'influencer le type de forfaits vendus, pour s'assurer qu'ils cadrent avec les valeurs fondamentales de DHC. Holiday pourrait aussi vendre des forfaits pour les autres hôtels de DHC. Le rendement potentiel de 17 % pour cet investissement est plutôt élevé. Toutefois, cette

acquisition ne semble pas cadrer avec la volonté de la société de se concentrer sur ses activités principales, puisqu'elle s'occuperait alors aussi de la vente de forfaits. Si DHC acquiert Holiday avec KGI, il y a aussi un potentiel de conflit avec Patrick, qui détiendrait 60 % de Holiday par l'entremise de KGI.

Si DHC n'acquiert pas Holiday, elle doit évaluer les effets potentiels d'un changement de propriétaire.

#### Proposition de franchisage avec Global

Cette option ne requiert qu'une redevance de franchisage initiale de 200 000 \$. Elle permettra aussi à DHC d'effectuer un emprunt sans intérêt de 8 millions \$ pour faire des rénovations. Le franchisage aiderait à atténuer un bon nombre des problèmes de l'hôtel du Nord de l'Ontario et améliorerait les flux de trésorerie, les taux d'occupation et le TQM, en plus de fournir des capitaux à DHC pour faire des rénovations. Par contre, DHC perdrait une bonne partie du contrôle de son hôtel, car elle devrait se conformer aux normes de Global. Toutefois, cette option permettrait à DHC de continuer d'être un exploitant d'hôtels-boutiques et de centres de villégiature uniques et luxueux et l'aiderait à faire concurrence aux chaînes d'hôtels internationales. Étant donné la portée mondiale et la capacité de Global de cibler les voyageurs internationaux avec son marketing, le modèle de franchisage pour l'hôtel du Nord de l'Ontario pourrait être plus fructueux que la poursuite de l'exploitation de l'hôtel par DHC. Ce modèle, qui est couramment utilisé par les grandes sociétés, pourrait être la bonne solution pour l'hôtel du Nord de l'Ontario.

#### Séjours culinaires

Un investissement initial de 1 million \$ sera requis si DHC va de l'avant avec le projet de séjours culinaires, ce qui pourrait être difficile à financer pour la société. S'ils ont du succès, les séjours culinaires aideront DHC à atteindre ses objectifs et attireront de nouveaux clients. Le principal risque lié à cette option est qu'elle dépend du chef Norman. Si DHC choisit de conclure l'entente de franchisage, il faudra déterminer s'il sera aussi possible d'offrir les séjours culinaires. Par conséquent, DHC devrait d'abord décider si elle souhaite transformer l'hôtel du Nord de l'Ontario en franchise avant d'offrir des cours de cuisine. De plus, DHC devrait s'assurer que les informations sur lesquelles reposent les prévisions relatives aux séjours culinaires sont réalistes et fiables.

#### Contrat de gestion avec HHH

Le contrat de gestion avec HHH ne semble pas très bien aller. Même si les prévisions de Martha indiquent que les choses vont s'améliorer, elles sont très optimistes et ne correspondent pas aux tendances du secteur. HHH attirera davantage les voyageurs d'affaires que les voyageurs d'agrément, mais on prévoit une augmentation de seulement 2 % du nombre de voyageurs d'affaires. La meilleure chose à faire pour DHC serait probablement de mettre fin au contrat et de chercher à obtenir le dédommagement prévu en cas de résiliation pour un motif valable.

## Conclusions et recommandations globales

1. Il faut faire quelque chose par rapport à l'hôtel du Nord de l'Ontario, qui est en difficulté. Le statu quo n'est pas une option. Serait-il possible d'offrir les séjours culinaires sans réaliser l'investissement initial de 1 million \$? S'il était possible de réduire le montant de l'investissement initial, cette option pourrait être viable, à condition qu'elle génère toujours des produits suffisants. Accepter la proposition de franchisage de l'hôtel du Nord de l'Ontario semble raisonnable. Il pourrait aussi être possible d'aller de l'avant tout en investissant dans les séjours culinaires. Si Global consent que DHC offre les séjours culinaires et, possiblement, aide à financer l'investissement initial de 1 million \$, DHC pourrait faire les deux.
2. DHC devrait mettre fin au contrat avec HHH. Il ne s'inscrit pas dans les tendances du secteur et n'aide pas à atteindre bon nombre des objectifs de DHC. De plus, il y a un risque important que Martha continue de ne pas collaborer.
3. Puisqu'il serait difficile pour DHC de financer l'acquisition de 100 % de Holiday par elle-même, elle devrait investir avec Patrick (KGI) afin de profiter de son expérience. DHC devrait revenir sur les pourcentages de participation proposés et décider le degré de contrôle qu'elle souhaite avoir. Plus le pourcentage est élevé, plus l'effet sur la trésorerie sera grand. Il serait peut-être possible d'obtenir davantage de financement de Patrick. Le fait qu'il soit prêt à acquérir 60 % de Holiday indique probablement qu'il a de l'argent disponible. Vu leur participation dans KGI, Derek et Patrick devraient s'abstenir de voter sur la répartition du pourcentage de participation dans le contexte d'une prise de participation conjointe dans Holiday.

*Le candidat peut formuler d'autres recommandations si elles sont étayées et tiennent compte du financement requis.*

### 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 son effort de communication :

**Oui** – Le candidat a communiqué adéquatement sa réponse.

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

*Une réponse qui n'a pas été communiquée adéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :*

- *Formulation difficile à comprendre*
- *Nécessité de relire des sections plusieurs fois pour comprendre*
- *Manque de clarté des arguments avancés*
- *Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas présentées en ordre, ou qu'elles ne sont pas identifiées*
- *Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire*
- *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 nettement 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 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 une analyse incomplète.

**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 présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer qu'il a répondu, de façon cohérente et professionnelle, aux questions importantes.

Les correcteurs doivent 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 soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi 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 (lorsque ces renseignements étaient fournis) et des renseignements qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés dans les études de cas (celle 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 – DHC (VERSION 1)

***La réponse qui suit a valu au candidat la mention « réussite ».***

**Rôle :** CPA, Wilson Consulting Group, faisant rapport à Irene Mallik (employeur)

Date : 23 avril 2023 (p. 5)

Intervenants/Objectifs

Conseil d'administration, fondateurs, actionnaires :

- Atteindre un taux d'occupation minimum de 75 % à chaque hôtel et un TQM global de 430 \$
- Investir dans des projets qui rapporteront au moins 12 %
- Avoir assez de liquidités pour éventuellement reprendre le paiement des dividendes
- Résultats financiers solides
- Santé financière à long terme

### Cadre d'analyse stratégique

Mission : Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques avec une ambiance accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné qui dépasse leurs attentes

Ancienne vision : Nous faisons en sorte que les clients se sentent bien accueillis en leur offrant un service attentionné et personnalisé dans un cadre historique unique et luxueux

Nouvelle vision : Nous faisons en sorte que les clients se sentent spéciaux en leur offrant des services et des expériences exceptionnels à nos hôtels et centres de villégiature

Nouvelle mission : Nous exploitons des hôtels et des centres de villégiature uniques et luxueux, et offrons à nos clients un service attentionné et des expériences qui dépassent leurs attentes

Valeurs :

- Interagir personnellement avec les clients et les employés, et adopter une approche active
- Satisfaire et prévoir les attentes des clients en étant accueillant et attentionné
- Souscrire à de nouvelles idées et au changement pour continuellement tendre vers la perfection
- Favoriser le travail en équipe et le respect entre tous les employés – incluant être à l'écoute des préoccupations
- Jouer un rôle important dans la collectivité locale

FCS :

- Conserver un personnel hautement qualifié/expérimenté
- Maintenir les installations (hôtel et commodités) en bonne condition
- Rester à la fine pointe de l'évolution technologique
- Satisfaire et anticiper les besoins des clients en ayant recourt à des études de marché puisque conserver les clients existants et attirer de nouveaux clients est important

FFOM

Forces :

- Équipe de gestion hautement expérimentée au sein du secteur hôtelier – contribue au succès

- Patrick Kuzoff s'est joint à la société comme directeur ; son expertise peut contribuer au succès

Faiblesses :

- DHC a perdu sa cote OR en mars 2020, entraînant une baisse de ses produits – ceci pourrait également avoir un impact sur sa réputation et ses bénéfices futurs
- DHC est proche de sa capacité d'emprunt. Paraître fortement endetté augmentera le risque pour les investisseurs ou les prêteurs potentiels, ce qui rend difficile l'obtention de davantage de financement
- L'hôtel du nord de l'Ontario a un TQM et des taux d'occupation faibles qui ont une incidence sur l'objectif global de DHC.
- Conflits d'intérêts potentiels (Derek possède une partie de KGI et Patrick gère KGI) – Cela pourrait avoir une incidence sur leur capacité à prendre des décisions objectives pour le bien de la société
- Patrick et Derek semblent avoir du mal à communiquer avec l'équipe de direction (c'est-à-dire ne pas discuter des propositions avec toute l'équipe) – ne pas tenir compte de tous les points de vue peut avoir un impact négatif sur la prise de décisions.

Opportunités :

- Les voyages intérieurs au Canada augmentent, ce qui pourrait accroître l'occupation dans les hôtels de DHC
- Les visiteurs internationaux au Canada ont augmenté en raison de la dépréciation relative du dollar canadien – plus d'activités et de produits potentiels.

Menaces :

- Les taux d'intérêt ont augmenté, ce qui fait monter le coût du capital si DHC a besoin de trouver du financement.
- La concurrence accrue des prix des chaînes hôtelières pourrait continuer d'éroder le rev/PAR de HHH

**Travail à faire :**

1. Holiday Tours Inc. (Holiday)
  - a. Aider l'équipe de gestion à comprendre l'impact d'un investissement dans Holiday par rapport à la poursuite d'une relation avec le nouveau propriétaire
  - b. Estimer le coût des actions et calculer le taux de rendement prévu
2. Global Stay N Play Corp. (Global)
  - a. Global est intéressé à faire de l'hôtel du nord de l'Ontario une franchise sous son image de marque 5 étoiles appelée «FitzGerals» qui cible les voyageurs d'agréments
  - b. Déterminer la viabilité de cette proposition
3. Le chef Norman veut offrir des séjours culinaires à l'hôtel du nord de l'Ontario
4. Martha, propriétaire de HHH, veut ajouter des salles de conférence à HHH
  - a. Procéder à un examen critique de la proposition et des prévisions de Martha et indiquer si DHC devrait accepter les modifications proposées

Rapport au Conseil d'administration et à la direction de Distinct Hotels Corporation (DHC)  
De : CPA, consultant

Ce rapport traite des préoccupations et des enjeux que la direction de DHC nous a demandé (Wilson Consulting Group) d'analyser.

### **Proposition de Holiday Tours Inc. (Holiday)**

DHC a travaillé avec Holiday afin de générer plus d'activités à l'hôtel Canmore et l'hôtel Kelowna. Holiday est en vente et on craint que le nouvel acheteur voudra probablement diminuer les tarifs moyens des chambres l'année prochaine. Patrick et Derek proposent que DHC investisse dans Holiday avec la société de Patrick, KGI, selon une répartition 60/40. La question est de savoir si DHC devrait permettre à Holiday d'être acheté par le nouvel acquéreur, ou envisager d'investir dans Holiday.

### **Analyse quantitative (voir le Tableau I pour les calculs) :**

Patrick estime que si le nouvel acheteur abaisse les tarifs des chambres de 395 \$ à 310 \$, les produits tirés des chambres de DHC diminueront d'environ 40 000 \$ en 2024 - malgré l'augmentation du taux d'occupation de 25 %.

Sinon, DHC pourrait accepter la répartition 60/40 avec KGI et investir 40 % dans Holiday. Selon nos calculs, en multipliant le BAIIA de Holiday par 6, le coût de l'action serait d'environ 6,75 \$. L'achat de 40 % des actions coûterait environ 5 400 000 \$ pour 800 000 actions. DHC aurait besoin de trouver un financement de 5 400 000 \$ et, vu les taux d'intérêt à la hausse, cela pourrait devenir coûteux.

La marge d'exploitation type de Holiday est de 20 %. Si cette marge se maintient à l'avenir, le rendement prévu de l'investissement serait de 8,33 %.

### **Analyse qualitative :**

Avantages et inconvénients de permettre à Holiday d'être acquis par les nouveaux acheteurs.

Avantages :

- Il n'est pas garanti que les nouveaux propriétaires abaisseront le TQM. Holiday a vendu environ 10 000 nuitées pour DHC l'an dernier et on s'attend à la même chose ou mieux cette année. Si le TQM n'est pas abaissé, DHC peut bénéficier de cet arrangement sans avoir à dépenser des millions en coûts d'acquisition
- Les voyages intérieurs et les voyages internationaux sont en hausse. L'augmentation des taux d'occupation pourrait dépasser les attentes.

Inconvénients :

- Risque que le nouveau propriétaire de Holiday procède à des changements drastiques en plus de la baisse du TQM. Si ça ne fonctionne pas entre le nouveau propriétaire et DHC, DHC pourrait voir une baisse de ses produits ou de sa réputation.
- Si le propriétaire réduit le TQM, cela aura une incidence sur l'objectif global de la direction d'atteindre 430 \$

Avantages et inconvénients d'investir dans Holiday.

Avantages :

- DHC travaillera avec la firme de Patrick, KGI, pour s'assurer que les taux d'occupation et TQM des hôtels Canmore et Kelowna atteignent leurs objectifs annuels. Si le TQM n'est pas abaissé, DHC pourrait s'attendre à des produits et des bénéfices plus élevés, ce qui lui procurerait plus de liquidités pour d'autres projets ou l'émission de dividendes
- DHC et KGI pourraient utiliser Holiday pour développer et vendre des forfaits qui feraient la promotion d'autres hôtels DHC, augmentant encore davantage le potentiel de produits et les flux de trésorerie.

Inconvénients :

- Les dépenses initiales en capital nécessiteront du financement et DHC est déjà proche de son maximum. Le directeur de la banque H&A surveille de près le respect par DHC des clauses restrictives et veille à ce que la capacité d'emprunt maximale ne soit pas dépassée.
- Derek et Patrick semblent être influencés par leurs participations respectives dans KGI. Cela peut nuire à leur capacité de prendre une décision objective au sujet de cet investissement ou de prendre d'autres décisions à l'avenir.
- L'investissement a un rendement estimé inférieur à 12 %. Cela ne répond pas à l'objectif actuel fixé par le Conseil.

Permettre aux nouveaux acheteurs de prendre le contrôle de Holiday expose DHC au risque de perdre des produits à long terme. Les nouveaux propriétaires pourraient avoir de bonnes relations avec DHC, mais ce n'est pas garanti. Un investissement dans Holiday pourrait aider à stimuler les activités de DHC en faisant augmenter les produits tirés des chambres pour tous les établissements de DHC. Toutefois, la répartition proposée de 60/40 ne favorise pas DHC en ce qui concerne le rendement exigé de 12 %. De plus, il faudrait du financement. L'équipe de direction devrait discuter davantage de cette proposition avec Patrick, de sorte que KGI investisse pleinement dans Holiday. Cela permettrait de libérer des liquidités pour DHC.

### **Proposition de Global Stay N Play Corp. (Global)**

L'hôtel du nord de l'Ontario (HNO) a connu des taux d'occupation inférieurs à la moyenne et un TQM inférieur à l'objectif. Il fait baisser les résultats globaux de DHC. DHC a reçu une offre de Global pour faire de HNO une franchise cinq étoiles sous l'image de marque « FitzGerald ». La question est de savoir si l'entente est avantageuse pour DHC.

### **Analyse quantitative :**

Derek a déjà estimé que si DHC continue d'exploiter HNO tel quel, les produits tirés des chambres, déduction faite des frais d'exploitation, seront de 6,7 millions de dollars. Avec l'entente de Global, les produits tirés des chambres s'élèvent à 9,2 millions de dollars, à condition que HNO atteigne les objectifs de Global. D'un point de vue financier, des revenus supérieurs aideraient DHC à se placer dans une situation de trésorerie qui lui permettrait tant d'émettre des dividendes à nouveau ou rechercher d'autres projets d'immobilisations.

### Analyse qualitative :

Voici quelques avantages et inconvénients de l'entente avec Global et si elle aura un impact sur DHC.

Avantages :

- L'image de marque de Global répond aux standards de DHC d'un hôtel-boutique 5 étoiles. Cela est conforme à la mission de DHC d'exploiter des hôtels de luxe et à la vision de fournir un service exceptionnel
- Global offre un prêt sans intérêt pour les travaux de modernisation nécessaires, ce qui aide DHC à économiser de l'argent à réduire son coût en capital.
- DHC avait l'intention de faire d'importantes rénovations à HNO. Le prêt sans intérêt aidera à maintenir le bâtiment en bonne condition selon le FCS.
- DHC a dépensé des millions en marketing sans améliorations notables. Être franchisé peut renforcer sa réputation ce qui peut permettre d'attirer de nouveaux clients. Attirer de nouveaux clients est un FCS
- DHC a lutté pour garder les directeurs à HNO. Cette proposition pourrait aider à attirer des gestionnaires, car ils pourraient potentiellement se retrouver à travailler pour d'autres hôtels de Global. Le maintien en poste d'employés hautement qualifiés est un FCS
- Les cibles de TQM de 420 \$ de HNO et de taux d'occupation de 70 % de Global favoriseront l'atteinte des objectifs globaux de DHC.

Inconvénients :

- Si l'entente n'est pas avantageuse pour DHC, il lui faudra attendre 5 ans pour la résilier, ce qui est long
- Les cibles de TQM de 420 \$ et de taux d'occupation de 70 % de Global dépassent la performance de HNO au cours des trois dernières années. Elles pourraient ne pas être atteintes d'ici la fin de 2024. Si les cibles ne sont pas atteintes, les estimations de Derek sur les produits prévus diminueront et Global pourrait résilier le contrat
- Global s'attend à ce que le TQM et taux d'occupation augmentent chaque année après 2024. Cela aussi peut ne pas être atteignable compte tenu de la performance historique de HNO
- Le prêt sans intérêt est soumis à l'approbation de Global. Si Global ne l'approuve pas, les rénovations pourraient ne pas être faites comme prévu. Maintenir l'hôtel en bonne condition est un FCS.

La réputation et l'image de marque de Global semblent concorder avec la mission et l'énoncé de vision de DHC. La marque FitzGerald a le potentiel d'attirer de nouveaux clients, ce qui est également un facteur de succès. Si DHC peut atteindre les cibles de Global, la situation financière de DHC s'en trouvera améliorée. Toutefois, la cible doit être atteinte d'ici la fin de 2024 et continuer de s'améliorer chaque année par la suite. DHC devrait renégocier les éléments suivants du contrat afin de réduire le risque de résiliation du contrat ou de perte de revenus :

1. Les cibles doivent être atteintes d'ici la fin de 2024 – discuter avec Global d'un délai plus réaliste qui fonctionne pour HNO selon des études de marché et des données historiques
2. Les cibles doivent s'améliorer chaque année – retirer la capacité de Global de mettre fin au contrat sans préavis si ces critères ne sont pas respectés.

### Proposition de séjours culinaires

Le chef Norman de HNO a proposé d'offrir des séjours culinaires pour attirer des clients. La question est de savoir s'il s'agit d'un risque trop grand pour DHC et si cela concordera ou non avec la mission, la vision et les valeurs de DHC.

**Analyse quantitative :**

Selon les renseignements fournis par Norman, DHC pourrait s'attendre à une augmentation progressive des flux de trésorerie de 262 400 \$ d'ici la fin de 2023 et de 470 840 \$ en 2024. Le coût initial pour la mise en place des séjours culinaires serait 1 000 000 de dollars, soit le coût des rénovations de la cuisine. Selon le calcul du Tableau II, le rendement de l'investissement serait de 26 %. Cela dépasse l'objectif de 12 % de la direction. D'autres coûts supplémentaires sont couverts par l'augmentation des produits, de sorte que ces séjours seraient autosuffisants et rentables (si ses hypothèses se réalisent).

**Analyse qualitative :**

Avantages et inconvénients des séjours culinaires

Avantages :

- Accepter la proposition du chef Norman s'aligne parfaitement sur la valeur fondamentale de DHC de favoriser le respect de tous les employés en étant à l'écoute de leurs préoccupations et leurs suggestions.
- Le fait que le chef Norman organiserait des séjours culinaires l'encouragera à rester à HNO. Le maintien en poste d'employés hautement qualifiés et expérimentés comme lui est un FCS pour DHC.
- Offrir des cours de cuisine dans un cadre luxueux et maintenir une atmosphère exceptionnelle concorde avec la mission et la vision de DHC de fournir un service permettant aux clients de se sentir spéciaux.
- Les voyages intérieurs ont augmenté au Canada, ce qui renforce la possibilité que des gens se rendront dans le nord de l'Ontario pour des cours de cuisine.
- Le chef Norman est très sympathique. DHC valorise l'interaction personnelle avec les clients ainsi que les services amicaux et attentifs. Son cours de cuisine s'alignerait sur ces valeurs.
- Le séjour culinaire est une nouvelle idée pour DHC, et accepter la proposition s'aligne sur la valeur fondamentale de souscrire au changement ou à de nouvelles idées.
- Le rehaussement de la réputation et l'activité accrue pourraient améliorer les résultats globaux de DHC. Cela aidera DHC à atteindre un taux d'occupation minimum de 75% à chaque hôtel et un TQM global de 430 \$. HNO a eu de faibles taux d'occupation -cela devrait permettre d'améliorer ces taux.
- Les flux de trésorerie supplémentaires pourraient être utilisés pour les paiements éventuels de dividendes.

Inconvénients :

- Le rendement attendu dépend en grande partie des hypothèses et des calculs de Norman. Une baisse des produits attendus pourrait potentiellement faire baisser le rendement en dessous de l'objectif de 12 % de DHC.
- Les rénovations de la cuisine d'un million de dollars devraient être terminées d'ici mai 2023. Cela ne donne qu'un mois à Kelvin pour s'assurer que tout est rénové selon ses standards. S'il y a des retards, les produits attendus diminueront et auront un impact négatif sur le retour sur investissement prévu en 2023.

Dans l'ensemble, les séjours culinaires s'alignent sur les valeurs fondamentales de DHC de favoriser le travail d'équipe, d'interagir personnellement avec les clients, d'anticiper les attentes des clients et de souscrire à de nouvelles idées. Ce projet tient également compte de facteurs clés de succès, soit la rétention d'employés hautement qualifiés comme le chef Norman et le maintien des installations en bonne condition. Cependant, l'échéancier des rénovations est un peu serré. Il ne laisse pas beaucoup de temps pour une bonne planification ou pour des retards. Je suggère d'aller de l'avant avec les séjours culinaires après avoir établi un délai raisonnable pour les rénovations et calculé combien ils doivent rapporter au minimum pour atteindre l'objectif de rendement de 12 %.

#### **Ajout proposé de salles de conférence à Huron Heights Hotel (HHH)**

Martha a proposé d'ajouter des salles de conférences à HHH en réponse à la concurrence accrue des chaînes hôtelières. Elle aimerait que DHC gère les salles de conférence dans le cadre du contrat de gestion actuel.

#### **Analyse quantitative**

Selon les prévisions de Martha, DHC peut s'attendre à un résultat d'exploitation différentiel net de 926 392 \$ en 2024, de 932 640 \$ en 2025 et de 1 059 651 \$ en 2026. Cette augmentation aiderait DHC à financer de futurs projets d'immobilisations ou à émettre des dividendes. La nouvelle entente ferait passer les frais de gestion de DHC sur les produits bruts tirés des chambres de 5 % à 7 %, ce qui est avantageux.

Martha a toutefois émis plusieurs hypothèses. Les estimations de produits tirés des chambres sont fondées sur un TQM de 270 \$, 275 \$ et 280 \$ pour les années 2024, 2025 et 2026 respectivement. Les taux d'occupation sont également estimés à 80 % en 2024 et 2025 et à 85 % en 2026. Par le passé, HHH a eu un TQM de 250 \$ et un taux d'occupation de 70 %. Il y a également eu une baisse des activités en raison de la concurrence accrue des chaînes hôtelières. La hausse du taux d'occupation et du TQM dans un délai d'un an à compter du lancement des activités des salles de conférence pourrait ne pas se produire. De plus, bien que les participants à des conférences feraient augmenter les taux d'occupation, les tarifs offerts aux groupes font généralement baisser le TQM plutôt que de le faire monter. Si ces hypothèses ne se réalisent pas, les produits de DHC seront moins élevés que prévu.

Martha a supposé que les produits bruts tirés des salles de conférence correspondraient à 43 % des produits bruts tirés des chambres alors que, par le passé, ils correspondaient à 10 %. D'après mes calculs, le résultat d'exploitation serait toujours positif, mais les produits attendus selon les hypothèses de Martha ne sont pas réalistes. Martha devrait plutôt baser ses calculs sur le 10 % réalisé par le passé.



Martha a également supposé que les services de restauration et de bar représenteraient 30 % des produits tirés des chambres. Pour DHC dans son ensemble, les produits tirés des services de restauration et de bar ont représenté 58 % des produits des chambres en 2022. Cela signifie qu'il est possible que les produits estimés soient plus importants que prévu. Il est important, cependant, de rester prudent.

### **Analyse qualitative**

#### Avantages:

- L'ajout de salles de conférence n'est pas censé réduire le nombre de chambres. On s'attend à ce que la hausse de l'occupation et le maintien du nombre de chambres fassent augmenter le rev/PAR.
- Les coûts de rénovation proviendront des fonds de HHH, ce qui permettra à DHC d'entreprendre d'autres projets ou d'avoir des liquidités pour les paiements de dividendes à l'avenir.
- Si Kelvin peut construire les salles de conférence selon ses standards, le projet concordera avec l'image de marque actuelle de DHC.
- Offrir des salles de conférence s'aligne sur le FCS d'anticiper les besoins des clients compte tenu du fait qu'on prévoit une augmentation des voyages d'affaires de 2 % par an.

#### Inconvénients :

- HHH n'a pas approuvé l'embauche des directeurs sélectionnés par DHC. Avoir des employés hautement qualifiés/expérimentés est un FCS. Si HHH continue de refuser d'approuver ces directeurs, cela pourrait avoir un impact sur les affaires futures puisque la qualité des services pourrait diminuer.
- Martha n'a pas rénové les chambres et les halls lorsqu'on lui avait demandé, et a cessé de verser 4 % au fonds de réserve pour les rénovations. Bien que Martha ait eu ses raisons, le fait demeure que le maintien des installations en bonne condition est un FCS. Il y a un risque que Martha continue de faire preuve de laxisme avec les rénovations ou l'entretien à l'avenir, ce qui pourrait avoir un impact négatif puisque les clients s'attendent à un hôtel moderne. Il y a aussi un risque qu'il n'y ait pas assez de fonds pour les rénovations à l'avenir si les contributions au fonds de réserve ne sont pas versées.

Dans l'ensemble, le contrat de frais de gestion avec HHH pour les nouvelles salles de conférence est censé être rentable et faire augmenter les flux de trésorerie de DHC. D'un point de vue financier, l'augmentation des flux de trésorerie favorisera les projets d'immobilisations ou le versement de dividendes. Toutefois, on s'inquiète de la façon dont Martha gère le fonds de réserve pour les rénovations et du fait que HHH n'approuve pas le choix de directeurs par DHC. À moins que ces questions ne soient réglées, l'entente avec HHH pourrait ne pas être avantageuse à long terme. L'image de marque de DHC pourrait un jour en souffrir.

#### Autres problèmes

- Patrick et Derek ont discuté des propositions stratégiques sans consulter l'ensemble du Conseil. Au cours de la réunion, Derek a passé à un nouveau sujet sans laisser les autres discuter de leurs préoccupations.
  - La communication ouverte et le respect des opinions des autres au cours des réunions du Conseil sont essentiels non seulement parce que DHC peut bénéficier d'opinions multiples, mais aussi parce qu'il s'agit d'une des valeurs fondamentales de DHC.
- Patrick et Derek peuvent être en conflit d'intérêts, ce qui peut affecter leur capacité de prendre une décision objective concernant la proposition de Holiday. Ils devraient permettre au reste du Conseil de discuter de la proposition afin de faire ce qu'il y a de mieux pour DHC dans son ensemble.

**Tableau I - Holiday Tours Inc.**

Objectif : Déterminer la valeur du prix de l'action et le rendement attendu  
(Tous les éléments de référence proviennent de l'Annexe V à moins d'avis contraire)

BAIIA	2 250 000 \$
Multiplicateur BAIIA	6
Évaluation	13 500 000 \$
Nbre d'actions en circulation	2 000 000,00
Prix estimatif de l'action	6,75 \$
40% de l'évaluation	5 400 000 \$
Nbre d'actions	800 000
Marge d'exploitation	20%
Bénéfice d'exploitation	450 000 \$
Rendement attendu	8,33%

**Tableau II - Proposition du chef Norman**

Objectif : Déterminer le retour sur investissement pour led séjour culinaires en 2023  
(tous les éléments de référence proviennent de l'Annexe VI ou du module de synthèse 1 à moins d'avis contraire)

Flux de trésorerie nets	\$262 400
Rénovation de la cuisine	1 000 000 \$
Rendement attendu	26%

Conclusion : le retour sur investissement est de 26% ce qui surpasse l'objectif de 12% de DHC.

**Tableau III - Proposition de HHH**

(tous les éléments de référence proviennent de l'Annexe II et Annexe VII à moins d'avis contraire)

Produits de DHC (2022)	83 886 \$		
Produits des services d'alimentation et de bar	48 654 \$		
Services de restaurations et de bar en % du produit des chambres	58,00%		
	2024	2025	2026
Produits bruts des chambres	938 196,00 \$	955 570,00 \$	1 033 753,00 \$
Produits des salles de conférence proposées	402 084,00 \$	409 530,00 \$	443 037,00 \$
% des produits bruts des chambres	43%	43%	43%
% des produits historiques bruts des chambres	10%	10%	10%
Produits bruts des salles de conférence révisés	93 819,60 \$	95 557,00 \$	103 375,30 \$
Différence	308 264,40 \$	313 973,00 \$	339 661,70 \$
Résultat d'exploitation proposé	926 392,00 \$	932 640,00 \$	1 059 651,00 \$
Résultat d'exploitation révisé	618 127,60 \$	618 667,00 \$	719 989,30 \$

**ANNEXE E**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – DHC (VERSION 2) – LE 26 MAI 2021**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 26 MAI 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (DHC – Version 2)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en avril 2023 et Irene Mallik, votre supérieure chez Wilson Consulting Group, vous confie une autre mission auprès de Distinct Hotels Corporation (DHC).

Le revenu disponible par habitant au Canada a légèrement augmenté depuis 2020, et le niveau de confiance des consommateurs est moyen. La vigueur du dollar canadien a rendu les voyages au Canada plus coûteux et fait baisser le nombre de visiteurs internationaux. La montée des taux d'intérêt devrait se poursuivre pendant encore au moins deux ans.

Le nombre de voyageurs d'agrément devrait croître de seulement 2 % par année, même pour les hôtels-boutiques. Ces voyageurs, tant nationaux qu'internationaux, sont de plus en plus sensibles aux prix. Un nombre croissant de voyageurs se tournent vers des entreprises comme Airbnb et VRBO, aux dépens des hôtels traditionnels. Cette hausse est attribuable aux familles cherchant des types d'hébergement plus spacieux, avec cuisine, à prix raisonnable.

Le nombre de voyageurs d'affaires devrait croître de 6 % par an. Selon des études récentes, les gens préfèrent toujours les rencontres en personne aux téléconférences. De plus en plus d'entreprises sont aussi prêtes à payer plus cher pour louer des chambres dans de petits hôtels uniques qui répondent spécifiquement aux besoins des voyageurs d'affaires.

Le 20 juin 2020, après avoir reçu un héritage important, le fils de Kelvin et d'Alyson, Jonathan Chung, a acheté des actions ordinaires nouvellement émises de DHC pour la somme de 3 millions \$. Jonathan détient maintenant 8 % de DHC et les autres actionnaires en détiennent chacun 23 %.

Même si le Conseil d'administration (le Conseil) reste déterminé à présenter la société comme un exploitant d'hôtels-boutiques haut de gamme ou luxueux, il en a modifié la vision en 2021 :

*« Nous faisons en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre unique et luxueux. »*

La mission a aussi été modifiée :

*« Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques dont l'ambiance est accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes. »*

Les valeurs fondamentales de DHC n'ont pas changé.

Irene vous demande de rédiger, d'un point de vue stratégique, un rapport à l'intention du Conseil de DHC qui expose les changements importants de la situation de la société et fournit une évaluation des grandes décisions que celle-ci doit prendre. Pour chaque proposition, vous devez signaler au Conseil les facteurs déterminants auxquels il n'a peut-être pas pensé et lui indiquer les informations supplémentaires qu'il doit obtenir avant de prendre ses décisions. Votre rapport devrait aussi comprendre toutes les autres questions importantes que vous relèverez.

**LISTE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I Transcription de la dernière réunion du Conseil d'administration .....	162
II Conseil consultatif .....	167
III États financiers internes .....	168
IV Comparaison avec les données de référence sectorielles .....	170
V Information sur l'hôtel de Montréal .....	171
VI Proposition relative à l'hôtel Artists Warehouse .....	172
VII Proposition relative à l'hôtel du Nord de l'Ontario .....	173
VIII Proposition relative à Luxury Stays .....	174

## ANNEXE I

### TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Derek : Merci, Irene et CPA, de vous joindre à nous. Depuis votre dernière mission auprès de DHC, un seul changement a été apporté à l'équipe de direction : après le congédiement de Doug Mallette, Jonathan est devenu directeur du marketing et de la valorisation de la marque. First Canadian Hotel Reviews a reconnu que Doug avait agi seul, et DHC a conservé sa cote.

Voici les grands événements survenus depuis la dernière mission.

1 <sup>er</sup> avril 2020	Achat de l'hôtel Artists Warehouse (HAW) pour 32 millions \$ en trésorerie et en actions privilégiées sans droit de vote émises au nom d'Isabelle, selon les conditions initialement proposées.
1 <sup>er</sup> avril 2020	Signature d'un contrat de 20 ans pour la gestion de l'hôtel Huron Heights (HHH), selon les conditions initialement proposées.
1 <sup>er</sup> mai 2020	Transformation du terrain de golf de Kelowna en terrain semi-privé.
21 mai 2020	Mise à jour du site Web de DHC au coût de 980 000 \$.
19 octobre 2020	Fin des rénovations de 11 millions \$ à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse et de 4 millions \$ au total dans les autres hôtels de DHC.
2 novembre 2020	Conclusion d'une nouvelle entente d'emprunt avec Northern Land Loans. L'emprunt de 39 millions \$, remboursable en versements annuels de 2 millions \$ exigibles le 30 juin, porte intérêt à 7,2 % et vient à échéance dans 13 ans.
2 février 2021	Vente des droits de licence du Spa Awani pour 750 000 \$.
1 <sup>er</sup> mai 2021	Déclaration et versement de dividendes sur les actions privilégiées de DHC et de dividendes de 500 000 \$ sur ses actions ordinaires.
2 juillet 2021	Renouvellement de la ligne de crédit de DHC, selon les mêmes modalités.
3 avril 2022	Fin des rénovations de 3 millions \$ à l'hôtel du Nord de l'Ontario effectuées dans le but d'attirer des clients pour les retraites santé et bien-être.
1 <sup>er</sup> mai 2022	Déclaration et versement de dividendes sur les actions privilégiées de DHC et de dividendes de 500 000 \$ sur les actions ordinaires.
15 août 2022	Création d'un conseil consultatif, qui se réunit chaque trimestre.
2 mars 2023	Annonce par Isabelle qu'elle compte demander le rachat de ses actions privilégiées le 1 <sup>er</sup> mai 2023. Comme convenu, les dividendes de 2023 seront déclarés et versés à cette date. Début des discussions avec la banque au sujet du refinancement.

Derek : Malgré l'amélioration des résultats de DHC, nous reportons notre premier appel public à l'épargne à 2025 afin de pouvoir améliorer certains indicateurs. Nous avons établi des cibles à cette fin, dont le maintien d'un tarif quotidien moyen (TQM) de 440 \$. Ces cibles visent aussi l'atteinte d'ici 2024 d'un taux d'occupation de 85 % et d'une marge d'exploitation de 15 %. Notre conseil consultatif a également fourni des suggestions dont nous devrions tenir compte. Nous avons plusieurs propositions d'investissement dont il faut discuter. Kelvin, je te cède la parole.



**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Kelvin : J'ai trouvé un bel immeuble historique dans le quartier du Vieux-Montréal. C'est l'une des premières banques de la ville et sa façade est vraiment distinctive. Ce type d'immeuble est rarement disponible. Le locateur nous permettrait de le transformer en hôtel-boutique de 50 chambres. L'hôtel attirerait les voyageurs d'agrément qui veulent un service attentionné. C'est une belle occasion! Il n'y aura pas de restaurant, mais ça devrait aller, car le quartier regorge d'excellents restaurants pour tous les goûts.

Jessica : J'aime bien le fait que l'immeuble soit situé dans un grand centre métropolitain.

Alyson : Par contre, il est beaucoup plus petit que les autres hôtels de DHC.

Jonathan : Sa taille ressemble à celle des hôtels de ce type en Europe, ce qui pourrait attirer les voyageurs internationaux. J'ai déjà des idées pour le marketing de cet hôtel.

Kelvin : Pour le moment, le propriétaire, Société de portefeuille RH (RH), accepterait de seulement louer l'immeuble, mais il pourrait se laisser convaincre de le vendre plus tard. J'ai préparé un résumé des conditions du contrat de location et fourni des chiffres préliminaires.

Derek : Et si RH reçoit une meilleure offre pour l'immeuble? Comment le conseil consultatif réagira-t-il, vu les suggestions qu'il a formulées sur l'atteinte des objectifs de DHC?

Kelvin : N'oublions pas que ce conseil joue un rôle uniquement consultatif. Ses membres n'ont aucune participation financière dans la société. Nous n'avons pas à suivre leurs suggestions. DHC a toujours bien fonctionné sans le conseil consultatif.

Derek : Comment ce type d'entente se compare-t-il au contrat de gestion avec HHH côté risques? CPA, donnez-nous votre avis. Jessica, peux-tu nous parler de la situation de HAW?

Jessica : Isabelle participe encore à la gestion de HAW, mais veut prendre sa retraite. L'hôtel éprouve des difficultés : son bénéfice net après impôts était de 1 315 000 \$ en 2022. Malgré nos efforts pour assurer le respect de normes plus élevées et l'obtention d'une cote cinq étoiles, le TQM de 300 \$ et le taux d'occupation de 75 % sont tous deux inférieurs aux attentes. Le taux d'occupation correspond à celui d'autres hôtels de Toronto et la baisse s'explique par la diminution du nombre de voyageurs d'agrément dans cette partie de la ville. Isabelle et moi suggérons de rénover l'hôtel pour attirer les voyageurs d'affaires. Isabelle a compilé des estimations pour nous.

Derek : L'idée me plaît. Je crois que le conseil consultatif appuierait ce projet en raison de l'augmentation du pourcentage de voyageurs d'affaires.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Kelvin : Le conseil consultatif ne sait pas tout sur notre entreprise. J'ai des doutes.
- Alyson : Les rénovations coûteront cher. Il faudra aménager des espaces de travail dotés des dernières technologies dans chaque chambre et construire un centre d'affaires, un gym, un restaurant et un bar. Pour se démarquer sur le marché très concurrentiel de Toronto, DHC devra aussi offrir des services personnalisés, un programme de fidélisation et une application mobile.
- Kelvin : Certains changements modifieraient radicalement le caractère unique de cet hôtel.
- Jessica : Nous devons faire quelque chose. Le TQM et le taux d'occupation baissent chaque année depuis l'acquisition de HAW. Si nous pouvons rénover l'hôtel et conserver son charme, ce serait un choix logique.
- Derek : Sean LeBois a dit que son entreprise ferait les rénovations pour 6 millions \$. J'ai fourni l'estimation à Jessica.
- Kelvin : Son prix est trop élevé. Le coût de ces rénovations ne devrait pas dépasser 5,7 millions \$. Tu aurais dû m'en parler avant. Tu nous as mis dans une situation délicate.
- Derek : Qu'est-ce que ça change si DHC le paie un peu plus pour ce contrat? Il a passé tellement d'heures à nous aider en siégeant à notre conseil consultatif.
- Kelvin : L'entreprise de Sean LeBois a effectué de petits travaux à l'hôtel du Nord de l'Ontario. Elle a terminé les travaux plus tard que prévu, et certaines parties des travaux n'étaient pas conformes aux caractéristiques que j'avais établies et ont dû être refaites.
- Derek : Sean sait que son entreprise n'a pas été à la hauteur pour ce contrat, mais c'est à cause des nouveaux employés qu'il avait embauchés. Il mérite une deuxième chance.
- Jonathan : Comme cette proposition était à l'ordre du jour, j'ai demandé à de grandes sociétés ce que DHC devait faire pour les attirer comme clientes. En général, elles établissent des tarifs maximums par chambre par ville et, à Toronto, le tarif moyen est de 250 \$. L'incidence sur notre TQM dépendra de la proportion de voyageurs d'affaires et d'agrément. Il faudrait aussi offrir des délais de paiement de 30 à 60 jours et garantir la disponibilité des chambres.
- Derek : Demandons à CPA d'examiner les estimations d'Isabelle et de déterminer si ce projet convient à DHC. Après les rénovations, je m'attends à ce que les résultats d'exploitation de HAW soient comparables à ceux de nos autres hôtels. Nous choisirons l'entrepreneur plus tard. Passons au prochain point à l'ordre du jour, l'hôtel du Nord de l'Ontario.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Kelvin : Je propose de faire des rénovations supplémentaires de 13 millions \$ à l'hôtel du Nord de l'Ontario.
- Jessica : Rien de ce que nous avons essayé n'a fonctionné jusqu'ici, pas même l'ajout d'une salle de jeux et d'une piscine. Depuis 2019, le TQM a seulement augmenté de 40 \$, pour s'établir à 300 \$, et nous avons atteint un taux d'occupation de seulement 70 %.
- Kelvin : Les chambres sont trop petites pour les familles et nous n'offrons pas assez de services supplémentaires. Les chambres actuelles seraient converties en suites à une chambre avec cuisine et salon. Après les rénovations, l'hôtel ne comptera plus que 150 chambres. Nous pourrions avoir un service de garde, des clubs pour enfants et des sauveteurs à la piscine. Ces changements devraient faire augmenter le TQM et le taux d'occupation de façon importante, puisqu'ils permettraient de mieux cibler les familles, mais aussi d'attirer les voyageurs internationaux.
- Alyson : Les familles ne cherchent pas le service attentionné que DHC offre normalement. Je n'appuie pas cette proposition.
- Derek : Parce que l'hôtel est dans le nord, nous n'avons jamais pu surmonter le facteur saisonnier. Je ne veux pas investir plus d'argent dans cet hôtel quand il pourrait être mieux investi ailleurs.
- Alyson : Suggères-tu que nous vendions l'hôtel du Nord de l'Ontario?
- Derek : Oui, et le conseil consultatif est du même avis.
- Kelvin : Comment le sais-tu? Le conseil consultatif n'a jamais discuté de la possibilité de vendre cet hôtel.
- Derek : J'ai appelé quelques membres du conseil consultatif pour leur demander leur avis. Nous devrions pouvoir vendre l'hôtel 40 millions \$. À ce prix, Thomas Wong a peut-être même déjà trouvé un acheteur.
- Kelvin : Tu as consacré beaucoup de temps à cette question à notre insu. Pourquoi alors ai-je perdu mon temps à chercher des façons de rénover l'hôtel?
- Alyson : Je pensais aussi que le moment est peut-être venu de vendre. En plus du problème lié à la superficie des chambres, l'endroit n'est pas idéal pour un hôtel-boutique.
- Jessica : La vente de cet hôtel pourrait avoir un effet négatif sur le projet de premier appel public à l'épargne de DHC.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Derek : Je ne suis pas certain d'être d'accord. CPA peut évaluer les risques et les avantages de chaque option. Jonathan a une proposition d'investissement à nous présenter.

Jonathan : En 2020, DHC a embauché Cindy Woodman, une conceptrice de site Web qui a déjà travaillé pour Airbnb. Cindy suggère que DHC crée une nouvelle entreprise de réservation en ligne spécialisée dans les séjours de luxe de courte durée. Le nom proposé pour l'entreprise est Luxury Stays (Luxury). Les sites Web de DHC et de Luxury seraient liés et nous ferions la promotion de services de luxe, qui seraient fournis par DHC. Cindy et moi avons préparé de l'information supplémentaire.

Derek : Le conseil consultatif a recommandé que DHC cible le marché des locations à court terme. Les hôtes de Luxury seraient principalement des hôtels-boutiques et des propriétaires de résidences privées. Ce serait une manière de pénétrer ce segment.

Kelvin : Je crains que Luxury nuise à l'image de la société. Comment Luxury trouvera-t-elle des hôtes qui afficheront leurs hébergements sur le site? Devrons-nous les faire inspecter pour nous assurer que chacune d'elles répond aux normes élevées de DHC?

Jonathan : Luxury se servirait de son nouveau site Web pour recruter des hôtes. Nous pourrions aussi faire inspecter les hébergements, mais je ne crois pas que Luxury pourrait exiger des frais supplémentaires pour récupérer le coût des inspections; il faudrait alors les absorber. Sinon, nous pourrions faire comme les autres entreprises du genre, et nous fier aux évaluations des clients pour déterminer dans quelle mesure les hébergements respectent les normes de DHC.

Alyson : Si des clients choisissent de loger dans des résidences privées ou des hôtels n'appartenant pas à DHC, cela pourrait-il enlever des produits à nos hôtels?

Jonathan : Nous ne pensons pas afficher les hôtels de DHC. Il ne devrait donc pas y avoir de problème, puisque le site attirera des clients différents de ceux de nos hôtels.

Jessica : Si nous choisissons de créer Luxury, DHC fournira des services supplémentaires pour toutes les réservations et offrira ainsi un service « exceptionnel » aux clients de Luxury. Ces autres services nous permettront de rendre l'expérience unique pour les clients.

Derek : L'investissement initial est modeste et le projet vise un nouveau segment de marché. Je pense que nous devrions y songer. CPA, fournissez-nous votre évaluation du projet.

CPA : Bien sûr. Le rapport sera prêt d'ici votre prochaine réunion.

Derek : Merci. La réunion est levée.

## **ANNEXE II CONSEIL CONSULTATIF**

Le conseil consultatif est composé des membres suivants :

- George Karpenter (président et ami de Derek) a travaillé pendant vingt ans dans des hôtels haut de gamme.
- Warren Gaspari (ami de Derek) a été directeur de conférences pendant quinze ans pour une chaîne d'hôtels mondiale.
- Samina Kalas (amie d'Alyson) opte toujours pour la location à court terme quand elle voyage.
- Shirley Lata (amie de Jessica) organise depuis huit ans les déplacements du personnel de la grande société pour laquelle elle travaille.
- Sean LeBois (ami de Derek) est propriétaire d'une entreprise qui se spécialise dans la vente de mobilier et de matériel pour les hôtels, et dans la rénovation d'hôtels.
- Laura Smythe (amie de Jessica) est analyste financière spécialisée dans le secteur hôtelier.
- Thomas Wong (ami de Derek) fait la promotion de publications sur le tourisme depuis dix ans.
- Dominique Girard (ami de Jonathan) est rédacteur touristique pour Thomas Wong.

Le mandat du conseil consultatif est de fournir :

- des suggestions relativement à l'orientation stratégique de DHC;
- de l'information sur les tendances du secteur hôtelier;
- des conseils en vue d'un premier appel public à l'épargne;
- des conseils sur les questions liées à l'exploitation;
- des conseils sur les manières d'améliorer les relations avec la collectivité.

Pour aider DHC à atteindre ses objectifs spécifiques et à réussir son premier appel public à l'épargne, le conseil consultatif a récemment suggéré ce qui suit :

- veiller à ce que tous les indicateurs clés correspondent à la moyenne sectorielle, sauf la marge d'exploitation, qui devrait y être supérieure;
- faire passer le nombre de chambres à 1 000 d'ici 2025;
- augmenter la proportion de voyageurs d'affaires pour qu'elle atteigne 40 %;
- diversifier les activités afin de réduire la dépendance à l'égard des produits tirés des hôtels.

**ANNEXE III**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

*Distinct Hotels Corporation*  
*État consolidé du résultat global*  
*Exercice clos le 31 décembre 2022*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

**Produits**

Produits tirés des chambres	95 204 \$
Produits tirés des chambres – HAW	12 264
Services de restauration et de bar	51 410
Golf – droits d’adhésion annuels	390
Golf – droits de jeu	1 560
Frais de gestion payés par HHH	1 980
	162 808

**Charges**

Coûts d’exploitation des chambres	50 458
Coûts d’exploitation des chambres – HAW	6 745
Coûts des services de restauration et de bar	34 959
Coûts des services de golf	1 523
Salaires et avantages sociaux des membres de la direction liés au contrat avec HHH	1 050
Dotation aux amortissements	11 380
Frais de vente et de marketing	4 936
Impôts fonciers, services publics et assurances	12 462
Frais administratifs et généraux	21 668
	145 181

Résultat d’exploitation	17 627
Intérêts sur la ligne de crédit	(36)
Intérêts sur la dette à long terme	(4 835)
Dividendes sur les actions privilégiées	(1 500)
Résultat avant impôts	11 256
Impôts sur le résultat	(3 393)
	7 863 \$

**ANNEXE III (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

*Distinct Hotels Corporation*  
*État consolidé de la situation financière*  
*au 31 décembre 2022*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

**Actif**

Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 980 \$
Créances clients	1 370
Stocks	2 370
Charges payées d'avance	1 700
	<hr style="width: 100%;"/>
	9 420
Immobilisations corporelles – montant net	146 820
Immobilisations corporelles – HAW	41 575
Goodwill – HAW	3 500
	<hr style="width: 100%;"/>
Total de l'actif	<u><u>201 315 \$</u></u>

**Passif**

Ligne de crédit	1 200 \$
Dettes fournisseurs et charges à payer	14 985
Impôts sur le résultat à payer	2 120
Passif sur contrat – produits	6 690
Tranche à court terme – Emprunt Nouvelle-Écosse	3 000
Tranche à court terme – Emprunt Ontario	2 000
	<hr style="width: 100%;"/>
	29 995
Dette à long terme – Nouvelle-Écosse	30 000
Dette à long terme – Ontario	33 000
Actions privilégiées rachetables au gré du porteur	25 000
Passif d'impôt différé	6 810
	<hr style="width: 100%;"/>
Total du passif	124 805
<b>Capitaux propres</b>	
Capital-actions	13 175
Résultats non distribués	63 335
	<hr style="width: 100%;"/>
	76 510
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>201 315 \$</u></u>

**ANNEXE IV**  
**COMPARAISON AVEC LES DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES**

	<b>DHC</b>		<b>Segment des hôtels-boutiques</b>	
	<b>2022</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>	<b>2019</b>
Revenu par chambre disponible (taux d'occupation × TQM)	343 \$	280 \$	328 \$	262 \$
Taux d'occupation	78 %	70 %	80 %	78 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	440 \$	400 \$	410 \$	335 \$
Pourcentage de voyageurs d'affaires	15 %	10 %	35 %	30 %
Ratio de liquidité générale	0,3	0,2	0,7	0,8
Ratio emprunts/capitaux propres	1,6	2,2	2,1	2,6
Ratio total de la dette/actifs	0,6	0,7	0,7	0,7
Rendement des capitaux propres	10 %	8 %	12 %	11 %
Marge d'exploitation	11 %	9 %	14 %	16 %
Marge bénéficiaire	5 %	3 %	6 %	8 %



**ANNEXE V**  
**INFORMATION SUR L'HÔTEL DE MONTRÉAL**

Résumé des conditions du contrat de location proposé :

- Le loyer annuel est de 50 000 \$, plus 16 % des produits tirés des chambres, et est payable mensuellement.
- Le contrat est d'une durée de 15 ans et est assorti d'une option de renouvellement de cinq ans. Le loyer sera déterminé au moment du renouvellement.
- RH paiera les impôts fonciers, les services publics et l'assurance de l'immeuble.
- RH paiera 50 % du coût des rénovations initiales, jusqu'à un maximum de 5 millions \$. DHC prévoit que le coût total des rénovations s'élèvera à 15 millions \$. RH devra approuver toutes les rénovations au préalable.
- RH a le droit de vendre l'immeuble en tout temps, sous réserve d'un préavis de 90 jours à DHC pour résilier le contrat de location. DHC aura un droit de premier refus.

Estimations financières :

- TQM de 750 \$ et taux d'occupation de 80 %
- Coûts d'exploitation des chambres correspondant à 55 % des produits tirés des chambres
- Frais administratifs et généraux (y compris les frais de vente et de marketing) correspondant à 13 % des produits tirés des chambres

**ANNEXE VI**  
**PROPOSITION RELATIVE À L'HÔTEL ARTISTS WAREHOUSE**

Isabelle a préparé les résultats prévisionnels post-rénovations suivants pour Jessica.

	<u>Note</u>	
TQM	1, 3	290 \$
Taux d'occupation estimatif	2	85 %
Nombre de chambres	4	120
Produits tirés des chambres		10 796 700 \$
Ventes des services de restauration et de bar – 65 % des produits tirés des chambres	5	7 017 855
Coûts d'exploitation des chambres – 55 % des produits tirés des chambres	5	(5 938 185)
Coûts des services de restauration et de bar – 50 % des ventes des services de restauration et de bar	5	(3 508 928)
Coûts de marketing et d'administration et coûts liés à l'immeuble – fixes		<u>(5 000 000)</u>
Marge d'exploitation		<u>3 367 442</u>
Moins les impôts (27 %)		<u>(909 209)</u>
		<u><u>2 458 233 \$</u></u>

**Notes**

1. Le TQM utilisé est de 290 \$, plutôt que le TQM actuel de 300 \$, afin de refléter la réduction de tarif requise pour attirer plus de voyageurs d'affaires.
2. Le taux d'occupation estimatif repose sur l'hypothèse d'une augmentation de 10 %.
3. Hypothèse : 45 % des clients sont des voyageurs d'affaires.
4. Les rénovations comprennent l'ajout d'un restaurant et d'un bar. Nous devons donc réduire le nombre de chambres, qui passera de 150 à 120, mais nous tirerons de nouveaux produits du bar et du restaurant.
5. Il s'agit de mes meilleures estimations.

**ANNEXE VII**  
**PROPOSITION RELATIVE À L'HÔTEL DU NORD DE L'ONTARIO**

Voici les informations obtenues au sujet de l'hôtel du Nord de l'Ontario :

- Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, le total des produits était de 16 726 125 \$, et le résultat avant impôts était de 1 338 090 \$.
- Au 31 décembre 2022, la valeur comptable de l'actif net de l'hôtel était de 40 millions \$.
- Après les rénovations :
  - On s'attend à des produits de 21,9 millions \$ (150 chambres × 365 jours × TQM de 500 \$ × taux d'occupation de 80 %).
  - On s'attend à un résultat avant impôts de 2 628 000 \$. Le calcul comprend une dotation aux amortissements de 4,9 millions \$.

## ANNEXE VIII PROPOSITION RELATIVE À LUXURY STAYS

Points saillants du modèle d'affaires :

- Les hôtes verseront à Luxury une commission correspondant à 10 % du montant de la réservation, et les clients verseront à Luxury une commission distincte correspondant à 3 % du montant de la réservation.
- Luxury offrira des services personnalisés supplémentaires à la demande des clients, ce qui rendra l'entreprise unique dans ce segment du marché locatif. Ces services comprendront des commodités habituellement offertes dans les hôtels de DHC, comme des services d'entretien ménager et de blanchisserie, de livraison d'épicerie, de promenade de chiens et de garde d'enfants, mais nous irons encore plus loin en offrant des services de chef à domicile, des séances d'entraînement personnalisées, des massages et de la physiothérapie. Les clients pourront réserver ces services par l'entremise du site Web de Luxury. DHC fournira les services, dont le prix sera établi au coût majoré de 25 %.
- Sur le site Web, les clients pourront faire des recherches dans la liste des hébergements proposés par lieu, date, type, commodités et prix.
- Luxury devra offrir un minimum de 1 200 hébergements dans au moins cinq grandes villes pour que la sélection soit suffisante pour attirer les clients.
- Nous nous concentrerons initialement sur le marché canadien, mais une fois que le modèle aura fait ses preuves, il sera possible de l'étendre à des hébergements à l'extérieur du pays.

Luxury nécessitera un investissement initial de 7 millions \$, et les coûts d'exploitation annuels devraient être de 4 millions \$.

Les prévisions financières suivantes ont été établies après la réalisation d'une étude de marché.

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Nombre de nuitées réservées	20 000	80 000	120 000	170 000
Produits moyens par nuitée	300 \$	350 \$	370 \$	380 \$
Produit de commissions	780 000 \$	3 640 000 \$	5 772 000 \$	8 398 000 \$

**ANNEXE F**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – DHC (VERSION 2) – LE 26 MAI 2021  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION  
DISTINCT HOTELS CORPORATION (DHC)  
VERSION 2**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation**

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 DHC.

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

**Non** – Le candidat ne s'est manifestement pas appuyé sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant DHC.

***Selon la Grille de compétences des CPA de 2019***

***Compétence technique***

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

***Compétences habilitantes***

***1.2.2 Accomplir son travail avec compétence et diligence***

***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***

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

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante de la situation. Il doit mettre l'accent sur les facteurs qui ont changé depuis le module de synthèse 1.*

*Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant DHC (conclusion du contrat de location de l'hôtel de Montréal, rénovation de HAW, rénovation ou vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario et investissement dans Luxury). Au niveau Compétent, le candidat relève aussi les nouvelles contraintes de trésorerie que pourrait subir DHC en raison du rachat des actions privilégiées.*

## **Analyse des parties prenantes (changements)**

En juin 2020, Jonathan Chung, le fils de Kelvin et d'Alyson, est devenu actionnaire de DHC; il a ensuite été nommé directeur du marketing et de la valorisation de la marque. Il participe activement à la gestion de la société et donne son appui aux projets pour lesquels il pense pouvoir apporter une valeur ajoutée grâce à ses contacts ou à ses idées pour le marketing.

### **Vision/mission**

Le Conseil a modifié les énoncés de vision et de mission de DHC pour rendre compte du fait qu'elle exploite maintenant des hôtels-boutiques qui ne sont pas dans un cadre historique, mais qui sont tout de même haut de gamme et uniques. L'énoncé de vision a été modifié comme suit :

*Nous faisons en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre unique et luxueux.*

L'énoncé de mission a aussi été modifié comme suit :

*Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques dont l'ambiance est accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes.*

Le principal changement apporté à la vision et à la mission est la suppression de toute mention des cadres ou sites historiques. Toutefois, le principal objectif n'a pas changé et est toujours de se concentrer sur l'exploitation d'hôtels-boutiques qui sont à la fois uniques et luxueux.

Les cinq principales valeurs fondamentales de DHC n'ont pas changé :

1. Interagir personnellement avec les clients et les employés, et adopter une approche active.
2. Satisfaire et prévoir les attentes des clients en étant accueillant et attentionné.
3. Favoriser le travail en équipe et le respect entre tous les employés – cela englobe le fait d'être à l'écoute des préoccupations et des points de vue des employés et d'amener chacun des employés à faire de son mieux chaque jour au travail.
4. Souscrire à de nouvelles idées et au changement pour nous assurer de continuellement tendre vers la perfection.
5. Jouer un rôle important dans la collectivité locale (ajoutée en 2018).

### **Analyse quantitative**

*Même si on n'attend pas du candidat qu'il résume les facteurs clés de succès, réalise une analyse de ratios ou effectue une analyse FFPM détaillée selon ce qui est présenté ci-après, il peut l'avoir fait et avoir utilisé ces divers éléments dans son analyse de l'étude de cas du Jour 1.*

Variation du résultat d'exploitation par rapport à celui du module de synthèse 1

Le tableau ci-dessous montre les effets des nouveaux projets entrepris depuis 2019 compte tenu des coûts directs uniquement. Il semble que chacun de ces projets a été une réussite et a contribué à l'amélioration des résultats.

	<b>Augmentation attribuable aux nouvelles activités depuis 2019</b>
Produits tirés des chambres – HAW	12 264 \$
Golf – droits d'adhésion annuels	390
Golf – droits de jeu	554
Frais de gestion payés par HHH	1 980
Produits supplémentaires	15 188
Charges	
Coûts d'exploitation des chambres – HAW	6 745
Coûts des services de golf	356
Salaires et avantages sociaux des membres de la direction liés au contrat avec HHH	1 050
Charges supplémentaires	8 151
Variation du résultat d'exploitation	7 037 \$

Financement

- La ligne de crédit a un solde impayé de 1,2 million \$ et une limite de crédit de 4 millions \$ (*lien avec le module de synthèse 1*). Elle est assortie des clauses restrictives suivantes :
  - Aucuns dividendes supérieurs à 2 millions \$ (DHC a versé des dividendes de 2 millions \$ en 2021 et en 2022 : 1,5 million \$ sur les actions privilégiées et 0,5 million \$ sur les actions ordinaires) (*lien avec le module de synthèse 1*).
  - Ratio emprunts/capitaux propres n'excédant pas 2,5 (*lien avec le module de synthèse 1*). Selon les états financiers consolidés, le ratio emprunts/capitaux propres actuel est de 1,63 (124 805 \$ ÷ 76 510 \$), ce qui signifie que DHC respecte toujours cette exigence. De plus, le ratio emprunts/capitaux propres de DHC est très inférieur à la donnée de référence sectorielle du segment des hôtels boutiques qui est de 2,1. Par conséquent, DHC est bien placée pour utiliser davantage ses actifs dans le cadre d'un refinancement en vue d'aller de l'avant avec les projets proposés et de racheter les actions privilégiées détenues par Isabelle.



- De nouvelles actions privilégiées ont été émises en faveur d'Isabelle Logan le 1<sup>er</sup> avril 2020 comme élément de la contrepartie pour l'achat de HAW :
  - DHC a émis des actions privilégiées sans droit de vote d'un montant de 25 millions \$ (*lien avec le module de synthèse 1*). Les actions sont rachetables au gré d'Isabelle et sont assorties d'un dividende annuel cumulatif de 1,5 million \$.
  - Des dividendes annuels de 1,5 million \$ ont été versés en 2021 et en 2022; les dividendes de 2023 seront déclarés et versés le 1<sup>er</sup> mai, date à laquelle les actions seraient rachetées.

### Nouvelle contrainte de trésorerie

Le 2 mars 2023, Isabelle a informé DHC qu'elle comptait demander le rachat de ses actions privilégiées le 1<sup>er</sup> mai 2023, date à laquelle DHC devra lui verser 25 millions \$, ainsi que 1,5 million \$ en dividendes. DHC n'a pas les 25 millions \$ nécessaires. Il faudra tenir compte de cette obligation à court terme pour toute décision d'investissement.

DHC devra évaluer diverses options pour financer le rachat. En voici quelques-unes :

- Vendre des actifs.
- Contracter un autre emprunt – D'après l'étude de cas, des discussions sur le refinancement ont été entamées avec la banque. Étant donné que les actions privilégiées sont rachetables au gré du porteur, elles sont présentées comme passif dans l'état de la situation financière. Par conséquent, l'obtention de financement supplémentaire pour racheter les actions n'aura pas d'incidence sur le ratio emprunts/capitaux propres de DHC. Toutefois, les taux d'intérêt devraient continuer à monter pendant les deux prochaines années, ce qui fera augmenter le coût du financement par emprunt.

### **Nouveaux objectifs**

DHC a l'intention de faire un premier appel public à l'épargne en 2025. La date avait été reportée afin de permettre à la société d'améliorer certains indicateurs pour la rendre plus attrayante pour les investisseurs potentiels. Les objectifs spécifiques de DHC sont les suivants :

- maintenir son TQM à 440 \$;
- atteindre un taux d'occupation de 85 % d'ici 2024;
- atteindre une marge d'exploitation de 15 % d'ici 2024.

Pour aider DHC à atteindre ses objectifs et à réussir son premier appel public à l'épargne, le conseil consultatif a récemment suggéré ce qui suit lors de sa dernière réunion :

- veiller à ce que tous les indicateurs correspondent au moins à la moyenne sectorielle, sauf la marge d'exploitation, qui devrait lui être supérieure;
- faire passer le nombre de chambres à 1 000 d'ici 2025;
- augmenter la proportion de voyageurs d'affaires pour qu'elle atteigne 40 %;
- diversifier les activités afin de réduire la dépendance à l'égard des produits tirés des hôtels.



- Une augmentation du revenu par chambre disponible signifie l'une des deux choses suivantes :
  - les tarifs sont en hausse
  - le taux d'occupation est en hausse

$Total\ des\ produits\ tirés\ des\ chambres\ annuel = TQM \times N^{bre}\ de\ chambres \times Taux\ d'occupation \times 365$   
 $Total\ des\ produits\ tirés\ des\ chambres\ annuel = Revenu\ par\ chambre\ disponible \times 365$

Sur le plan de l'exploitation, le succès se caractérise par :

- un taux d'occupation élevé (c'est-à-dire le pourcentage des chambres occupées par rapport au nombre total de chambres disponibles);
- un tarif quotidien moyen (TQM) élevé;
- une marge d'exploitation, une marge bénéficiaire nette et un rendement des capitaux propres équivalents ou supérieurs à la moyenne du secteur pour les hôtels-boutiques.

### Analyse

- Même si le revenu par chambre disponible de DHC (exclusion faite de HAW) était plus élevé que la moyenne du secteur en 2019 (280 \$ comparativement à 262 \$) et en 2022 (343 \$ comparativement à 328 \$), ses taux d'occupation étaient inférieurs à la moyenne en 2019 (78 % comparativement à 80 %) et en 2022 (70 % comparativement à 78 %).
- Il convient de souligner que DHC (à l'exclusion de HAW) a connu une hausse du taux d'occupation supérieure à celle du secteur; DHC se rapproche donc de la moyenne du secteur. Il importe de rappeler que DHC voulait porter son TQM à 420 \$, ce qu'elle a accompli, et porter son taux d'occupation à 80 % en 2021, ce qu'elle n'a pas réussi à faire (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Le pourcentage de voyageurs d'affaires de DHC est nettement inférieur à la moyenne sectorielle, comme en 2019 (*lien avec le module de synthèse 1*). Comme HHH attire davantage de voyageurs d'affaires, ce pourcentage a augmenté de 5 %.
- Le ratio de liquidité générale de DHC s'est amélioré depuis 2019. Même si DHC se rapproche de la moyenne du secteur, son ratio est toujours sous la moyenne de 0,7. Le passif à court terme de DHC au 31 décembre 2022 est très élevé à cause de la forte augmentation des dettes fournisseurs et charges à payer (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Les ratios emprunts/capitaux propres et total de la dette/actifs demeurent sous la moyenne du secteur, comme en 2019 (*lien avec le module de synthèse 1*).
- Le rendement des capitaux propres est passé à 10 %, mais demeure inférieur à la moyenne du secteur qui est de 12 %. Cette situation est partiellement attribuable à l'augmentation de 86 % [(7 863 \$ – 4 225 \$) ÷ 4 225 \$] du résultat net par rapport à celui de 2019. DHC voulait atteindre un rendement des capitaux propres de 11 % en 2020 au plus tard (*lien avec le module de synthèse 1*). Même si DHC n'a pas atteint son objectif, il y a eu une amélioration.
- La marge d'exploitation et la marge bénéficiaire se sont toutes les deux améliorées depuis 2019. Pendant la même période, les moyennes sectorielles ont baissé de 2 % (passant de 16 % à 14 % et de 8 % à 6 %, respectivement). Par conséquent, DHC se rapproche des moyennes du secteur. L'écart est possiblement toujours dû au fait que DHC a une charge salariale plus élevée en raison de ses employés à temps plein (*tiré du module de synthèse 1*) et que le revenu par chambre disponible de DHC est supérieur à la moyenne du secteur.

## Conclusion

Les indicateurs de performance et les ratios de DHC pour son activité principale, soit l'exploitation d'hôtels-boutiques, se sont améliorés, et seuls les taux d'occupation, la marge d'exploitation et la marge bénéficiaire restent inférieurs aux moyennes du secteur. Les objectifs de DHC sont, entre autres, de maintenir au-dessus de la moyenne les ratios et les indicateurs qui sont déjà supérieurs à la moyenne du secteur et d'améliorer ceux qui sont inférieurs à la moyenne.

## Facteurs clés de succès

*Remarque : Les facteurs clés de succès ci-dessous ne sont pas explicitement énoncés dans le cas du module de synthèse 1. Toutefois, il y est question de la concurrence fondée sur le prix, le service, l'emplacement et les installations au sein d'une même catégorie (nombre d'étoiles) et, dans la partie qui décrit les nouvelles tendances, on mentionne l'importance d'avoir une marque reconnaissable. On précise aussi que le franchisage est courant dans le secteur. On s'attend à ce que le candidat se serve de ces renseignements, en plus des résultats de ses recherches dans le cadre du module de synthèse 1, pour relever les éléments clés du succès.*

Les facteurs clés de succès pour l'ensemble du secteur hôtelier ou le segment des hôtels-boutiques comprennent notamment ce qui suit :

- faire partie d'une chaîne franchisée pour rehausser la notoriété de la marque, le marketing et la qualité;
- choisir le bon emplacement, notamment offrir des installations et des services que recherchent les clients, ou être situé près d'un emplacement les offrant;
- avoir des processus en place pour s'assurer que les prix demandés sont concurrentiels;
- disposer d'un personnel professionnel, qualifié, poli et compétent;
- avoir accès à une main-d'œuvre saisonnière;
- maintenir l'hôtel et les installations en bonne condition;
- rester à la fine pointe de l'évolution technologique;
- aller au-devant des besoins des clients à l'aide des études de marché parce qu'il est crucial de fidéliser les clients et d'en attirer de nouveaux;
- avoir une marque reconnue, puisque les voyageurs ont souvent recours au bouche-à-oreille pour déterminer où ils séjourneront; la marque et la réputation de l'hôtel reposent habituellement sur au moins une caractéristique unique, ce qui permet à l'exploitant de fixer des prix plus élevés.

Dans le secteur de l'hôtellerie, les produits d'exploitation sont saisonniers et subissent l'influence des facteurs suivants :

- la conjoncture économique, qui a une incidence sur le nombre de voyages, la durée des séjours et la qualité des hôtels choisis par les voyageurs d'affaires et d'agrément, plus particulièrement les éléments suivants :
  - le revenu disponible par habitant qui est consacré aux voyages, lequel subit l'incidence des taux d'intérêt, des taux d'imposition applicables au revenu des particuliers et des taux d'emploi. De plus, les prix du carburant influent sur le revenu disponible et sur le type de transport utilisé pour voyager;
  - le niveau de confiance des consommateurs – plus le niveau de confiance des consommateurs est élevé, plus ceux-ci dépensent pour les voyages;
- les bénéfices des entreprises et le montant que celles-ci consacrent aux voyages d'affaires;
- le nombre de visiteurs internationaux qui voyagent au Canada;
- les facteurs politiques, comme le risque de guerres ou d'activités terroristes, qui peuvent avoir une incidence sur les taux de change, l'ampleur des mesures de sécurité frontalière et le coût des forfaits vacances et des vols.

*Les candidats pourraient aussi réaliser une analyse FFPM dans le cadre de leur évaluation de la situation, ce qui leur permettrait de relever les principaux changements.*

**Forces** (tirées du module de synthèse 1 et toujours pertinentes, et **nouvelles** informations dans l'étude de cas du Jour 1)

- La marque DHC est connue pour ses chambres luxueuses et un niveau de service incomparable.
- Les hôtels de DHC sont situés dans des lieux qui sont des destinations touristiques attrayantes, ce qui permet à la société de demander des prix élevés.
- Les hôtels de DHC sont situés dans des bâtiments uniques qui ont une signification historique, ce qui attire les clients.
- Les actionnaires et la direction de DHC ont une grande expérience de l'hôtellerie et ont tout intérêt à ce que DHC réussisse.
- Les ratios d'endettement de DHC sont inférieurs à ceux de ses concurrents, ce qui lui offre potentiellement une capacité d'emprunt supplémentaire.
- La direction (Alyson, Jessica et les directeurs de chaque hôtel) participe aux activités quotidiennes et s'emploie à interagir avec les clients.
- Le TQM et le revenu par chambre disponible de DHC étaient supérieurs à ceux de ses concurrents en 2019, année pendant laquelle DHC avait un TQM de 400 \$, par rapport à la moyenne de 335 \$ du segment des hôtels-boutiques et un revenu par chambre disponible de 280 \$, par rapport à la moyenne sectorielle de 262 \$ (*lien avec le module de synthèse 1*). En 2022, DHC avait un TQM de 440 \$, par rapport à la moyenne sectorielle de 410 \$, et un revenu par chambre disponible de 343 \$, par rapport à la moyenne sectorielle de 328 \$, ce qui laisse entendre que DHC peut encore exiger des prix plus élevés (*lien avec le module de synthèse 1*). Son taux d'occupation de 78 % est toujours légèrement sous la moyenne sectorielle qui est de 80 %, mais l'écart se rétrécit.

- En 2019, le taux de croissance des produits était faible; toutefois, en 2022, le taux de croissance était substantiellement plus élevé et montre que DHC a pu profiter du taux de croissance du secteur.

**Faiblesses** (*tirées du module de synthèse 1 et toujours pertinentes pour cette étude de cas, et nouvelles informations dans l'étude de cas du Jour 1*)

- Avant, DHC appartenait à quatre actionnaires (deux couples), qui détenaient chacun 25 % des actions ordinaires de la société. Chaque famille aurait pu prendre parti contre l'autre, ce qui aurait rendu impossible la prise de décisions, puisque les familles ont chacune le même pourcentage de participation. Jonathan Chung a maintenant une participation de 8 % dans DHC. Avec la participation de 23 % que détient chacun de ses parents, la famille Chung détient maintenant au total 54 % des actions et a donc la majorité des droits de vote. La situation pourrait frustrer la famille Sterne si les Chung décidaient de voter en bloc à l'égard de certaines propositions.
- Le conseil consultatif semble créer des désaccords et des conflits entre les actionnaires et peut avoir un parti pris dans certaines de ses recommandations à DHC.
- DHC a cinq hôtels-boutiques et gère maintenant un autre hôtel (HHH). Comme tous ces hôtels sont situés au Canada, DHC n'est donc pas présente sur la scène mondiale.
- DHC n'offre pas de programme de fidélisation de la clientèle, même si ces programmes sont importants aux yeux de bon nombre de clients, particulièrement les voyageurs d'affaires.
- DHC a un ratio de liquidité générale faible, même si son solde de trésorerie et équivalents de trésorerie a augmenté considérablement depuis 2019.
- DHC aura besoin de trésorerie pour payer Isabelle le 1<sup>er</sup> mai 2023 (pour le rachat de ses actions privilégiées). Si ses discussions avec la banque au sujet du refinancement échouent, la société pourrait se retrouver avec une insuffisance de trésorerie.
- Les sources de produits de DHC sont très peu diversifiées. En effet, 99 % de ses produits en 2022 (97 % en 2019 – *lien avec le module de synthèse 1*) étaient tirés des chambres, des services de restauration et de bar et des frais de gestion payés par HHH.
- Les voyageurs d'affaires représentent seulement 15 % de la clientèle de DHC, ce qui est inférieur à la moyenne sectorielle de 35 % (*lien avec le module de synthèse 1*). Ce faible pourcentage était une faiblesse en 2019 et demeure une préoccupation en 2022, étant donné que l'on s'attend à ce que le nombre de voyageurs d'affaires augmente de 6 % par an pour les cinq prochaines années, alors que le nombre de voyageurs d'agrément ne devrait augmenter que de 2 %.

**Possibilités** (*tirées du module de synthèse 1 et toujours pertinentes pour cette étude de cas, et nouvelles informations données dans l'étude de cas du Jour 1*)

- Il y a une augmentation du nombre de voyageurs d'agrément qui réservent leur hébergement auprès d'agences de voyages en ligne (AVEL) et de sites de location immobilière entre particuliers pour profiter de prix moins élevés. Il pourrait donc être avantageux pour DHC d'investir dans Luxury.

- On s'attend à ce que le nombre de voyageurs d'affaires augmente de 6 % par an pour les cinq prochaines années. HHH a déjà connu une hausse des produits de 10 % depuis qu'elle a accru ses efforts de marketing visant les voyageurs d'affaires.
- Les voyageurs d'affaires recherchent de petits hôtels uniques qui répondent spécifiquement à leurs besoins en leur fournissant des services particuliers. Certains voyageurs d'affaires sont prêts à payer des prix plus élevés pour ce type d'hôtel.

**Menaces** (tirées du module de synthèse 1 et toujours pertinentes pour cette étude de cas, et nouvelles informations données dans l'étude de cas du Jour 1)

- Le nombre de voyageurs d'agrément qui séjournent dans des hôtels-boutiques ne devrait croître que de 2 %, ce qui est problématique pour DHC étant donné que sa clientèle est composée à 85 % de voyageurs d'agrément.
- L'appréciation du dollar canadien a entraîné une baisse du nombre de voyageurs d'agrément internationaux.
- Les voyageurs d'agrément nationaux et internationaux sont de plus en plus sensibles aux prix, et ils trouvent donc que les installations offertes par les hôtels traditionnels ne valent pas le coût supplémentaire. Par conséquent, un nombre accru de voyageurs utilisent des AVEL et des sites de location immobilière entre particuliers, et font augmenter le pourcentage des hébergements offerts par les sociétés de location à court terme, au détriment des hôtels traditionnels comme ceux qu'exploite DHC.
- Les taux d'intérêt devraient continuer à augmenter au cours des deux prochaines années. Vu l'importante dette de DHC, cela aura un effet sur sa charge d'intérêts.

### 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 évaluation raisonnable des questions importantes touchant DHC.

**Incertain** – Le candidat a tenté d'effectuer une évaluation raisonnable des questions importantes touchant DHC.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant DHC.

**Compétences techniques**

2.1.1 Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

**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

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

2.1.6 Faire preuve de créativité et d'innovation pour appuyer la résolution de problèmes et la prise de décisions

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Contrat de location de l'immeuble de Montréal à RH)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la proposition de contrat de location de l'immeuble de Montréal.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer et analyser les incidences possibles de ce projet sur les objectifs spécifiques de DHC.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients associés au contrat de location de l'immeuble de Montréal, y compris la concordance avec les nouvelles vision et mission de DHC, ainsi qu'avec les valeurs fondamentales de celle-ci. Le candidat doit aussi traiter les objectifs de DHC, les suggestions formulées par le conseil consultatif pour aider DHC à atteindre ces objectifs et la meilleure façon d'atteindre ces objectifs.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

**Analyse quantitative**

Le contrat de location de l'immeuble de Montréal aura les incidences suivantes sur les objectifs spécifiques établis par le Conseil de DHC :

- Même si le taux d'occupation estimatif de 80 % est supérieur au taux d'occupation de 78 % de DHC, il demeure inférieur à l'objectif de 85 %. Indirectement, il pourrait en découler une baisse du revenu par chambre disponible (*lien avec le module de synthèse 1 – un taux d'occupation élevé constitue un facteur clé de succès*).



- Le TQM estimatif de 750 \$ est nettement plus élevé que le TQM actuel de DHC, qui est de 440 \$ et est aussi son objectif. Par conséquent, l'immeuble de Montréal devrait avoir un effet positif sur le TQM et, indirectement, sur le revenu par chambre disponible. *(Le candidat peut aussi traiter le caractère raisonnable du TQM de 750 \$.)*
- La marge d'exploitation prévue se calcule comme suit :

Produits tirés des chambres (750 \$ × 365 jours × taux d'occupation de 80 % × 50 chambres)	10 950 000 \$
Charge locative [50 000 \$ + (16 % × 10 950 000 \$)]	1 802 000
Coûts d'exploitation des chambres (55 %) (Note 1)	6 022 500
Frais administratifs et généraux, y compris les frais de vente et de marketing (13 %)	1 423 500
Résultat d'exploitation	1 702 000 \$
Marge d'exploitation (1 702 000 \$ ÷ 10 950 000 \$)	15,54 %

Note 1. Le candidat peut comparer le pourcentage à celui de DHC, mais doit aussi prendre en considération la taille de l'hôtel, étant donné que celui de Montréal est beaucoup plus petit.

La marge d'exploitation attendue de l'immeuble de Montréal est de 15,5 %, ce qui est plus élevé que la moyenne de 14 % du segment des hôtels-boutiques. Cette marge est aussi légèrement supérieure à l'objectif de 15 % de DHC. D'un point de vue quantitatif, cette proposition semble donc concorder avec l'objectif de DHC de faire un premier appel public à l'épargne en 2025. Toutefois, DHC doit également s'assurer que les données utilisées pour établir les projections ci-dessus sont raisonnables.

- Seule une petite partie du loyer sera un coût fixe (50 000 \$ par année), le reste étant basé sur les produits tirés des chambres. Par conséquent, DHC ne devra payer un montant au-delà de 50 000 \$ que si les chambres sont louées, et a seulement besoin de couvrir la partie fixe (loyer et autres coûts fixes) pour atteindre le seuil de rentabilité. Elle réduit ainsi le risque d'exploitation.
- L'ajout de l'immeuble de Montréal au portefeuille de DHC fera augmenter de 50 le nombre de chambres disponibles *(lien avec les suggestions du conseil consultatif)*.
- L'immeuble de Montréal ne permettra pas de diversifier les activités de DHC, puisque les produits seront toujours générés par l'exploitation d'un hôtel *(lien avec les suggestions du conseil consultatif)*.
- Comme ce projet vise à attirer principalement les voyageurs d'agrément, il ne fera probablement pas augmenter le pourcentage de voyageurs d'affaires *(lien avec les suggestions du conseil consultatif)*.

## Analyse qualitative

### Vision/mission

- Cette proposition est conforme au nouvel énoncé de mission : « Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques dont l’ambiance est accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes. » (*lien avec les nouveaux énoncés de vision/mission*).
- Cette proposition cadre aussi avec le nouvel énoncé de vision de DHC : « Nous faisons en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre unique et luxueux. » (*lien avec les nouveaux énoncés de vision/mission*).
- L’immeuble est situé dans le quartier historique du Vieux-Montréal, et il s’agit d’une ancienne banque. Même si ces éléments ne sont pas mentionnés dans la nouvelle version de l’énoncé de mission, il s’agit probablement de points positifs pour l’immeuble (*lien avec la vision/mission et avec les facteurs clés de succès / tendance relative à la présence dans les centres métropolitains*).
- Initialement, DHC avait l’intention d’investir uniquement dans des immeubles pouvant contenir de 150 à 250 chambres. Il est prévu que l’immeuble de Montréal comptera seulement 50 chambres; alors il ne correspond pas à l’objectif établi.

### Tendances

- Voyageurs d’agrément par rapport aux voyageurs d’affaires
  - Le nombre de voyageurs d’agrément qui séjournent dans des hôtels-boutiques ne devrait croître que de 2 % par année (*lien avec les tendances*).
  - L’hôtel n’est pas conçu pour attirer les voyageurs d’affaires, même si ce segment du marché devrait croître de 6 % par année pour les cinq prochaines années (*lien avec les tendances*). Toutefois, « de plus en plus d’entreprises sont aussi prêtes à payer plus cher pour louer des chambres dans de petits hôtels uniques qui répondent spécifiquement aux besoins des voyageurs d’affaires »; alors ce nouvel hôtel pourrait tout de même attirer des voyageurs d’affaires.
- Voyageurs internationaux
  - L’hôtel pourrait attirer les voyageurs internationaux compte tenu de sa petite taille. Cela permettrait d’exploiter un important segment du marché (*lien avec les tendances*).
  - Dans le module de synthèse 1, on avait identifié le risque de change comme une préoccupation (*lien avec les risques/tendances*). Cet hôtel devrait attirer les voyageurs internationaux étant donné sa petite taille. Il s’agit d’une source de préoccupation, puisque dans l’étude de cas du Jour 1, le dollar canadien s’est apprécié, ce qui a entraîné une baisse du nombre de voyageurs internationaux qui viennent au Canada.
  - Aux yeux des voyageurs d’agrément nationaux et internationaux, les avantages offerts par les hôtels ne valent pas les prix plus élevés exigés par ces derniers; par conséquent, il se peut que le TQM minimum de 750 \$ ne soit pas atteint (*lien avec les tendances/menaces*).

- De plus en plus de voyageurs d’agrément nationaux et internationaux réservent auprès des sociétés de location à court terme parce que leurs prix sont moins élevés; par conséquent, il est possible que le taux d’occupation prévu ne soit pas atteint (*lien avec les tendances/menaces*).
- Les voyageurs d’agrément nationaux et internationaux sont de plus en plus sensibles aux prix; il se peut donc que le TQM et les taux d’occupation prévus ne soient pas atteints (*lien avec les tendances/menaces*).

### Risques

- Risques associés aux conditions du contrat de location :
  - RH a le droit de vendre l’immeuble en tout temps, sous réserve d’un préavis de 90 jours à DHC. Ce risque est quelque peu atténué par le fait que DHC a un droit de premier refus pour l’achat de l’immeuble. Toutefois, étant donné que 90 jours pourraient ne pas être suffisants pour organiser l’achat de l’immeuble, obtenir le financement, etc., DHC devrait songer à faire changer ces conditions. De plus, DHC pourrait perdre l’investissement de 10 millions \$ pour la rénovation de cet immeuble, si RH décidait de vendre l’immeuble et que DHC n’en faisait pas l’acquisition (dans le cas où DHC n’est pas en mesure de trouver le financement nécessaire pour acheter l’immeuble). Cet aspect du contrat de location représente un risque important et devrait être renégocié.
  - DHC pourrait prévoir le financement nécessaire pour acheter l’immeuble si la possibilité se présente – il s’agirait d’une mesure de gestion du risque appropriée pour atténuer le risque lié au préavis de 90 jours avec droit de premier refus.
  - Un investissement de 10 millions \$ (15 millions \$ moins 5 millions \$ de RH) est requis pour rénover l’immeuble. Il est risqué de faire un tel investissement dans un immeuble qui n’appartient pas à DHC et dont le contrat de location peut être résilié avec un préavis de 90 jours.
  - Selon les conditions du contrat de location proposé, RH doit approuver toutes les rénovations, ce qui accroît le risque d’entraîner des retards et de faire augmenter les coûts.
- Comparaison au modèle des hôtels gérés, comme dans le cas de HHH (*travail à faire explicitement demandé : « Comment ce type d’entente se compare-t-il au contrat de gestion avec HHH côté risques? »*). Dans le module de synthèse 1, la location de l’immeuble de Montréal correspond au modèle des établissements loués, tandis que le contrat de gestion de HHH correspond au modèle des établissements gérés.
  - L’un des risques associés au contrat de location proposé (modèle des établissements loués) est que le bénéfice net de DHC dépend en partie des investissements en immobilisations requis pour l’immeuble. De plus, DHC doit s’assurer d’avoir suffisamment de capital pour apporter les améliorations aux immobilisations. D’après le contrat de location, RH doit approuver toutes les rénovations au préalable, ce qui ajoute un facteur de risque à ce projet.
  - Par comparaison, le modèle des établissements gérés utilisé pour HHH présente moins de risques pour DHC; même si le bénéfice net est également lié à l’exploitation de l’hôtel, DHC n’a à assumer aucun coût d’exploitation, sauf la rémunération des membres de la direction. De plus, si elle utilise le modèle des établissements gérés, DHC a besoin de peu de capital, puisque HHH est responsable de tous les investissements en immobilisations.

## Sommaire

Cette proposition est risquée pour DHC parce que RH peut résilier le contrat de location ou vendre l'immeuble en donnant un préavis de seulement 90 jours. Si DHC décide d'aller de l'avant, elle devrait tenter de renégocier cette condition ou mettre en place des mesures de gestion du risque, comme obtenir d'avance le financement nécessaire pour acheter l'immeuble.

Cette proposition est aussi risquée parce que l'immeuble attirera les voyageurs d'agrément, segment qui devrait connaître une croissance faible, et les voyageurs internationaux, dont le nombre est en baisse. Par conséquent, il est possible que DHC n'atteigne pas le TQM et le taux d'occupation attendus pour cet hôtel, ce qui nuirait à l'atteinte des objectifs spécifiques de la société. DHC ne devrait pas aller de l'avant tant que la direction n'aura pas examiné ces risques et pris des mesures appropriées pour les atténuer.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Rénovation de HAW)

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative des questions liées à la décision de DHC de rénover ou non HAW pour attirer les voyageurs d'affaires.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit examiner l'analyse préliminaire d'un œil critique et la réviser à la lumière des ratios de DHC et/ou des renseignements sur le secteur. Le candidat doit traiter les incidences que cette proposition aurait sur les objectifs spécifiques de DHC.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de la rénovation, y compris la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC. Le candidat doit aussi prendre en considération les objectifs de DHC et les suggestions du conseil consultatif pour les atteindre.*

*Conclusion de l'analyse : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

### Analyse quantitative

<u>Examen critique et révision des prévisions</u>	<b>Chiffres révisés</b>	<b>Chiffres fournis</b>
Tarif par chambre (Note 1)	290 \$	290 \$
Taux d'occupation estimatif (Note 2)	85 %	85 %
Nombre de chambres	120	120
Produits tirés des chambres	10 796 700 \$	10 796 700 \$
Ventes des services de restauration et de bar – 54 % (et non 65 %) des produits tirés des chambres (Note 3)	5 830 218	7 017 855
Coûts d'exploitation des chambres – 55 % des produits tirés des chambres (Note 4)	(5 938 185)	(5 938 185)
Coûts des services de restauration et de bar – 68 % (et non 50 %) des ventes des services de restauration et de bar (Note 5)	(3 964 548)	(3 508 928)
Coûts fixes – marketing, administration et coûts liés à l'immeuble	(5 000 000)	(5 000 000)
Marge d'exploitation	1 724 185	3 367 442
	10,4 %	18,9 %
Moins les impôts (27 %)	(465 530)	(909 209)
Résultat net après impôts	1 258 655 \$	2 458 233 \$

Marge sur coûts variables des services de restauration et de bar

(5 830 218 \$ – 3 964 548 \$) 1 865 670 \$

Marge sur coûts variables des chambres

(10 796 700 \$ - 5 938 185 \$) 4 858 515 \$

### Notes

1. Tarif par chambre utilisé :

- Actuellement, le TQM est de 300 \$ d'après la transcription de la réunion du Conseil.
- Le tarif de 290 \$ a été prévu en raison de l'augmentation du nombre de voyageurs d'affaires, que l'hôtel attirera seulement si ses tarifs demeurent moins élevés.
- Toutefois, les tarifs pourraient être encore plus bas – d'après l'information recueillie par Jonathan (le tarif pour les voyageurs d'affaires pourrait être aussi bas que 250 \$).

2. Taux d'occupation utilisé :

- Le taux d'occupation actuel est de 75 %.
- Le taux d'occupation de 85 % se base sur une augmentation du taux d'occupation après avoir ciblé les voyageurs d'affaires (l'augmentation de 10 % pour HHH est un bon point de comparaison)

Il serait possible d'atteindre un taux de 90 % si le même nombre de chambres sont louées et que le nombre total de chambres passe de 150 à 120, comme prévu (en raison des rénovations pour ajouter un restaurant et un bar à l'hôtel).

3. Ventes des services de restauration et de bar :  
Le pourcentage des produits tirés des chambres (65 %) utilisé pour déterminer les produits tirés des services de restauration et de bar semble élevé. Selon les états financiers de DHC, le pourcentage est de seulement 54 % ( $51\,410 \$ \div 95\,204 \$$ ) (*intégration avec les états financiers*).
4. Coûts d'exploitation variables :  
Le pourcentage des produits tirés des chambres de 55 % semble raisonnable. En 2019, le pourcentage des produits tirés des chambres était de 47 % (*lien avec le module de synthèse 1*). Selon les états financiers de DHC, le pourcentage des produits tirés des chambres est de 53 % ( $50\,458 \$ \div 95\,204 \$$ ). Comme ce pourcentage est supérieur au pourcentage des coûts actuellement engagés par DHC, on suppose que les coûts supplémentaires liés aux services personnalisés sont inclus dans les coûts d'exploitation des chambres.
5. Selon les états financiers de DHC, les coûts des services de restauration et de bar correspondent à 68 % du total des coûts ( $34\,959 \$ \div 51\,410 \$$ ). Par conséquent, on a utilisé un pourcentage supérieur à 50 %, ce qui semble plus raisonnable.

#### Autres points à considérer

- Aucuns coûts relatifs à un programme de fidélisation de la clientèle n'ont été inclus. Comme il faudra instaurer ce programme pour être concurrentiel sur le marché de Toronto, ces coûts supplémentaires doivent être pris en compte dans l'analyse du projet une fois que le coût total sera connu.
- Il faudrait peut-être rajouter une charge d'intérêts, selon le mode de financement que DHC adoptera pour obtenir les 6 millions \$ requis pour les investissements en immobilisations.

Si l'on prend en compte les ajustements apportés ci-dessus, les effets sur les objectifs seront les suivants :

- Le taux d'occupation augmentera probablement parce qu'il y aura moins de chambres (si l'on suppose que la demande demeure la même ou s'améliore).
- Le TQM baissera compte tenu des tarifs inférieurs (en raison du pourcentage plus élevé de voyageurs d'affaires).
- Le marché étant concurrentiel, les augmentations de tarifs seront probablement limitées même si DHC offre davantage de services et d'installations.
- Les produits nets tirés des services de restauration et de bar amélioreront la marge sur coûts variables.
- Après les révisions, la marge d'exploitation sera de 10,4 % [ $1\,724\,185 \$ \div (10\,796\,700 \$ + 5\,830\,218)$ ] et non de 18,9 %, selon les prévisions.
- Ce projet semble risqué compte tenu de l'environnement concurrentiel.

### Objectifs généraux

- Les rénovations devraient améliorer le taux d'occupation de DHC parce que le taux prévu de 85 % est supérieur au taux d'occupation actuel de 75 % de HAW et supérieur au taux d'occupation de 78 % de l'ensemble des hôtels de DHC en 2022. Si l'hôtel peut atteindre un taux d'occupation de 85 %, le projet correspondra alors à l'objectif spécifique de 85 % établi par le Conseil pour l'ensemble des hôtels de DHC.
- Le résultat d'exploitation révisé établi ci-dessus est nettement inférieur à celui établi par Jessica et est moins élevé que le bénéfice de 1 315 000 \$ présenté en 2022.
- Comme on prévoit un TQM de 290 \$ pour HAW, ce qui est inférieur au TQM actuel de 300 \$ de HAW, ce projet fera baisser le TQM de DHC. Ce TQM est aussi inférieur au TQM global de DHC en 2022, qui est de 440 \$, et va à l'encontre de l'objectif spécifique de DHC d'au moins maintenir ce TQM.

### **Analyse qualitative**

#### Valeurs fondamentales

- Le choix de DHC de rénover l'hôtel afin d'attirer les voyageurs d'affaires cadrerait avec la valeur fondamentale consistant à souscrire à de nouvelles idées et au changement (*lien avec les valeurs fondamentales / le module de synthèse 1*).

#### Vision/mission

- Étant donné que cette proposition comporterait l'aménagement d'espaces de travail dotés des dernières technologies, l'investissement est conforme au nouvel énoncé de vision : « Nous faisons en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre unique et luxueux. » (*lien avec la nouvelle vision/mission*).
- De plus, comme DHC fournira des services personnalisés et un programme de fidélisation dans le cadre de cette proposition, l'investissement est conforme au nouvel énoncé de mission de la société : « Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques dont l'ambiance est accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes. » (*lien avec la nouvelle vision/mission*)
- Tous ces changements pourraient avoir une incidence sur le caractère unique de cet hôtel (commentaire de Kelvin), ce qui ne cadre peut-être pas avec la vision/mission, à savoir l'exploitation d'hôtels-boutiques uniques. (*lien avec la nouvelle vision/mission*)

#### Tendances du secteur

- DHC n'a pas de programme de fidélisation de la clientèle (*lien avec le module de synthèse 1*), et les voyageurs d'affaires s'attendent habituellement à avoir ce type de programme. Ce serait donc possiblement une bonne raison d'en mettre un en place (*lien avec les tendances*).

- Cette proposition ferait augmenter le pourcentage de voyageurs d'affaires, qui est le segment de marché pour lequel on prévoit le plus fort taux de croissance pour les cinq prochaines années (*lien avec les tendances*).
- Les voyageurs d'agrément choisissent de plus en plus les locations à court terme aux dépens des hôtels; alors ce projet rendra DHC moins dépendant à l'égard des voyageurs d'agrément (*lien avec les tendances du secteur*).
- Les voyageurs d'affaires veulent séjourner dans de petits hôtels uniques qui répondent spécifiquement à leurs besoins, et cette proposition contribuerait à attirer ces clients (*lien avec les tendances du secteur*). Les rénovations proposées (aménagement d'espaces de travail, gym, centre d'affaires, restaurant et bar, et offre de services personnalisés) permettraient à DHC de répondre à des besoins qui ont été relevés pour les voyageurs d'affaires (*lien avec les tendances*).

#### Suggestions du conseil consultatif

- Cette proposition devrait attirer un segment de clientèle différent. Selon Jonathan, il devrait être possible d'obtenir la clientèle de grandes sociétés, et assurer ainsi plus de stabilité (*tendance concernant les rencontres en personne*).
- Le conseil consultatif appuie cette proposition, puisqu'il voudrait que le pourcentage de voyageurs d'affaires atteigne 40 % (*lien avec les suggestions du conseil consultatif*).
- Cette proposition fera passer le nombre de chambres disponibles de 150 à 120. Le conseil consultatif voudrait que le nombre de chambres augmente au lieu de diminuer (*lien avec les suggestions du conseil consultatif*).
- Cette proposition ne cadre pas avec la suggestion du conseil consultatif concernant la diversification des activités afin de réduire la dépendance à l'égard des produits tirés des hôtels (*lien avec les suggestions du conseil consultatif*). Même si le fait d'attirer les voyageurs d'affaires permet une certaine diversification, les produits générés par cette proposition seraient toujours tirés des hôtels.

#### Autres points à considérer

- Le coût des rénovations se situera entre 5,7 millions \$ et 6 millions \$. D'après l'information financière dont on dispose pour DHC, il sera nécessaire d'obtenir du financement pour au moins une partie de ce montant.
- Pour attirer la clientèle de grandes sociétés, il faudra accorder un délai de règlement de 30 à 60 jours, ce qui fera augmenter le fonds de roulement requis et les coûts de financement associés.
- Jonathan a mentionné que DHC devra garantir la disponibilité des chambres aux grandes sociétés clientes, et cette situation pourrait entraîner des problèmes de logistique et des complications. Par exemple, si l'hôtel est complet et que la société cliente veut réserver une ou plusieurs chambres, DHC serait-elle forcée d'annuler les réservations d'autres clients?



## Sommaire

À un TQM de 290 \$, cette proposition n'aide pas DHC à atteindre les objectifs établis par le Conseil. Les prévisions semblent reposer sur des hypothèses trop optimistes, et les résultats financiers sont incertains.

Même si les changements cadrent avec les tendances du secteur, DHC ne connaît pas bien ce segment et n'a peut-être pas l'expérience nécessaire pour faire une transition réussie. De plus, Toronto est déjà un marché très concurrentiel. Comme DHC ne dispose pas des fonds nécessaires actuellement et que cette rénovation ne concorde pas avec plusieurs des objectifs de DHC, l'investissement dans ce projet particulier n'est peut-être pas la meilleure utilisation des ressources de la société, d'autant plus que DHC envisage de faire un premier appel public à l'épargne en 2025.

### Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Rénovation ou vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario)

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la décision de rénover ou de vendre l'hôtel du Nord de l'Ontario.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit analyser la proposition de rénover l'hôtel en tenant compte des incidences du projet sur les objectifs quantitatifs de DHC et de la probabilité de réalisation des projections. Le candidat doit aussi analyser le prix de vente proposé.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients associés à la rénovation ou à la vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario, y compris la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC. Le candidat doit aussi prendre en considération les objectifs de DHC et les suggestions du conseil consultatif pour les atteindre.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

Comme l'hôtel du Nord de l'Ontario a constamment éprouvé des difficultés (*lien avec le module de synthèse 1*) et que cette situation persiste, le statu quo ne semble pas être une solution. DHC doit donc déterminer si elle doit rénover ou vendre l'hôtel.

### Analyse quantitative

- Après les rénovations de 13 millions \$, le bénéfice avant impôts est estimé à 2 628 000 \$, comparativement à 1 338 090 \$ en 2022, soit une augmentation de 1 289 910 \$. Le délai de récupération est d'environ 10 ans.
- Le produit de la vente avant impôts suggéré serait de 40 millions \$. La valeur comptable des actifs de l'hôtel est de 40 millions \$. Il faudrait obtenir plus d'information pour déterminer si l'offre est raisonnable.
- Le prix de vente de 40 millions \$ représente un multiple de presque 30x le bénéfice.

- Si DHC vend l'hôtel du Nord de l'Ontario, les 13 millions \$ prévus pour les rénovations pourraient être affectés à d'autres projets présentant moins de risques ou le potentiel de donner des rendements plus élevés.
- Il faudra déterminer si les hypothèses utilisées pour le tarif par chambre et le taux d'occupation après les rénovations sont raisonnables. Compte tenu de l'historique de cet hôtel, les estimations semblent optimistes.

#### Incidence sur les objectifs spécifiques de DHC

- On estime que les rénovations feront passer le taux d'occupation de DHC à 80 %, par rapport au taux d'occupation actuel de 70 % de l'hôtel du Nord de l'Ontario. Ce taux d'occupation est supérieur au taux d'occupation de 78 % de DHC en 2022, mais demeure inférieur à l'objectif spécifique de 85 %. Par conséquent, il n'est pas certain que l'hôtel du Nord de l'Ontario, même une fois rénové, pourra atteindre les objectifs que DHC a établis pour son premier appel public à l'épargne en 2025.
- Après les rénovations, l'hôtel du Nord de l'Ontario générera une marge d'exploitation de 12 % (2 628 000 \$ ÷ 21 900 000 \$), ce qui est supérieur à la marge d'exploitation de 10,8 % de DHC en 2022, mais inférieur à la cible de 15 % et à la marge de référence sectorielle de 14 %.
- Les rénovations devraient faire augmenter le TQM de DHC, puisque l'hôtel du Nord de l'Ontario devrait générer un TQM de 500 \$, ce qui est supérieur au TQM actuel de 300 \$ de cet hôtel et supérieur au TQM réel / à l'objectif de 440 \$ de DHC dans son ensemble.
- Le nombre de chambres passera de 235 à 150 – soit 85 chambres en moins – ce qui va à l'encontre de la suggestion du conseil consultatif concernant l'augmentation du nombre de chambres.
- Ce changement ne fera pas augmenter le pourcentage de voyageurs d'affaires, et ne réduit pas sa dépendance à l'égard des produits tirés des hôtels, deux autres suggestions du conseil consultatif.

#### **Analyse qualitative**

##### Avantages liés aux rénovations

- Les familles cherchent des logements plus spacieux avec cuisine à prix raisonnable, et ces rénovations ont pour but de convertir les chambres en suites avec cuisine et salon (*lien avec les tendances*).
- Même si l'hôtel du Nord de l'Ontario continue d'éprouver des difficultés comparativement aux autres hôtels de DHC, sa performance s'est améliorée ces dernières années. Les rénovations devraient permettre d'accroître la performance de l'hôtel, même si on peut douter de la capacité de l'hôtel à atteindre les indicateurs espérés de DHC.
- L'hôtel cible les voyageurs d'agrément, et ce segment de marché devrait croître de 2 % par an. Grâce aux rénovations, l'hôtel du Nord de l'Ontario serait mieux placé pour profiter de la croissance de ce marché.
- Les rénovations permettraient d'attirer plus de voyageurs internationaux à cet hôtel, ce qui pourrait avoir une incidence positive sur les indicateurs de performance de l'hôtel et même aider DHC à bâtir son image de marque à l'étranger.

### Inconvénients liés aux rénovations

- Il n'est pas certain que les rénovations cadrent avec le nouvel énoncé de vision : « Nous faisons en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre unique et luxueux. » (*lien avec la nouvelle vision/mission*) De plus, cette proposition ne permettrait possiblement pas de respecter le nouvel énoncé de mission : « Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques dont l'ambiance est accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes. » (*lien avec la nouvelle vision/mission*)
- Le fait de cibler le marché des familles n'aidera probablement pas DHC à renforcer la notoriété de la marque DHC, puisque le but n'est pas d'offrir un service attentionné (commentaire d'Alyson) (*lien avec la marque et la vision/mission*).
- Parce que l'hôtel est dans le nord, DHC n'a jamais pu surmonter le facteur saisonnier, ce qui pourrait être l'une des raisons pour lesquelles cet hôtel a toujours généré des résultats décevants (*lien avec les facteurs clés de succès*). La rénovation de l'hôtel ne permettra pas de surmonter cet inconvénient du projet.
- Le risque lié à la clientèle est élevé – il y a beaucoup de concurrence pour attirer les dépenses saisonnières des familles qui prennent des vacances en été et en hiver. C'est probablement pourquoi les taux d'occupation de l'hôtel ont toujours été si bas (*lien avec les risques liés au secteur*). On ne sait pas quels types d'études de marché ont été menées pour justifier la décision d'aller de l'avant avec ce projet.
- Les voyageurs d'agrément, surtout les familles, utilisent de plus en plus les services des sociétés de location immobilière entre particuliers, un type de service que DHC n'offre pas actuellement (*lien avec les tendances*). La concurrence pour attirer les voyageurs d'agrément pourrait continuer d'augmenter à l'avenir, et il serait donc plus difficile pour DHC d'attirer des clients à l'hôtel du Nord de l'Ontario.
- Kelvin pense que, une fois rénové, l'hôtel attirera les voyageurs internationaux. Toutefois, le nombre de voyageurs d'agrément internationaux est en baisse (*lien avec les tendances*).
- Les voyageurs d'agrément étant plus sensibles aux prix, ils pourraient ne pas être prêts à payer des tarifs élevés ou ne pas considérer que les avantages offerts par les hôtels valent le prix plus élevé (*lien avec les tendances*). Le TQM projeté de 500 \$ semble donc trop optimiste.
- Pour faciliter les travaux de rénovation, il sera nécessaire de réduire le nombre de chambres disponibles, ce qui va à l'encontre de la suggestion du conseil consultatif (*lien avec la suggestion du conseil consultatif*). Toutefois, les rénovations rendraient l'hôtel plus conforme à la taille habituelle des hôtels-boutiques (cet hôtel était plus grand que la norme).
- Ce projet ne respecte pas la suggestion du conseil consultatif selon laquelle DHC devrait diversifier ses activités afin de réduire sa dépendance envers les produits tirés des hôtels (*lien avec les suggestions du conseil consultatif*).

### Avantages liés à la vente

- Le produit de la vente de l'hôtel peut être réinvesti dans d'autres projets (comme les propositions qui sont envisagées dans le Vieux-Montréal et à l'emplacement de HAW) pour générer des rendements supérieurs et atteindre les objectifs établis par la société. DHC pourrait aussi utiliser le produit de la vente pour rembourser sa dette.
- En raison de sa taille et de son emplacement, cet hôtel n'est pas conforme au modèle des hôtels-boutiques. Par conséquent, il serait logique de se départir de cet hôtel et d'affecter les fonds à un projet qui cadre mieux avec les objectifs de DHC.
- DHC a tenté plusieurs fois d'améliorer les résultats de cet hôtel, sans succès. L'emplacement de l'hôtel semble être l'un des principaux problèmes et ne peut pas être changé. Si DHC vend cet hôtel, elle n'aura plus à y investir de temps et d'argent.
- Le conseil consultatif appuie la vente de l'hôtel, peut-être parce que la performance de cet hôtel est inférieure aux attentes. Comme DHC compte faire un premier appel public à l'épargne en 2025, elle aurait tout intérêt à vendre cet hôtel pour que les indicateurs de performance de l'ensemble de la société soient plus attrayants pour les investisseurs potentiels.

### Inconvénients liés à la vente

- DHC pourrait avoir l'air d'abandonner, ce qui pourrait donner une mauvaise impression de la gestion de ses autres hôtels et ternir sa réputation.
- Si DHC décide de vendre l'hôtel, elle perdra 235 chambres, ce qui nuira à sa capacité d'atteindre l'objectif de 1 000 chambres suggéré par le conseil consultatif.

### Conflit potentiel (voir l'OE6)

- Il y a un conflit potentiel puisqu'un membre du conseil consultatif (Thomas Wong), qui est aussi un ami de Derek, a peut-être déjà trouvé un acheteur potentiel. Il est possible que le prix de vente soit inférieur à la juste valeur et que Thomas puisse tirer un avantage personnel de cette vente proposée. Les membres du conseil consultatif doivent demeurer indépendants par rapport aux transactions de DHC et ne doivent pas tirer un avantage personnel des conseils qu'ils offrent.
- Les actionnaires doivent comprendre la relation entre l'acheteur potentiel et Thomas pour déterminer si ce dernier tirera un quelconque avantage de la vente.

### **Sommaire**

Même s'il est prévu que la rénovation de l'hôtel du Nord de l'Ontario aura une incidence positive sur l'atteinte de certains des objectifs spécifiques du Conseil, ce projet présente plusieurs risques et inconvénients importants, présentés plus haut. Il y a peu de risques associés à la vente. Avant la vente, il est essentiel que DHC obtienne plus de renseignements au sujet de l'acheteur potentiel et fasse réaliser une évaluation en bonne et due forme de l'hôtel pour s'assurer que le prix de vente se rapproche autant que possible de la juste valeur.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Investissement dans Luxury Stays)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la possibilité d'investir dans le site Web de Luxury Stays.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer et évaluer l'incidence potentielle de l'investissement dans Luxury sur les objectifs spécifiques de DHC et quantifier les marges d'exploitation qui pourraient être générées pendant la période couverte par les prévisions.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients associés à l'investissement dans Luxury, notamment la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC. Le candidat doit aussi traiter les objectifs de DHC et les suggestions du conseil consultatif pour l'atteinte de ces objectifs.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

**Analyse quantitative**

Un investissement initial de 7 millions \$ est requis. Derek a dit que cet investissement est modeste, mais vu la situation financière de DHC, cette affirmation semble inexacte. Il est du même ordre que ceux de la plupart des autres propositions qui sont évaluées (5,7 à 6 millions \$ pour la rénovation de HAW et 10 millions \$ pour la rénovation de l'hôtel de Montréal).

Le tableau ci-dessous quantifie les bénéfices prévus pendant la période couverte par les prévisions :

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Produit de commissions (fourni – Note 1)	780 000 \$	3 640 000 \$	5 772 000 \$	8 398 000 \$
Coûts d'exploitation annuels (fournis)	(4 000 000)	(4 000 000)	(4 000 000)	(4 000 000)
Résultat d'exploitation	(3 220 000) \$	(360 000) \$	1 772 000 \$	4 398 000 \$
Pourcentage de marge d'exploitation (Note 2)			31 %	52 %

## Notes

- Calculs relatifs à l'information fournie dans l'étude de cas :  
Produit de commissions pour 2023 :  $(20\ 000)(300\ \$)(0,10 + 0,03) = 780\ 000\ \$$   
Produit de commissions pour 2024 :  $(80\ 000)(350\ \$)(0,10 + 0,03) = 3\ 640\ 000\ \$$   
Produit de commissions pour 2025 :  $(120\ 000)(370\ \$)(0,10 + 0,03) = 5\ 772\ 000\ \$$   
Produit de commissions pour 2026 :  $(170\ 000)(380\ \$)(0,10 + 0,03) = 8\ 398\ 000\ \$$
- Marge d'exploitation pour 2025 :  $(1\ 772\ 000\ \$ \div 5\ 772\ 000\ \$) = 31\ \%$   
Marge d'exploitation pour 2026 :  $(4\ 398\ 000\ \$ \div 8\ 398\ 000\ \$) = 52\ \%$

### Autres points à considérer

L'analyse ci-dessus n'inclut pas les bénéfices tirés des services personnalisés fournis aux clients à un prix établi au coût majoré de 25 %. Par conséquent, selon le taux d'utilisation de ces services personnalisés, le projet pourrait être plus lucratif que les données prévisionnelles indiquées ci-dessus.

On ne connaît pas actuellement le degré d'exactitude et de fiabilité des montants fournis pour les produits et les coûts. Avant de prendre des décisions à la lumière de l'analyse ci-dessus, DHC doit valider les données fournies pour s'assurer de leur exactitude.

Voici les incidences de ce projet sur les objectifs spécifiques de DHC :

- Comme DHC n'affichera pas les chambres de ses hôtels sur le site Web, il n'y aura aucune incidence sur le taux d'occupation de DHC.
- D'après les calculs ci-dessus, un investissement dans Luxury entraînerait une marge d'exploitation négative en 2023 et en 2024. D'ici 2025, la marge d'exploitation sera de 31 %, et elle atteindra 52 % en 2026. Ces marges d'exploitation sont supérieures à la marge d'exploitation de DHC en 2022 et à l'objectif spécifique de 15 %.
- L'investissement ne sera pas rentable avant 2025, année pendant laquelle DHC compte réaliser son premier appel public à l'épargne. Il faut évaluer l'incidence que cela aura sur l'attrait du premier appel public à l'épargne et le prix d'émission initial.
- Si ce projet s'avère un échec, les investisseurs potentiels pourraient avoir l'impression que la performance de DHC n'est pas à la hauteur pour un premier appel public à l'épargne.
- Puisque DHC gagnera des commissions sur le montant des réservations de la part des hôtes et des clients, il n'y aura pas d'incidence sur le TQM des hôtels de DHC.
- La structure de coûts pour cette entreprise est très différente de celle pour l'exploitation des hôtels. Les coûts sont majoritairement fixes et, quand les produits seront suffisamment élevés, toute hausse des produits fera augmenter le résultat.

## Analyse qualitative

### Avantages

- Les voyageurs d'agrément, surtout les familles, cherchent des hébergements plus spacieux avec cuisine à prix raisonnable, ce que Luxury pourrait aider à fournir (*lien avec les tendances du secteur*). Les voyageurs d'agrément utilisent souvent les services de fournisseurs tiers comme Luxury pour trouver de meilleurs prix (*lien avec les tendances*). Cet investissement répond au besoin de faire face à la concurrence croissante d'Airbnb et de VRBO.
- Les nouveaux énoncés de vision et de mission mettent l'accent sur la prestation d'un service exceptionnel. Les services personnalisés supplémentaires qui seraient offerts par DHC aux clients de Luxury aideraient à atteindre un tel niveau de service (*lien avec la vision/mission*). Jonathan croit que cette proposition permettrait à DHC d'offrir un service exceptionnel, qui est sa force, en proposant des services comme la promenade de chiens, la garde d'enfants, l'entretien ménager, des massages et des séances d'entraînement personnalisées.
- Le conseil consultatif cherche des manières d'accéder au marché des locations à court terme et a aussi suggéré que DHC s'efforce de diversifier ses sources de produits pour réussir son premier appel public à l'épargne. L'investissement dans Luxury permettrait de réaliser ces deux suggestions.
- Cindy, la conceptrice de site Web, a déjà de l'expérience dans le marché de la location à court terme dont DHC pourrait profiter pour le développement et l'exploitation de Luxury.
- Une présence dans le marché de la location à court terme aiderait DHC à respecter sa valeur fondamentale consistant à souscrire à de nouvelles idées et au changement (*lien avec les valeurs fondamentales*).
- Étant donné que ce type d'activité pourrait être très différent des activités d'exploitation des hôtels actuels de DHC, il pourrait être moins touché par les ralentissements du secteur. Les produits tirés de cette activité pourraient donc être plus stables, et la structure de coûts dans ce secteur, qui sont majoritairement des coûts fixes, est assez différente (à l'exception de l'inspection des hébergements affichés dans le site).

### Inconvénients

- La mise sur pied de cette nouvelle entreprise et l'établissement de la marque prendront du temps. Les projections de produits pourraient donc prendre plus de temps que prévu à se concrétiser.
- DHC devra affronter des concurrents établis (*lien avec les risques liés au secteur*). La concurrence réduit la probabilité que le projet soit un succès et accroît le risque que ce projet ne présente pas le rendement escompté selon les prévisions.
- Kelvin est préoccupé par le recrutement d'hôtes qui afficheraient leurs hébergements, et se demande comment s'assurer que chacun des hébergements est suffisamment luxueux et répond aux normes élevées de DHC. Il s'agit d'une préoccupation majeure, vu l'importance de la réputation de DHC pour sa marque. Cet élément est d'autant plus important pour l'appel public à l'épargne à venir.
- Comme Luxury devra avoir au moins 1 200 hébergements dans au moins cinq grandes villes pour que l'investissement soit justifié, il y a un risque que Luxury ne parvienne pas à atteindre

ce seuil, et DHC pourrait donc ne pas être en mesure de récupérer les coûts fixes du projet. Par conséquent, DHC pourrait perdre son investissement dans ce projet s'il achoppait.

- Il pourrait être difficile pour DHC de coordonner tous les fournisseurs qui devront assurer les services de luxe offerts directement aux clients séjournant dans les hébergements inscrits dans le site Web de Luxury. Comme les hébergements seront répartis dans l'ensemble du pays, il se pourrait que DHC ne puisse pas fournir l'ensemble des services dans tous les hébergements inscrits dans le site Web, particulièrement ceux qui sont situés dans des régions éloignées.
- DHC pourrait devoir faire inspecter les hébergements affichés sur le site de Luxury pour s'assurer qu'ils respectent ses normes élevées, mais elle ne pourra probablement pas exiger des frais supplémentaires des clients pour récupérer le coût des inspections, ce qui nuira à son bénéfice net.
- Un investissement dans Luxury ne respecte pas nécessairement les éléments de la vision et de la mission concernant l'exploitation d'hôtels uniques, puisque les hébergements affichés par les hôtes pourraient ne pas être luxueux (*lien avec la nouvelle vision/mission*). Cette situation pourrait nuire à l'image et à la réputation de DHC en tant que marque de luxe.
- Le fait que les deux sites Web (DHC et Luxury) soient liés pourrait aussi affaiblir la marque DHC si les bons hôtes ne sont pas sélectionnés pour le site Web de Luxury et que les clients donnent de mauvaises évaluations aux hébergements.
- Même si Jonathan affirme que le site attirerait la clientèle d'un segment du marché qui ne resterait pas aux hôtels de DHC, la création de Luxury pourrait enlever des produits aux hôtels de DHC si les clients séjournent dans des résidences privées ou d'autres hôtels plutôt que dans les hôtels de DHC, ce qui ferait baisser le bénéfice net de DHC.
- DHC n'a pas d'expérience dans ce type de projet. Sa force réside dans l'exploitation d'hôtels-boutiques, et la transition vers le marché des locations à court terme entraînerait donc un changement important pour DHC (*lien avec la nouvelle vision/mission*).
- Puisque Luxury offre un service de réservation en ligne, investir dans l'entreprise ne correspondrait pas à la valeur fondamentale de DHC consistant à interagir personnellement avec les clients (*lien avec les valeurs fondamentales*).

## Sommaire

Un investissement dans Luxury représenterait un changement important par rapport à l'activité principale de DHC. Ce projet nécessiterait un investissement de 7 millions \$, pour lequel DHC devra obtenir du financement. Les résultats financiers de Luxury auraient un effet positif sur l'objectif de DHC visant la marge d'exploitation en 2025 et 2026, mais pas avant, et permettraient à DHC de cibler un nouveau segment de clientèle en croissance. Le succès de cet investissement dépend de la capacité de Luxury à recruter des hôtes qui répondent aux normes élevées de DHC.



**Occasion d'évaluation n° 6 (Question 5 – Gouvernance)**

*Au niveau Compétent, le candidat relève la présence de problèmes d'indépendance et de conflits d'intérêts relativement à l'influence du conseil consultatif sur les décisions des actionnaires. Le candidat pourrait faire des suggestions pour régler les problèmes.*

**Tension entre les membres du Conseil d'administration et du conseil consultatif de DHC**

En août 2022, DHC a mis en place un conseil consultatif formé de huit membres, dont le mandat est de fournir des suggestions relativement à l'orientation stratégique de DHC, de l'information sur les tendances dans le secteur hôtelier, des conseils sur la préparation en vue d'un premier appel public à l'épargne, des conseils sur les questions liées à l'exploitation de DHC et des conseils sur les manières d'améliorer les relations avec la collectivité. Le conseil consultatif a fait plusieurs suggestions. Kelvin a dit aux autres membres du Conseil d'administration de DHC qu'ils ne devraient pas laisser le conseil consultatif dicter leurs décisions parce que le rôle de ce dernier est de les conseiller, que les membres du conseil consultatif n'ont pas investi d'argent et que les membres du Conseil d'administration ne sont pas tenus de suivre les suggestions du conseil consultatif. Il a raison de dire que le Conseil d'administration n'est pas obligé de suivre les conseils qui lui sont donnés. De plus, même si le conseil consultatif a fourni des suggestions sur la manière d'atteindre les objectifs, les membres du Conseil d'administration n'ont pas à les suivre. Toutefois, si on ne tient pas compte des suggestions d'un conseil consultatif, les membres de ce conseil pourraient perdre de l'intérêt et/ou éprouver de la frustration, ce qui pourrait pousser certains d'entre eux à quitter le conseil consultatif.

Kelvin a aussi dit que les membres du conseil consultatif ne savent pas tout. Même si Kelvin a raison, il semble que la plupart des membres du conseil consultatif possèdent une expertise pertinente aux activités de DHC. Par conséquent, les membres du Conseil d'administration devraient au moins prendre en considération leurs points de vue. Kelvin devrait faire preuve d'un peu plus d'ouverture et au moins se montrer prêt à considérer les suggestions du conseil consultatif. L'un des domaines d'expertise qui semble faire défaut est la préparation à un premier appel public à l'épargne. Il pourrait être utile d'ajouter un membre qui a des compétences dans ce domaine, ce qui pourrait contribuer à régler la question du manque d'indépendance traitée ci-dessous. Il serait aussi judicieux d'ajouter un membre qui a de l'expérience soit en droit, soit en comptabilité, ou les deux.

**Composition du conseil consultatif / Conflit d'intérêts**

Quatre des huit membres (50 %) du conseil consultatif semblent être des amis de Derek et deux des huit membres (25 %) sont des amis de Jessica. Les deux derniers membres ne sont pas des amis de la famille Sterne, mais sont des amis de la famille Chung. Il y a donc un manque d'indépendance.

## **Suggestions du conseil consultatif et objectifs du Conseil d'administration**

### Suggestions du conseil consultatif

Pour aider DHC à atteindre ses objectifs spécifiques et à faire un PAPE réussi, le conseil consultatif a récemment formulé les suggestions suivantes :

- veiller à ce que tous les indicateurs correspondent au moins à la moyenne du secteur, sauf la marge d'exploitation, qui devrait y être supérieure;
- faire passer le nombre de chambres à 1 000 d'ici 2025;
- augmenter la proportion de voyageurs d'affaires pour qu'elle atteigne 40 %;
- diversifier les activités afin de réduire la dépendance à l'égard des produits tirés des hôtels.

### Objectifs du Conseil d'administration

Le Conseil a établi des objectifs, y compris le maintien d'un tarif quotidien moyen (TQM) de 440 \$, ainsi que l'atteinte d'ici 2024 d'un taux d'occupation de 85 % et d'une marge d'exploitation de 15 %.

Il semble y avoir un manque de cohérence entre les objectifs établis par le Conseil d'administration et ceux suggérés par le conseil consultatif. Ces manques de cohérence devraient être abordés et résolus pour permettre au Conseil d'administration de prendre des décisions qui concordent avec une vision unifiée pour la société.

## **Utilisation du conseil consultatif par Derek pour appuyer ses propres positions**

En plus du problème d'indépendance des membres du conseil consultatif, Derek a parlé de certaines questions avec les membres à l'extérieur des réunions officielles dans le but d'obtenir leur appui pour ses propres positions et ses objectifs personnels. Les autres actionnaires de DHC n'étaient donc pas au courant de ces discussions. Voici quelques façons dont Derek s'est servi du conseil consultatif pour appuyer ses positions à l'égard des propositions considérées :

- Derek appuie la rénovation de HAW et a affirmé que le conseil consultatif appuiera ce projet puisqu'il voudrait que le pourcentage de voyageurs d'affaires atteigne 40 %.
- Derek a aussi dit qu'il veut vendre l'hôtel du Nord de l'Ontario, puisque DHC ne parvient pas à surmonter le facteur saisonnier et que le conseil consultatif est d'accord. Derek a expliqué qu'il avait parlé à quelques membres du conseil consultatif à l'extérieur des réunions officielles. Son objectif était peut-être d'obtenir leur soutien pour la position qu'il privilégie.

Si DHC veut garder son conseil consultatif, il est recommandé qu'elle en modifie la composition pour que les membres soient indépendants des actionnaires et non leurs amis. Ce changement permettrait d'éviter que Derek ou d'autres membres du Conseil d'administration discutent de questions liées à la société à l'extérieur des réunions. De plus, DHC devrait mettre en place des politiques pour le Conseil d'administration et le conseil consultatif précisant clairement que toutes les questions relatives aux activités de la société doivent uniquement être abordées lors des réunions officielles du conseil consultatif.

Des préoccupations ont également été soulevées au sujet de situations de conflits d'intérêts avec les membres du conseil consultatif :

- Sean, un membre du conseil consultatif, a suggéré que son entreprise pourrait faire les rénovations nécessaires à HAW à un prix très concurrentiel. Toutefois, il semble que son entreprise exigerait 300 000 \$ de plus (6 millions \$ - 5,7 millions \$) pour faire les travaux. De plus, la qualité du travail de son entreprise n'est peut-être pas à la hauteur, d'après les petits travaux qu'elle a réalisés à l'hôtel du Nord de l'Ontario. Pour régler cette situation, le Conseil d'administration doit tenir un vote pour décider de retenir ou non les services de l'entreprise de Sean pour les rénovations, ou d'expliquer à Sean que la politique de la société exige qu'un processus de demande d'offres de services soit suivi. (Le Conseil d'administration pourrait devoir établir une telle politique en premier lieu.)

À l'avenir, DHC devrait mettre en place une politique sur les conflits d'intérêts pour qu'un membre du conseil consultatif ne soit pas autorisé à effectuer de tels travaux ou ne puisse les faire que si un processus officiel de demande d'offres de services avec plusieurs entrepreneurs a été suivi.

- Le conflit d'intérêts impliquant Thomas Wong, l'ami de Derek, suscite des préoccupations. Thomas a dit qu'il connaissait peut-être un acheteur potentiel pour l'hôtel du Nord de l'Ontario. Comme le prix de vente estimé de 40 millions \$ correspond approximativement à la valeur comptable de l'actif net, il soulève des questions. Pour régler ces préoccupations, le Conseil d'administration devrait se renseigner sur la nature de la relation entre l'acheteur potentiel et Thomas pour être certain que ce dernier ne tirera aucun avantage de la vente. DHC devrait aussi mettre l'hôtel du Nord de l'Ontario en vente pour recevoir des offres concurrentielles et s'assurer d'obtenir une juste valeur si elle vend l'hôtel.
- Une dernière source de préoccupation sur le plan de la gouvernance découle du fait que Jonathan Chung détient maintenant 8 % de DHC. Par conséquent, les quatre autres actionnaires de DHC détiennent chacun 23 % de la société. Autrement dit, si lors des votes Jonathan appuie ses parents, la famille détiendrait 54 % des voix et aurait le pouvoir de déterminer le résultat de toute décision. Toutefois, il convient de souligner que cette situation ne représente pas nécessairement un problème, du moins pour le moment, puisque Jonathan n'appuie pas systématiquement ses parents.

### 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 ses conclusions.

**Oui** – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

#### **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*

Le candidat doit formuler une conclusion logique qui intègre les éléments de son analyse des quatre questions importantes (la location de l'hôtel de Montréal, la rénovation de HAW, la rénovation ou la vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario et l'investissement dans Luxury).

Les recommandations doivent être cohérentes avec les analyses effectuées. De plus, une conclusion globale doit être présentée pour clore le rapport (résumé et ordre de priorité des recommandations).

Le candidat doit tenir compte des éléments suivants :

- La capacité du projet à aider DHC à réaliser son premier appel public à l'épargne en 2025.
- La capacité du projet à aider DHC à atteindre ses objectifs spécifiques, c'est-à-dire augmenter le taux d'occupation pour qu'il atteigne 85 %, atteindre une marge d'exploitation de 15 % et maintenir son TQM à 440 \$.
- Le niveau de risque; l'investissement initial requis (particulièrement en raison de l'insuffisance de trésorerie apparente de DHC); la concordance avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de DHC; et la correspondance avec les tendances actuelles du secteur.
- DHC veut demeurer un exploitant d'hôtels-boutiques uniques.
- Même si plusieurs des indicateurs de performance de DHC se sont améliorés et/ou dépassent les données de référence du segment des hôtels-boutiques, DHC se prépare à faire un premier appel public à l'épargne en 2025 et doit donc améliorer davantage ses indicateurs.

### Financement

Le candidat devait aussi relever que DHC a besoin de 25 millions \$ pour racheter les actions privilégiées d'Isabelle ainsi que de toutes sommes requises pour la ou les autres propositions recommandées. Des discussions sur le refinancement des actions privilégiées ont été entamées avec la banque et, puisque cela n'aura pas d'effet sur le ratio emprunts/capitaux propres, le refinancement devrait être une solution viable. Toutefois, DHC doit tenir compte de ses dettes lorsqu'elle prend des décisions d'investissement concernant les diverses propositions. Si DHC vend l'hôtel du Nord de l'Ontario 40 millions \$, elle pourra utiliser le produit de la vente pour racheter les actions privilégiées et aurait encore 15 millions \$ (sans prendre en compte les incidences fiscales de la vente de l'hôtel) pour d'autres investissements potentiels.

Si DHC ne vend pas l'hôtel du Nord de l'Ontario, la société aura encore de la capacité d'emprunt, étant donné son ratio emprunts/capitaux propres et son ratio total de la dette/actifs inférieurs à la moyenne. Cependant, comme les taux d'intérêt devraient continuer d'augmenter au cours des deux prochaines années, le financement par emprunt sera de plus en plus coûteux. Il faudra donc tenir compte de l'incidence de toute dette supplémentaire sur le ratio emprunts/capitaux propres à cause de la clause restrictive associée à la ligne de crédit exigeant le maintien d'un ratio emprunts/capitaux propres n'excédant pas 2,5 au maximum.

### Premier appel public à l'épargne / objectifs liés aux indicateurs

DHC compte faire un premier appel public à l'épargne (PAPE) en 2025. Toutefois, DHC souhaite améliorer certains indicateurs avant d'entreprendre ce PAPE. Par conséquent, avant de décider quelles propositions accepter, le Conseil de DHC doit comprendre l'incidence qu'auront ces décisions sur les indicateurs importants de la société et sur la réussite du PAPE. Les marchés publics surveilleront de près les décisions d'affaires de DHC avant et après le PAPE; le Conseil de DHC doit faire preuve de diligence quand il décide de l'orientation que doit prendre la société.

Pour atteindre le niveau Compétent, le candidat doit intégrer certains des éléments clés relevés dans ses analyses et faire des liens avec les objectifs, comme suit :

	Investissement (en millions \$)	TQM	Taux d'occupation	Nombre de chambres	Pourcentage de voyageurs d'affaires	Marge d'exploitation
<b>Objectifs</b>						
Conseil d'administration		440 \$	85 %			15 %
Conseil consultatif (Note 1)				1 000 chambres d'ici 2025	40 %	Dépasser la moyenne du secteur (elle était de 14 % en 2022)
<b>Propositions</b>						
Contrat de location de l'hôtel de Montréal	10 \$	750 \$ Augmentation globale	80 %	50 chambres de plus	Inconnu, mais cible les voyageurs d'agrément, ne devrait donc pas augmenter	15,54 %
HAW	De 5,7 \$ à 6 \$	290 \$ Baisse par rapport au TQM actuel de 300 \$	85 % Augmentation par rapport au taux actuel de 75 %	30 chambres de moins (de 150 à 120)	Augmentation (passage à 45 %)	10,4 %
Rénovation de l'hôtel du Nord de l'Ontario	13 \$	500 \$	80 %	85 chambres de moins (de 235 à 150)	Baisse probable – attractif pour les familles	12 %
Vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario	40 \$ (entrée de trésorerie)	Devraient augmenter puisque les indicateurs de performance de cet hôtel étaient inférieurs à ceux des autres hôtels.		235 chambres de moins	Augmentation probable, puisque cet hôtel ne cible pas les voyageurs d'affaires	S. O.
Investissement dans Luxury	7 \$	Aucune incidence	Aucune incidence	Aucune incidence		Amélioration de 31 % en 2025 et de 52 % en 2026, pertes en 2023 et en 2024

Note 1 – Le conseil consultatif a aussi suggéré que DHC diversifie ses activités afin de réduire la dépendance envers les produits tirés des hôtels.

Les recommandations devraient prendre en considération le plus de préoccupations possible des actionnaires et montrer un bon jugement professionnel. Il était acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation était justifiée et conforme à l'analyse.

### **Recommandations au sujet de questions précises**

#### Contrat de location de l'hôtel de Montréal

La conclusion du contrat de location de l'hôtel de Montréal semble aider DHC à atteindre certains de ses objectifs – c'est-à-dire à augmenter son TQM et le nombre de chambres. Toutefois, le taux d'occupation projeté est inférieur à l'objectif de 85 %, mais est supérieur au taux actuel de 78 % et correspond au taux moyen de 80 % du segment des hôtels-boutiques. De plus, il est possible que le TQM projeté de 750 \$ soit trop optimiste. Par conséquent, avant de prendre une décision, il faudra effectuer d'autres études de marché pour s'assurer que la performance prévue du projet soit raisonnable.

Cette proposition nécessitera un investissement de 10 millions \$ pour la rénovation. Si DHC ne vend pas l'hôtel du Nord de l'Ontario, il faudra obtenir du financement supplémentaire avant de pouvoir faire l'investissement.

Deux préoccupations importantes touchent ce projet. D'abord, il y a la fiabilité des prévisions, particulièrement en raison du taux de croissance projeté de 2 % pour les voyageurs d'agrément qui séjournent dans des hôtels-boutiques, dont les prix sont plus élevés, et la sensibilité accrue aux prix. Ensuite, il y a le risque associé au fait que le propriétaire peut vendre l'hôtel en donnant un préavis de 90 jours seulement, et DHC n'aurait pas suffisamment de temps pour exercer son droit de premier refus et il pourrait en découler des problèmes si l'immeuble est vendu à un nouveau propriétaire. Si DHC peut atténuer ces risques efficacement, on recommande d'aller de l'avant avec cet investissement.

#### HAW

La rénovation de HAW en vue d'attirer les voyageurs d'affaires pourrait coûter jusqu'à 6 millions \$. Elle ne permettra pas d'atteindre l'objectif spécifique de DHC d'augmenter le TQM ou l'objectif d'augmenter le nombre de chambres. DHC devrait déterminer si des sociétés clientes seraient prêtes à payer des tarifs supérieurs pour les chambres, même si l'information fournie ne semble pas indiquer que ce soit le cas. On s'attend à ce que le taux d'occupation soit de 85 % après la rénovation, ce qui est conforme à l'objectif. De plus, le nombre de voyageurs d'affaires devrait connaître une croissance annuelle de 6 % pour les cinq prochaines années. Le taux d'occupation pourrait donc dépasser la prévision de 85 %, ce qui aurait un effet bénéfique sur la marge globale et sur le bénéfice de la société dans son ensemble. Comme cette rénovation ne semble pas permettre à DHC de se rapprocher de ses objectifs liés à son premier appel public à l'épargne, on recommande de ne pas aller de l'avant avec ce projet. La trésorerie limitée de la société peut être utilisée de manière plus avantageuse.

### Hôtel du Nord de l'Ontario – Rénovation

Les rénovations de l'hôtel du Nord de l'Ontario coûteront 13 millions \$ et pourraient aider DHC à atteindre son objectif spécifique consistant à augmenter le TQM et le taux d'occupation. Toutefois, le TQM et le taux d'occupation semblent très optimistes, puisqu'ils sont beaucoup plus élevés que ceux que l'hôtel affichait avant. Sur le plan qualitatif, la rénovation présente de nombreux inconvénients et la vente présente de nombreux avantages. Comme DHC a fait de nombreux investissements dans cet hôtel sans obtenir les résultats escomptés, on recommande que la société abandonne le projet de rénovation de cet hôtel.

### Hôtel du Nord de l'Ontario – Vente

La vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario pour une contrepartie de 40 millions \$ (ou plus) fournirait à DHC les fonds nécessaires pour rembourser sa dette envers Isabelle et pour investir. La vente devrait aussi améliorer le TQM et le taux d'occupation et rendrait alors la société plus attrayante en vue du premier appel public à l'épargne. Même si la vente de l'hôtel fera baisser le nombre de chambres, le produit de cette vente pourrait servir à investir dans d'autres hôtels qui cadrent avec la marque DHC et rendrait plus probable que la société atteigne ses objectifs. On recommande que l'hôtel soit vendu sur le marché libre.

### Investissement dans Luxury

Un investissement dans Luxury devrait coûter 7 millions \$ à DHC et lui permettrait de diversifier ses sources de produits. On prévoit toutefois que Luxury commencera à avoir une influence positive sur les objectifs spécifiques de DHC seulement à partir de 2025, ce qui est trop tard pour avoir une incidence positive sur le premier appel public à l'épargne prévu. Le succès de Luxury dépendra du nombre d'hôtes qui afficheront des hébergements et sur la qualité des hébergements affichés. Pour veiller au respect de ses normes de qualité, DHC devra probablement engager des coûts non recouvrables, et les normes de DHC pourraient aussi limiter le nombre d'hébergements affichés. Le principal avantage de cette proposition est qu'elle permettrait à DHC de cibler un nouveau segment de clientèle en croissance. Avant d'arrêter sa décision, DHC devrait consulter un spécialiste des premiers appels publics à l'épargne pour déterminer comment ce projet et le moment choisi peuvent influencer sur le point de vue de l'entreprise dans le contexte d'un premier appel public à l'épargne.

### Autre point à considérer

Si DHC a besoin de financement pour les investissements initiaux, le fait qu'on s'attende à une hausse continue des taux d'intérêt pour les deux prochaines années signifie que le coût du service de la dette augmentera (*lien avec les conditions économiques*).



### Conclusions et recommandations globales

1. DHC devrait vendre l'hôtel du Nord de l'Ontario, et elle pourrait ainsi se départir d'un mauvais investissement qui n'a jamais bien fonctionné. De plus, la vente générera les fonds nécessaires au rachat des actions privilégiées d'Isabelle et à la réalisation d'autres projets.
2. DHC devrait envisager d'investir dans Luxury pour changer sa stratégie et diversifier ses sources de produits, compte tenu de l'évolution des tendances du secteur et des préférences des clients.
3. DHC ne devrait pas envisager de rénover HAW pour l'instant, car le projet ne permet pas d'atteindre les objectifs établis par DHC.
4. DHC pourrait conclure le contrat de location de l'hôtel de Montréal, puisqu'il cadre avec les autres hôtels de DHC et avec sa vision/mission. Toutefois, pour limiter les risques, DHC devrait essayer de faire changer certaines des conditions du contrat de location ou négocier l'achat de l'immeuble (si elle dispose du financement nécessaire).

### 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 son effort de communication.

**Oui** – Le candidat a communiqué adéquatement sa réponse.

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

*Une réponse qui n'a pas été communiquée adéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :*

- *Formulation difficile à comprendre*
- *Nécessité de relire des sections plusieurs fois pour comprendre*
- *Manque de clarté des arguments avancés*
- *Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas présentées en ordre, ou qu'elles ne sont pas identifiées*
- *Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire*
- *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 nettement 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 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 une analyse incomplète.

**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 présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer qu'il a répondu, de façon cohérente et professionnelle, aux questions importantes.

Les correcteurs doivent 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 soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi 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 (lorsque ces renseignements étaient fournis) et des renseignements qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés dans les études de cas (celle 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 – DHC (VERSION 2)

***La réponse qui suit a valu au candidat la mention « réussite ».***

De: CPA

À : Irene Mallik

Objet : DHC – QUESTIONS DIVERSES

Évaluation de la situation

Vision :

Nous faisons en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre unique et luxueux.

Mission :

Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques dont l'ambiance est accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes.

Valeurs:

- Interagir personnellement avec les clients et les employés, et adopter une approche active.
- Satisfaire et prévoir les attentes des clients en étant accueillant et attentionné.
- Favoriser le travail en équipe et le respect entre tous les employés.
- Souscrire à de nouvelles idées
- Jouer un rôle important dans la collectivité locale.

Facteurs clés de succès :

- Conserver un personnel hautement qualifié et expérimenté
- Rester à la fine pointe de l'évolution technologique
- Maintenir les installations en bonne condition
- Aller au-devant des besoins des clients
- Offrir des installations et des services uniques
- Recourir aux études de marché
- Attirer et conserver les clients

Forces :

- TQM supérieur à la moyenne sectorielle
- Cindy a déjà travaillé pour Airbnb

Faiblesse :

- Conflit entre les membres du Conseil

Menaces :

- Hausse des taux d'intérêt

- Les voyageurs d'agrément sont de plus en plus sensibles aux prix et cherchent des hébergements plus spacieux, avec cuisine.
- La vigueur du dollar canadien a rendu les voyages au Canada plus coûteux et fait baisser le nombre de visiteurs internationaux.

Possibilité :

- Le revenu disponible a augmenté.
- Le nombre de voyageurs d'agrément devrait augmenter de 2 %.
- Le nombre de voyageurs d'affaires devrait augmenter de 6 %.
- Les voyageurs d'affaires sont prêts à payer plus cher pour rester dans de petits hôtels uniques qui répondent spécifiquement à leur besoins.

Objectifs:

- Augmenter le nombre de chambres.
- Augmenter le pourcentage de voyageur d'affaire à 40 %.
- Diversifier les activités pour réduire la dépendance aux produits tirés des hôtels.
- Augmenter le taux d'occupation à 85 % et la marge d'exploitation à 15 %.

Analyse financière globale :

- Le TQM est supérieur à la moyenne sectorielle, donc les clients voient que DHC est un hôtel de luxe ou apprécient ses services et sont prêts à payer plus cher. Même si le taux d'occupation est un peu plus bas que la moyenne. Dans l'ensemble, DHC génère plus de produits que ses concurrents, ce qui a un effet favorable sur la croissance des produits et la rentabilité générale.
- Le pourcentage de voyageurs d'affaires est de seulement 15 %, donc beaucoup moins que la moyenne sectorielle de 35 % pour 2022, ce qui ne répond pas à l'objectif du Conseil non plus.
- La marge d'exploitation de 11 % est inférieure à la moyenne de 14 %; comme DHC génère plus de produits tirés des chambres, cela signifie que DHC a engagé des coûts supérieurs à la moyenne ou à ceux des concurrents.
- Le ratio de liquidité générale est de seulement 0,3 ce qui est beaucoup plus bas que la moyenne; DHC pourrait donc avoir de problème de liquidité et ne pas avoir la capacité de respecter ses obligations à court terme, ce qui pourrait causer un problème de continuité de l'exploitation.

Hôtel de Montréal

Analyse quantitative :

Comme le montre le calcul du Tableau I, le résultat d'exploitation est de 1,7 M\$, ce qui ferait augmenter la marge d'exploitation de DHC de 16 %, ce qui dépasse l'objectif de 15% du Conseil. Par conséquent, ce projet contribuera à la marge d'exploitation globale et aidera DHC à atteindre les objectifs du Conseil.

Analyse qualitative :

- L'hôtel aura seulement 50 chambres - peut-être pas assez pour aider DHC à atteindre l'objectif du Conseil de faire passer le nombre de chambres à 1 000.
- L'immeuble est la première banque de la ville, ce qui est unique et cadre avec la vision de DHC.

- L'hôtel attirerait les voyageurs d'agrément; DHC pourrait donc profiter de la tendance à la hausse du nombre de voyageurs d'agrément, ce qui serait bon pour la croissance des produits et la rentabilité générale.
- L'hôtel attirerait les voyageurs internationaux, mais doit prendre en compte que l'appréciation du dollar canadien a rendu les voyages internationaux plus chers et fait baisser le nombre de voyageurs internationaux. Cela n'aidera peut-être pas DHC à attirer des touristes étrangers et à augmenter sa rentabilité globale.
- RH peut vendre l'immeuble en tout temps, ce qui accroît le risque d'incertitude. Une fois que DHC aura rénové et commencé l'exploitation, RHI pourrait vendre l'immeuble ce qui fera perdre à DHC l'argent et le temps qu'elle aura investi.
- L'exploitation de cet hôtel fera augmenter les produits tirés des chambres, ce qui n'aidera pas DHC à diversifier ses activités pour réduire sa dépendance aux produits tirés des hôtels, ce qui est l'objectif.
- RH accepte seulement de louer l'immeuble, ce qui réduit l'investissement initial requis et ne ferait pas baisser davantage le ratio de liquidité générale de DHC.

Conclusion : Il faudrait saisir cette possibilité parce qu'elle pourrait aider à DHC à atteindre les objectifs qui sont d'accroître sa marge d'exploitation, d'augmenter le nombre de chambres et de profiter de la tendance pour attirer plus de voyageurs d'agrément.

Hôtel Artists Warehouse

Analyse quantitative :

Le TMQ DE 290 \$ est supérieur au taux moyen à Toronto de 250 \$, et le taux d'occupation est de 85 % ce qui est plus élevé que DHC et que la moyenne sectorielle. Par conséquent, tant le TMQ que le taux d'occupation pourraient ne pas être atteignables. Comme le montre le calcul dans le Tableau 2, le résultat d'exploitation révisé est de seulement 996 000 \$, soit moins que le montant calculé par Isabelle, mais qui aidera DHC à augmenter sa marge d'exploitation de 17 % et lui permettra d'atteindre ses objectifs.

Analyse qualitative :

- Le nombre de chambres a baissé de 150 à 120, ce qui nuira à l'objectif de 1 000 chambres. Cela fera aussi baisser les produits tirés des chambres et la rentabilité générale.
- Les rénovations coûteront 6 M\$, ce qui réduira les flux de trésorerie et nous devons peut-être obtenir plus de financement pour les rénovations. Comme les taux d'intérêt montent, les coûts du financement monteront aussi.
- Les rénovations permettront d'aménager dans les chambres des espaces de travail dotés des dernières technologies, ce qui pourra attirer plus de voyageurs d'affaires. DHC pourra donc profiter de la tendance voulant que le nombre de voyageurs d'affaires augmenteront de 6 % par an, et aura pour résultat d'accroître les produits d'exploitation et la rentabilité générale. La plus récente technologie cadre aussi avec le facteur clé de succès de rester à jour avec la technologie.
- Les rénovations comprennent un centre d'affaires, un gym, un restaurant et un bar, ce qui fera augmenter les produits d'exploitation tirés de ces installations. Cela va aider à atteindre l'objectif du Conseil de diversifier les produits des chambres.

- Construire plus d'installations va avec le facteur clé de succès de fournir des installations uniques et permettra à DHC de fournir plus de services personnalisés, ce qui correspond à la mission et la vision.
- Vu la concurrence à Toronto, les produits pourraient être moins intéressants que prévus, ce qui pourrait faire baisser les produits d'exploitation et nuira à nos objectifs.
- L'immeuble est situé dans un grand centre métropolitain, ce qui pourrait attirer plus de clients, surtout des voyageurs d'affaires, ce qui aidera DHC à atteindre son objectif de faire augmenter les voyageurs d'affaires à 40 % et fera augmenter les produits tirés des chambres et la rentabilité globale.

Conclusion : Il faudrait faire les rénovations car elles concordent avec la vision de DHC et les facteurs clés de succès du secteur. Elles permettraient aussi d'attirer plus de voyageur d'affaires, ce qui aiderait avec les objectifs. La marge d'exploitation serait aussi de 17 %, ce qui répond aussi à l'objectif.

Hôtel du Nord de l'Ontario

Analyse quantitative :

Si l'hôtel se vend 40 M \$, ce qui est sa valeur comptable. Même DHC reçoit un gros montant pour la vente, elle ne tirera aucun gain de la cession. Vue la réputation de DHC, le prix de vente semble trop bas puisqu'il devrait y avoir un goodwill, qui a aussi de la valeur. Ce prix de vente n'est pas avantageux pour DHC.

Le TQM de 500 \$ et le 80 % de taux d'occupation semblent raisonnable après les rénovations, ce qui est à la moyenne sectorielle. Comme montré au Tableau 3, les rénovations feront augmenter les produits tirés des chambres de 5 M\$ et feront augmenter le résultat avant impôts de 1,3 M\$, soit presque le double. Cela aidera DHC à atteindre ses objectifs de marge d'exploitation.

Analyse qualitative :

- Vendre l'hôtel procurerait à DHC un montant important qui lui permettra d'investir dans d'autres projets.
- Nous perdrons les produits générés par cet hôtel si on le vend, ce qui aura un impact négatif sur la marge brute, et nuira au PAPE.
- Vendre l'hôtel fera baisser le nombre global de chambres, ce qui n'aidera pas à atteindre l'objectif du Conseil.
- Les rénovations coûteront 13 M\$, nous devons peut-être obtenir du financement supplémentaire. Comme les taux d'intérêt augmentent, cela fera augmenter les coûts de financement et fera baisser davantage le ratio de liquidité générale, ce qui pourrait causer un problème de continuité de l'exploitation.
- Après les rénovations, l'hôtel attirera plus de familles et de voyageurs internationaux. Cependant, les familles ne cherchent pas le service attentionné que DHC offre, ce qui limitera notre capacité à offrir des services. De plus, considérant que la hausse du dollar canadien a fait baisser le nombre de voyageurs internationaux, le taux d'occupation et ultimement les produits et la rentabilité générale diminueront aussi.
- les rénovations feront baisser le nombre de chambres à 150, ce qui nuira à l'atteinte de l'objectif de 1 000 chambres.

- Les rénovations répondent au facteur clé de succès qui est de maintenir les installations en bon état, ce qui attirera plus de clients et fera augmenter les produits tirés des chambres et la rentabilité générale.

Conclusions : Je recommande de rénover cet hôtel au lieu de le vendre. Comme la rénovation correspond mieux à la vision de DHC et aux facteurs clés de succès, elle aidera aussi à atteindre l'objectif du Conseil concernant le résultat d'exploitation. La vente de l'hôtel nuira au résultat d'exploitation et au PAPE, alors je ne la recommande pas.

#### Luxury Stay

Analyse quantitative: Tel que calculé dans le Tableau 4, il y aura des pertes les deux premières années, ce qui nuira au résultat d'exploitation et il y aura un bénéfice après 2024. Il ne faut pas oublier que l'objectif doit être atteint d'ici 2024 et que le PAPE est prévu en 2025. Cet investissement aura un effet négatif sur l'objectif et le PAPE. Le résultat d'exploitation total sur 4 ans est de seulement de 2,6 M\$, ce qui signifie qu'il faudra plus de 4 ans pour récupérer l'investissement initial de 7 millions \$. Par conséquent, d'un point de vue financier, cet investissement n'est pas recommandé.

#### Analyse qualitative :

- Cindy a déjà travaillé pour Airbnb et elle a donc de l'expérience et des connaissances par rapport au marché de la location à court terme, ce qui aidera DHC à avoir du succès avec cet investissement.
- Luxury offrira des services supplémentaires personnalisés et attirera plus de clients, ce qui fera augmenter les produits et la rentabilité générale. Cela cadre avec la vision de DHC d'offrir un service attentionné, personnalisé et exceptionnel.
- Les services personnalisés feront augmenter les produits tirés des commodités et luxury recevra des commissions, ce qui diversifiera les produits de DHC, ce qui est un objectif du Conseil.
- Luxury doit offrir un minimum de 1 200 hébergements, ce qui aidera DHC à atteindre son objectif d'augmenter le nombre de chambres à 1 000.
- C'est un nouveau marché avec lequel DHC n'a aucune expérience, ce qui pourrait nuire au succès de l'opération et aurait un effet négatif sur la marge d'exploitation et la rentabilité générale, ce qui pourrait nous empêcher d'atteindre l'objectif et nuire au PAPE.
- Les chambres ou les services fournis aux clients pourraient ne pas répondre aux normes de DHC, ce qui nuirait à sa réputation et entraînerait la perte de clients en plus d'avoir des conséquences négatives sur la marge d'exploitation et le PAPE.
- Les clients loueraient des maisons ou des hôtels autres que ceux de DHC, ce qui enlèverait des produits aux hôtels DHC. Cela aurait un effet négatif sur la marge d'exploitation, et ferait que les objectifs du Conseil ne seraient pas atteints et que le PAPE pourrait ne pas avoir lieu.

Conclusion : Je ne recommande pas cet investissement parce qu'il aura un impact négatif sur la marge d'exploitation et sur le PAPE. Ce n'est pas un investissement idéal avant 2025, même s'il permettrait de diversifier les produits tirés des chambres et d'aider DHC à atteindre l'objectif de 1 000 chambres. Cet investissement pourrait être réévalué après le PAPE.

Conflit entre les membres du Conseil et indépendance des membres du Conseil

Il semble que la majorité des membres du Conseil sont des amis de Derek; la décision pourrait donc être prise en fonction de l'opinion de Derek ou avantager plus Derek que DHC et entraîner un conflit d'intérêts. En plus, Derek a parlé de certaines questions stratégiques directement avec des membres du Conseil au téléphone au lieu d'en parler lors d'une réunion du Conseil et d'obtenir l'avis de Kelvin. Deux exemples de ce comportement sont l'embauche par Derek de l'entreprise de Lebois pour faire les rénovations au coût de 6 M\$, ce qui est plus que le prix de marché, et sa volonté de vendre l'hôtel du Nord de l'Ontario pour 40 M\$.

Il pourrait donc y avoir des conflits entre les membres du Conseil et les décisions stratégiques prises par le Conseil ne seront peut-être pas les meilleures pour DHC, ce qui aura un effet négatif sur le succès de DHC.

Pour les rénovations, Kevin a mentionné que les travaux de son entreprise ont été finis plus tard que prévu et n'étaient pas conformes aux attentes. La seule raison qui me vient en tête est que Sean Lebois est un membre du Conseil et un ami de Derek. Pour l'hôtel du nord de l'Ontario, Derek prévoit vendre le sans discuter en réunion du Conseil, ce qui cause aussi un conflit et le prix de vente de 40 M\$ n'est pas avantageux pour DHC.

Derek et ces amis pourraient profiter de DHC et tirer avantage du projet personnellement au lieu de penser aux intérêts de DHC. Cela ferait monter les coûts pour DHC et baisser la rentabilité globale. En plus, les rénovations faites par leBois ne répondaient pas aux attentes, ce qui pourrait avoir nui à la réputation de DHC et entraîné la perte de clients, ce qui est contraire au facteur clé du succès de retenir et attirer des clients.

Ce conflit entre membres du conseil, surtout Kelvin et Derek comme on le voit dans la réunion, pourrait nuire au succès continue de DHC et aux décisions sur l'orientation future de la société.

Le Conseil devrait compter plus de partis indépendantes pour donner plus de conseils indépendants. Et Kevin et Derek doivent communiquer personnellement pour régler le conflit entre eux et non dans les réunions du Conseil.

Conclusion générale:

D'après mon analyse, je recommande ceci, en ordre de priorité:

- Premièrement, rénovation de l'hôtel Artists warehouse, parce qu'il nécessite le moins gros investissement initial.= et aidera DHC à améliorer la marge d'exploitation. Le projet aussi conforme avec la vision de DHC et les facteurs clés de succès du secteur. Il attirera aussi plus de voyageur d'affaires ce qui aidera à atteindre les objectifs. Par contre, nous devrions rénover avec Lebois pour réduire le coût des rénovations, sinon, nous devrions choisir autre entreprise pour le faire.
- Deuxièmement, rénover l'hôtel du Nord de l'Ontario puisque la rénovation s'aligne avec la vision de DHC et les facteurs clés de succès, elle fera aussi augmenter la marge d'exploitation et permettra à DHC d'atteindre son objectif et aura un effet positif sur le PAPE.
- Troisièmement, si nous trouvons du financement additionnel, nous devrions conclure le contrat de location proposé avec RH parce qu'il aidera DHC à améliorer la marge d'exploitation et à augmenter le nombre de chambres.



- Finalement, je ne recommande pas la proposition de Luxury stay parce qu'elle fera baisser la marge d'exploitation en 2023 et 2024 ce qui empêchera DHC d'atteindre ses objectifs et aura un effet négatif sur le PAPE en 2025. Cet investissement pourrait être réévalué après le PAPE.

Tableau 1.

Calcul de la marge d'exploitaton

loyer		50 000,00	
16% des produits tirés des chambres		<u>1 752 000,00</u>	
Loyer total		1 802 000,00	PMT
Durée du contrat de location	15+5	20,00	N
		-	VA
Investissement initial	15 M\$ - 5 M\$	1 000 000,00	

Produits tirés des chambres

# DE CHAMBRES		50,00
TQM		750,00
# DE Jours		<u>365,00</u>
		13 687 500,00
taux occupation		<u>80%</u>
produits tirés des chambres		10 950 000,00
Coûts d'exploitation	55%	(6 022 500,00)
coûts de location		(1 802 000,00)
Frais généraux	13%	<u>(1 423 500,00)</u>
résultat d'exploitation		1 702 000,00
marge d'exploitation		16%

Tableau 2.

Résultat d'exploitation révisé

TQM		250,00
Occupation		75%
# de chambres		<u>120,00</u>
		22 500,00
		<u>365,00</u>
produits tirés des chambres		8 212 500,00
restauration et bar	65%	5 338 125,00
coût exploitation des chambres	55%	(4 516 875,00)
coût des services de restauration et de bar	50%	(2 669 062,50)
coûts fixes		<u>(5 000 000,00)</u>
		1 364 687,50
impôts	27%	<u>(368 465,63)</u>
		<u>996 221,88</u>
marge d'exploitation		17%

Tableau 3.

Produits après les rénovations		21 900 000,00
Produit actuels		<u>16 726 125,00</u>
Produits supplémentaires		5 173 875,00
coûts d'exploitation	55%	<u>(2 845 631,25)</u>
résultat d'exploitation supplémentaire		2 328 243,75
marge d'exploitation		45%
Résultat avant impôts après rénovations		2 628 000,00
Résultat avant impôts actuel		<u>(1 338 090,00)</u>
Résultat avant impôts supplémentaire		1 289 910,00
		96%

Tableau 4.

	Initial	2023	2024	2025	2026	Total
commissions		780 000,00	3 640 000,00	5 772 000,00	8 398 000,00	
coûts d'exploitation annuels		(4 000 000,00)	(4 000 000,00)	(4 000 000,00)	(4 000 000,00)	
Investissement initial	(7 000 000,00)					
Résultat d'exploitation		<u>(3 220 000,00)</u>	<u>(360 000,00)</u>	1 772 000,00	4 398 000,00	2 590 000,00
Marge d'exploitation		-413%	-10%	31%	52%	

**ANNEXE G**  
**ÉPREUVE DU JOUR 1 – ÉTUDE DE CAS DHC (VERSION 3)**  
**LE 13 SEPTEMBRE 2021**

**EXAMEN FINAL COMMUN – ÉPREUVE DU JOUR 1  
LE 13 SEPTEMBRE 2022**

**Étude de cas (DHC version 3)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en mars 2023 et votre supérieure, Irene Malik, vous confie une autre mission pour Distinct Hotels Corporation (DHC).

Au cours des trois dernières années, la tendance des voyageurs à utiliser les sites comme Airbnb et VRBO s'est accentuée. Beaucoup de voyageurs aiment ces sites pour leur côté pratique, la facilité de réservation et les hébergements uniques qui y sont offerts. Cette tendance a nui énormément aux chaînes d'hôtels, mais n'a pas touché aussi durement les hôtels-boutiques, les voyageurs étant toujours attirés par les expériences uniques qu'offrent bon nombre de ces hôtels. Par conséquent, les taux d'occupation des chaînes d'hôtels ont baissé dans chacune des trois dernières années, mais ceux des hôtels-boutiques sont restés relativement stables.

On s'est rendu compte ces dernières années que de fausses évaluations sont souvent publiées sur des sites Web comme celui de First Canadian Hotel Review. Les voyageurs font donc de moins en moins confiance aux sites d'évaluation en ligne. L'image de marque et la fidélisation de la clientèle sont ainsi plus importantes que jamais pour la réussite des sociétés du secteur hôtelier. De plus, la présence et la réputation d'un hôtel sur les médias sociaux deviennent rapidement les principaux facteurs qui déterminent sa perception par le public. Les nouvelles virales et les commentaires négatifs dans les médias sociaux sont devenus d'importants facteurs de risque dans le secteur hôtelier.

On a aussi établi récemment que les sociétés du secteur hôtelier peuvent accroître la fidélité des clients à leur marque et à leurs hôtels en offrant des forfaits vacances originaux. Les forfaits vacances qui combinent l'hébergement, les activités et le transport sont une manière pratique et simple pour les voyageurs d'agrément de réserver leurs vacances d'un coup. Ces forfaits vacances semblent attirer plus particulièrement les voyageurs internationaux.

Les voyages d'affaires ont diminué ces dernières années parce que les sociétés font plus de vidéoconférences pour réduire leurs coûts. La croissance des voyages d'agrément, par contre, a constamment dépassé les attentes. De plus, le Canada reste une destination touristique de choix. La croissance de l'industrie touristique au Canada est principalement attribuable aux voyageurs qui aiment la beauté naturelle du pays et la foule d'activités extérieures qui peuvent s'y pratiquer.

En mars 2020, Doug Mallette a été congédié pour son comportement contraire à l'éthique. Depuis, il publie souvent des commentaires négatifs sur DHC dans les médias sociaux et dans des blogues de voyage sur l'Ontario et le Québec. Il a aussi prétendu, dans des articles de journaux parus en Ontario et au Québec, avoir été l'objet d'un congédiement injustifié. En raison de ses propos, l'opinion du public à l'égard de DHC s'est détériorée dans ces deux provinces.

Le 15 novembre 2021, DHC a accepté de vendre son hôtel du Nord de l'Ontario et les droits de licence pour l'utilisation de la marque Spa Awani. Après la vente, DHC a remboursé l'emprunt relatif à cet hôtel et le solde de sa ligne de crédit. DHC compte maintenant utiliser sa ligne de crédit exclusivement pour exercer ses activités d'exploitation ou répondre aux urgences, et non pour faire des investissements en immobilisations majeurs. DHC dispose actuellement d'une trésorerie de 18 millions \$.

Les actionnaires ont décidé de ne pas faire de premier appel public à l'épargne. La mission, la vision et les valeurs fondamentales de DHC n'ont pas changé. Le Conseil d'administration (le Conseil) a décidé de privilégier à l'avenir les projets qui feront augmenter le taux d'occupation et le TQM globaux. Les actionnaires préfèrent aussi les investissements qui permettront d'accroître la visibilité de la marque et la fidélisation de la clientèle.

Irene vous demande d'examiner l'information qu'elle vous a fournie et de rédiger un rapport à l'intention du Conseil, dans lequel vous présentez votre analyse des options stratégiques et vos recommandations pour chacune d'elles. Irene veut aussi votre avis sur l'orientation stratégique globale de DHC et l'incidence possible de chaque option sur celle-ci, et vous demande d'indiquer toutes les autres questions dont il faudrait discuter avec le Conseil.

**LISTE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I	Transcription de la dernière réunion du Conseil d'administration ..... 226
II	Carte des hôtels actuels et des hôtels potentiels ..... 232
III	Indicateurs de performance ..... 233
IV	Proposition relative à l'hôtel Peak Revie ..... 234
V	Proposition d'acquisition de l'hôtel Huron Heights ..... 235
VI	Proposition d'acquisition du château historique de Tofino ..... 236
VII	Notes sur la proposition d'acquisition du château de Tofino ..... 237
VIII	Informations sur l'hôtel du Cap-Breton et sur les rénovations à venir ..... 238

**ANNEXE I**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Derek : Merci, Irene, de vous joindre à nous aujourd'hui.

Voici un résumé des grands événements survenus depuis février 2020 :

15 mars 2020	Congédiement de Doug Mallette à cause de son comportement contraire à l'éthique.
1 <sup>er</sup> avril 2020	Transformation du terrain de golf de Kelowna en terrain semi-privé, conformément à la proposition initiale.
1 <sup>er</sup> avril 2020	Prêt de 20 millions \$ à DHC par Patrick Kuzoff sous la forme d'une obligation convertible, conformément à la proposition initiale.
1 <sup>er</sup> juillet 2020	Signature d'un contrat pour la gestion de l'hôtel Huron Heights (HHH) selon les conditions initialement proposées, sauf que DHC n'a pas permis l'utilisation de son nom. L'hôtel est donc encore exploité sous la marque HHH.
1 <sup>er</sup> juillet 2020	Acquisition d'une participation de 20 % dans la station de ski de la montagne Topomo (SSMT), selon les conditions initialement proposées.
30 novembre 2020	Fin des rénovations de 8 millions \$ à HHH, qui est maintenant un hôtel classé cinq étoiles.
15 novembre 2021	Vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario pour 46,5 millions \$. Au moment de la vente, le solde de l'emprunt était de 40 millions \$.
10 mars 2022	Fin des rénovations à la SSMT dans les délais et avec un léger dépassement de budget.
15 juillet 2022	Renouvellement de la ligne de crédit auprès de la banque H&A, selon les mêmes modalités.

Derek : Le comportement de Doug Mallette continue de nuire à DHC. Vu les commentaires négatifs faits à notre endroit, je crois que DHC est chanceuse d'avoir eu une offre aussi généreuse pour l'hôtel du Nord de l'Ontario.

Kelvin : En effet. Doug n'a pas cessé de publier des commentaires négatifs dans les médias sociaux et continue de nuire à la réputation de DHC, surtout en Ontario et au Québec. Il faut faire quelque chose pour défendre DHC. La situation a assez duré!

Derek : J'ai une solution : se retirer complètement de l'Est du Canada et se concentrer uniquement sur la présence et l'expansion de DHC dans l'Ouest canadien.

Kelvin : Ça me paraît extrême, Derek. Les provinces de l'Est représentent une grande partie de l'ensemble du marché canadien. Pourquoi faudrait-il s'en retirer complètement?

Derek : Je sais que ça paraît extrême, mais écoutez-moi jusqu'au bout, cette idée m'emballe vraiment.



**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Jessica : OK, Derek, explique-nous ton idée.

Derek : Avec plaisir! Je vous propose le projet de Corridor de l'Ouest. Si l'on tient compte des possibilités d'investissement qui s'offrent à DHC et des hôtels qu'elle a déjà dans l'Ouest canadien, nous avons l'occasion de créer un réseau d'hôtels de luxe. Nos clients pourraient se déplacer facilement d'un hôtel de DHC à l'autre.

En plus de profiter du luxe offert par les hôtels de DHC, nos clients pourront vivre des expériences uniques et recherchées en se déplaçant au sein du réseau!

Alyson : Super intéressant! Mais comment comptes-tu t'y prendre?

Derek : L'idée m'est venue pendant que j'examinais une alliance stratégique potentielle sur laquelle Jessica est récemment tombée. Jessica, parle-nous de l'hôtel Peak Revie.

Jessica : Peak Revie est un hôtel de 150 chambres de style « cabane en bois rond » situé à proximité d'une station de ski de renommée internationale à Revelstoke, en Colombie-Britannique. La propriétaire, Miranda Murdoch, a récemment communiqué avec moi parce qu'elle voudrait collaborer avec DHC.

D'après ce que Miranda m'a dit, ses clients sont toujours satisfaits, et son taux de fidélisation de la clientèle le prouve. Elle affirme toutefois que peu de gens connaissent Peak Revie, malgré tous ses efforts de promotion, et la performance de l'hôtel continue d'être inférieure aux attentes. Pour régler ce problème, elle veut collaborer avec DHC. Miranda est convaincue que la performance de l'hôtel s'améliorerait grandement s'il passait à la marque DHC et si nous en faisons la promotion sous cette marque.

Kelvin : OK, mais je ne vois pas en quoi cela nous amènerait à nous retirer de l'Est du Canada.

Derek : Jessica, parle-nous des minibus que Miranda a achetés.

Jessica : Miranda dit que la sous-performance enregistrée par l'hôtel découle principalement de son emplacement éloigné. L'aéroport important le plus proche est à plus de deux heures, à Kelowna, et beaucoup de clients se sont plaints qu'il est très difficile de se rendre à l'hôtel. Pour régler ce problème, Miranda a acheté des minibus pour faire la navette entre l'hôtel et Kelowna, et entre l'hôtel et la station de ski. Depuis l'achat des minibus, la performance de l'hôtel s'est améliorée. Or, Miranda a acheté trop de minibus et plusieurs sont sous-utilisés.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Derek : Si nous faisons équipe avec Miranda, nous obtiendrons non seulement une participation dans l'hôtel Peak Revie, mais nous pourrions aussi utiliser ces minibus! Ceux-ci permettraient à DHC de transporter ses clients des divers aéroports à ses hôtels ou d'un hôtel de DHC à un autre. Ça, c'est du service! En plus, Peak Revie est à proximité de l'une des meilleures stations de ski du continent. C'est tout simplement parfait.

Kelvin : Cette proposition semble intéressante, mais l'hôtel n'a pas de caractère historique.

Cela dit, ce qui m'attire est la proximité de l'hôtel et de la station de ski. Comme on l'a vu, l'offre d'expériences uniques à nos clients est rapidement devenue un avantage concurrentiel majeur pour nous. Quand nous avons acquis une participation dans la SSMT et avons commencé à offrir aux skieurs un tarif réduit à notre hôtel de Canmore, le taux d'occupation a nettement augmenté. En fait, il est évident que l'offre d'activités rattachées à nos hôtels est un nouveau facteur clé de succès. Nos clients raffolent des prix réduits!

Toutefois, nous devons analyser cette proposition prise individuellement. Combien coûtera-t-elle? Et à combien s'élèvera notre investissement initial en trésorerie?

Jessica : J'ai compilé des renseignements sur cette proposition.

Derek : Passons au prochain sujet. Alyson, parle-nous des développements concernant HHH.

Alyson : HHH est sur le point d'être mis en vente. Martha est débordée et veut passer à autre chose. Elle demande 25 millions \$ pour la totalité des actions en circulation de HHH et nous offre en priorité la possibilité d'acquérir l'hôtel.

Kelvin : Je ne crois pas que HHH cadre avec notre marque, car de toute évidence il ne s'agit pas d'un hôtel-boutique. L'immeuble ne présente aucun intérêt historique ou artistique. La concurrence s'est aussi intensifiée dans ce marché et les taux d'occupation baissent.

Alyson : C'est vrai, mais HHH est dans un quartier recherché du centre-ville de Vancouver, et nous ne sommes pas encore présents dans un centre urbain. Nous aurions ainsi l'occasion d'accroître la visibilité de notre marque et ce serait fantastique pour DHC. Il est presque impossible de trouver un immeuble historique à vendre dans un centre urbain.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Alyson : En plus, Martha propose un plan de transition intéressant : elle demande un paiement comptant initial de 20 % seulement et elle financera le reste du montant.

Derek : Une fois passé à la marque DHC, HHH serait parfait pour le projet de Corridor de l'Ouest. Le lien direct avec nos autres hôtels améliorera certainement sa performance financière. N'oubliez pas que les clients seront transportés d'un hôtel à l'autre.

Kelvin : DHC ne peut pas accepter n'importe quelle proposition stratégique simplement parce qu'elle cadre avec ton idée de Corridor de l'Ouest, Derek.

Derek : Kelvin, essaie d'avoir une vue d'ensemble. Le Corridor de l'Ouest augmentera le taux d'occupation de chacun de nos hôtels parce que nous proposerons des forfaits vacances prévoyant des séjours dans plusieurs hôtels et offrant des expériences variées. Il constituerait un avantage concurrentiel majeur pour nous.

Demandons à l'équipe d'Irene d'évaluer la possibilité d'acquérir HHH.

Alyson : Passons au point suivant. Derek, parle-nous du château de Tofino.

Derek : Merci, Alyson. Une occasion en or s'offre à nous : celle d'acquérir un château au caractère historique dans l'une des plus belles régions du Canada. J'ai réuni des informations et préparé une projection des résultats. En plus de nous aider à nous démarquer des concurrents, cet immeuble compléterait à merveille le Corridor de l'Ouest.

Alyson : Je crois que l'immeuble est situé au bord de la mer. Nous pourrions offrir une foule d'activités rattachées à l'hôtel, comme l'observation des baleines et le kayak de mer. Ça semble être une occasion à envisager sérieusement.

Jessica : D'après ton rapport, Derek, j'ai l'impression que certains résidents de Tofino sont mécontents que le château soit mis en vente.

Derek : Oui, et une pétition exigeant que le château soit désigné lieu historique national circule sur les médias sociaux et amasse rapidement des signatures. Les pétitionnaires soutiennent que la conversion du château en hôtel à but lucratif va à l'encontre de l'intérêt public et que le château devrait appartenir à la collectivité. Ils menacent de prendre d'autres mesures. Il faut faire vite avant qu'ils obtiennent ce qu'ils demandent.

Kelvin : Quel est le prix demandé?

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Derek : Malheureusement, il est élevé. Nous serons en mesure de l'acquérir seulement si nous vendons un autre hôtel. En raison des commentaires négatifs à notre égard dans l'Est du Canada, l'hôtel du Cap-Breton serait le choix le plus logique. C'est le seul hôtel qui nous reste dans cette région et il nécessite d'importantes rénovations. Heureusement, d'après une évaluation préliminaire, le prix de vente de cet hôtel serait à peu près équivalent au prix demandé pour le château de Tofino.

Kelvin : Ralentissons un peu. Je ne pense pas qu'il soit sensé de vendre l'hôtel du Cap-Breton, surtout que les rénovations ont déjà été planifiées et devraient commencer sous peu.

Alyson : Il est vrai que cet hôtel a connu des difficultés dans les dernières années.

Kelvin : D'accord, mais ces rénovations, qui auraient dû être faites depuis longtemps, vont améliorer sa performance. Quand elles seront achevées, l'hôtel du Cap-Breton sera sans aucun doute l'un des meilleurs de la région.

Parlant de rénovations, avons-nous une idée de ce que coûterait la conversion du château de Tofino en hôtel?

Derek : J'estime le coût à 20 millions \$. En plus, la banque H&A a accepté de transférer au château la dette garantie par l'hôtel du Cap-Breton.

Kelvin : Nous savons que la rénovation de structures anciennes est toujours un défi de taille, surtout la conversion initiale. Il me sera très difficile d'établir un budget de rénovation réaliste avant qu'une évaluation complète de la structure ait été faite. Sans cette évaluation, il est impossible de savoir sur quels problèmes nous pourrions tomber.

Derek, j'ai examiné ta projection des résultats pour l'hôtel de Tofino et j'ai ajouté des notes. J'ai des doutes sur l'exactitude de certaines de tes hypothèses.

Jessica : Aussi, avant de prendre des décisions, nous devons déterminer si chacun de ces projets, pris individuellement, convient à DHC.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Kelvin : J'ai aussi compilé plus d'informations sur l'hôtel du Cap-Breton. Pour le moment, supposons que le produit de la vente de l'hôtel du Cap-Breton soit suffisant pour acquérir le château de Tofino. Irene, en gardant cette hypothèse à l'esprit, demande à ton équipe de réaliser une analyse complète du château de Tofino et de l'hôtel du Cap-Breton, puis de recommander lequel des deux cadre le mieux avec DHC.

Derek : Je pense tout de même que nous devrions vendre l'hôtel du Cap-Breton et réaliser le Corridor de l'Ouest. Nous ferions des économies si tous nos hôtels étaient proches les uns des autres, et nous pourrions faire oublier les commentaires négatifs à notre égard en Ontario et au Québec. Et même si ça ne s'est pas encore produit, les agissements de Doug pourraient nuire à l'hôtel du Cap-Breton.

Jessica : Ton idée de Corridor de l'Ouest est excellente, Derek, mais on ne peut pas abandonner l'Est du Canada sur un coup de tête. Nous avons peut-être un seul hôtel dans cette région en ce moment, mais d'autres possibilités vont sûrement se présenter à l'avenir.

Kelvin : J'ai parlé à un cabinet de relations publiques local, Camden et Cie, qui a offert de représenter DHC pour contrer la perception négative de la société attribuable à Doug. Le cabinet est persuadé de pouvoir rapidement réparer les dégâts. Camden et Cie a un taux de réussite élevé et a convenu de nous facturer 120 000 \$ pour ce contrat.

Derek : Ça me semble être un énorme gaspillage d'argent, surtout compte tenu des possibilités dans l'Ouest. N'oublions pas qu'une de nos valeurs fondamentales est de souscrire à de nouvelles idées et au changement!

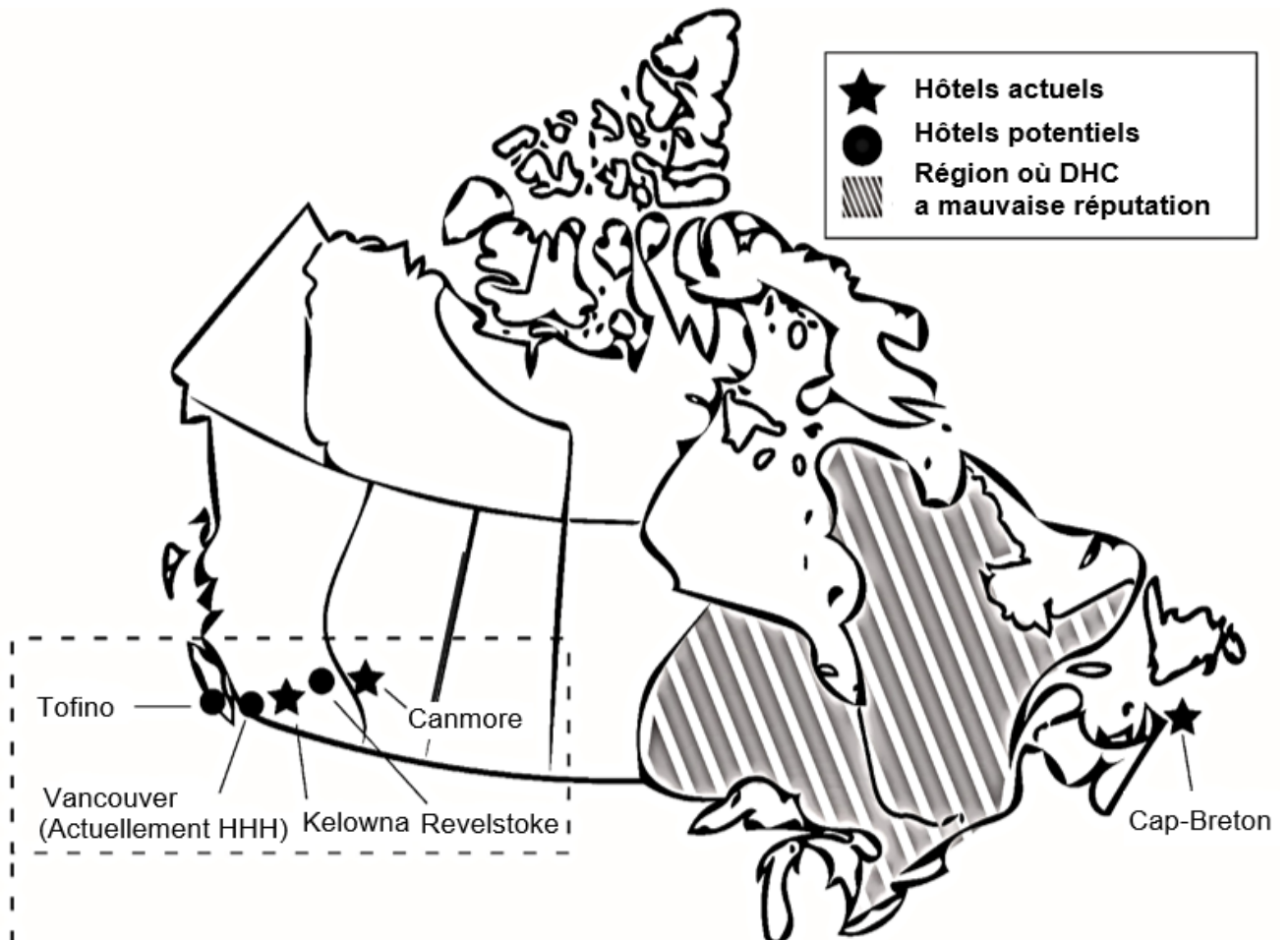
Kelvin : En plus de l'incidence potentielle sur notre TQM et sur notre taux d'occupation, j'aimerais savoir à quel genre de taux de rendement DHC pourrait s'attendre pour chacun de ces projets d'investissement.

Irene, votre équipe peut-elle analyser ces propositions pour nous? Nous avons manifestement besoin d'une évaluation impartiale.

Irene : Volontiers.

Derek : Merci. La réunion est levée.

**ANNEXE II**  
**CARTE DES HÔTELS ACTUELS ET DES HÔTELS POTENTIELS**



**Corridor de l'Ouest** – du sommet des Rocheuses jusqu'à la côte du Pacifique

Voici les distances et les temps de trajet entre les emplacements des hôtels du projet de Corridor de l'Ouest :

<b>Emplacements</b>	<b>Distance</b>	<b>Temps de trajet</b>
De Canmore à Revelstoke	300 kilomètres	3,5 heures
De Revelstoke à Kelowna	200 kilomètres	2,5 heures
De Kelowna à Vancouver	390 kilomètres	4,5 heures
De Vancouver à Tofino	280 kilomètres	5,5 heures (comprend la traversée vers l'île de Vancouver)

**ANNEXE III  
INDICATEURS DE PERFORMANCE**

	<b>DHC (Note 1)</b>		<b>Données de référence sectorielles Hôtels-boutiques</b>	
	<b>2022</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>	<b>2019</b>
Total des chambres disponibles	525	760	S. O.	S. O.
Taux d'occupation (Note 2)	75 %	70 %	77 %	78 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	425 \$	400 \$	375 \$	335 \$
Revenu par chambre disponible	319 \$	280 \$	289 \$	261 \$

**Notes**

1. Exclut les chambres de HHH, qui sont actuellement gérées par DHC.
2. Les taux d'occupation des hôtels de Canmore et de Kelowna ont augmenté quand DHC a officiellement commencé à faire la promotion combinée de chaque hôtel et de l'activité qui lui est rattachée (la SSMT à Canmore et le terrain de golf semi-privé à Kelowna); le taux de l'hôtel de Canmore a augmenté de 10 % et celui de l'hôtel de Kelowna, de 8 %.

**ANNEXE IV**  
**PROPOSITION RELATIVE À L'HÔTEL PEAK REVIE**  
*(Préparée par Jessica Sterne)*

**Données sur les indicateurs de performance**

	<b>Indicateurs projetés pour l'An 1 si DHC acquiert l'hôtel</b>	<b>2022 (réel)</b>
Total des chambres disponibles	150	150
Taux d'occupation (Note 1)	73 %	63 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	395 \$	380 \$
Revenu par chambre disponible	288 \$	239 \$

Note 1 – L'augmentation projetée de 10 % est basée entièrement sur la conversion de l'hôtel Peak Revie en hôtel de DHC.

**Détails de la proposition**

Peak Revie est un hôtel cinq étoiles de 150 chambres. Ses installations comprennent entre autres un restaurant à service complet, un gym et une piscine. Il a été construit en 1992, et les dernières rénovations remontent à 2016. Il se trouve à seulement cinq kilomètres de la station de ski, qui n'est pas directement rattachée à l'hôtel.

Les avis sur Peak Revie sont très favorables, tant en ligne que dans la collectivité. Puisque de nombreux clients reviennent chaque année pour voir des amis et skier à la station voisine, le taux de fidélisation est élevé. En 2022, la marge bénéficiaire de l'hôtel correspondait à 8 % des produits tirés des chambres.

Éléments importants de la proposition :

- En contrepartie d'un investissement initial de 3,5 millions \$ en trésorerie, DHC recevra 35 % des actions ordinaires en circulation de l'entreprise. Actuellement, Miranda est l'unique propriétaire et détient 100 % des actions ordinaires.
- Tous les coûts des rénovations et des améliorations futures seront répartis en fonction des pourcentages de participation.
- DHC pourra utiliser les minibus de Peak Revie pour ses autres activités d'exploitation et hôtels.
- L'hôtel sera exploité sous la marque DHC; toutefois, aucuns droits de licence ne seront payés.
- DHC sera responsable de la gestion de l'hôtel. Des frais de gestion correspondant à 10 % de la marge brute générée par les activités d'exploitation de l'hôtel seront versés chaque trimestre à DHC.
- DHC sera responsable du marketing de l'hôtel.
- Miranda conservera le droit de vendre ses actions à d'autres parties; toutefois, aucune nouvelle action ne sera émise.
- Toutes les décisions importantes devront être prises par vote unanime des actionnaires. Les désaccords entre actionnaires seront résolus par un processus d'arbitrage indépendant.



**ANNEXE V**  
**PROPOSITION D'ACQUISITION DE L'HÔTEL HURON HEIGHTS**  
*(Préparée par Jessica Sterne)*

**Données sur les indicateurs de performance**

	<b>2022 (réel)</b>
Total des chambres disponibles	170
Taux d'occupation	68 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	325 \$
Revenu par chambre disponible	221 \$

**Renseignements supplémentaires**

- En 2022, HHH a enregistré un résultat net de 2,1 millions \$, des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation de 2,4 millions \$, et une marge bénéficiaire de 7 %.
- Le prêt contracté pour financer une partie de l'acquisition portera intérêt au taux de 5 % et aura une durée de 12 ans.
- Il reste 17 ans à la durée du contrat de gestion actuel entre DHC et HHH.
- Le contrat de gestion de HHH est une réussite jusqu'à maintenant; toutefois, comme DHC ne contrôle pas HHH à 100 %, la gestion a parfois été difficile. Le fait de devoir travailler avec Martha a nui au processus décisionnel.
- L'hôtel n'offre actuellement aucune activité qui lui est rattachée. Cependant, vu l'emplacement de HHH, une multitude d'activités sont offertes dans les environs. De plus, plusieurs terrains de golf se trouvent à une heure de route et une station de ski réputée, à deux heures de route.
- Ces dernières années, la concurrence a augmenté dans les grandes régions métropolitaines parce que de nouvelles sociétés du secteur du tourisme d'accueil sont entrées sur le marché. Cette tendance devrait se maintenir.
- Comme DHC gère l'hôtel, la qualité du service respecte les normes élevées de la société.
- Actuellement, 70 % des clients de HHH sont des voyageurs d'affaires.

**ANNEXE VI**  
**PROPOSITION D'ACQUISITION DU CHÂTEAU HISTORIQUE DE TOFINO**  
*(Préparée par Derek Sterne)*

**Données sur les indicateurs de performance projetées**

	<b>An 1 des activités d'exploitation (projections)</b>
Total des chambres disponibles	105
Taux d'occupation	85 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	600 \$
Revenu par chambre disponible	510 \$

	<b>Résultat annuel (projections)</b>	<b>Notes</b>
<b>Produits</b>		
Produits tirés des chambres	19 545 750 \$	L'hôtel sera ouvert 365 jours par année
Services de restauration et de bar	11 727 450	60 % des produits tirés des chambres
Total des produits	<u>31 273 200</u>	
<b>Charges</b>		
Coûts d'exploitation des chambres	10 750 163	55 % des produits tirés des chambres
Coûts des services de restauration et de bar	8 795 588	75 % des produits tirés des services de restauration et de bar
Autres coûts variables	5 316 444	17 % du total des produits
Coûts fixes	2 500 000	
Total des coûts d'exploitation	<u>27 362 195</u>	
Résultat d'exploitation	3 911 005	
Impôts (27 %)	<u>1 055 971</u>	
Résultat net	<u>2 855 034 \$</u>	
Marge bénéficiaire	9 %	

**Renseignements supplémentaires**

- Le château a fait l'objet d'un article dans le magazine *Classic Canada*. Selon le magazine, le bâtiment et le secteur avoisinant satisfont aux exigences pour être désignés lieu historique national.
- Des vedettes et des membres de la famille royale britannique ont déjà séjourné au château.
- Si DHC acquiert le château, le public n'y sera pas admis, car la présence de trop de visiteurs pourrait déranger les clients. Seuls les clients de DHC pourront y avoir accès.

**ANNEXE VII**  
**NOTES SUR LA PROPOSITION D'ACQUISITION DU CHÂTEAU DE TOFINO**  
*(Préparées par Kelvin Chung)*

- La structure n'avait pas été conçue pour être divisée en chambres individuelles, et il se pourrait donc que 105 chambres soient un nombre trop optimiste. Comme il sera difficile de réaménager l'espace, il serait probablement plus réaliste de prévoir 95 chambres, mais ce nombre pourrait même être plus bas.
- Un taux d'occupation de 85 % semble élevé – pourquoi le taux d'occupation de cet hôtel serait-il supérieur au taux d'occupation moyen de DHC?
- À un TQM de 600 \$, nos clients paieraient alors un tarif beaucoup plus élevé que la moyenne du secteur.

**ANNEXE VIII**  
**INFORMATIONS SUR L'HÔTEL DU CAP-BRETON ET SUR LES RÉNOVATIONS À VENIR**  
*(Préparées par Kelvin Chung)*

**Données sur les indicateurs de performance**

	<u>2022 (réel)</u>
Total des chambres disponibles	165
Taux d'occupation	66 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	390 \$
Revenu par chambre disponible	257 \$

**Résultat annuel de 2022**

	<b>Chiffres réels</b>	
	<b>Pré-rénovations</b>	<b>Notes</b>
<b>Produits</b>		
Produits tirés des chambres	15 501 915 \$	L'hôtel est ouvert 365 jours par année
Services de restauration et de bar	8 526 053	55 % des produits tirés des chambres
Total des produits	<u>24 027 968</u>	
<b>Charges</b>		
Coûts d'exploitation des chambres	7 905 977	51 % des produits tirés des chambres
Coûts des services de restauration et de bar	5 882 977	69 % des produits tirés des services de restauration et de bar
Autres coûts variables	4 565 314	19 % du total des produits
Coûts fixes	2 500 000	
Total des coûts d'exploitation	<u>20 854 268</u>	
Résultat d'exploitation	3 173 700	
Impôts (27 %)	<u>856 899</u>	
Résultat net	<u><u>2 316 801 \$</u></u>	
Marge bénéficiaire	10 %	

**Renseignements supplémentaires**

- Les dernières rénovations à l'hôtel remontent à 2014. Par conséquent, les chambres et la décoration sont démodées, et la performance de l'hôtel est inférieure aux attentes.
- Les rénovations coûteront 12 millions \$ selon un contrat à prix fixe négocié.
- Une fois les rénovations terminées, le taux d'occupation de l'hôtel devrait correspondre à la moyenne de DHC pour 2022, mais il faudra peut-être quelques années avant que le TQM atteigne la moyenne de DHC.

Même si des discussions ont eu lieu entre Patrick et DHC au sujet d'une entente officielle selon laquelle les clients de DHC profiteraient de tarifs préférentiels aux terrains de golf de Patrick en Nouvelle-Écosse, aucune entente n'a encore été conclue.

**ANNEXE H**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 (DHC VERSION 3) – LE 13 SEPTEMBRE 2021  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION  
DISTINCT HOTELS CORPORATION (DHC)  
VERSION 3**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation**

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 DHC.

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

**Non** – Le candidat ne s'est manifestement pas appuyé sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant DHC.

***Selon la Grille de compétences des CPA de 2019***

***Compétence technique***

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

***Compétences habilitantes***

***1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes***

***2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis***

***2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur les plans de projet et les initiatives***

***6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité***

***6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales***

***Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante de la situation.***

***Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant DHC (investissement dans Peak Revie, acquisition de HHH, acquisition du château de Tofino, vente ou rénovation de l'hôtel du Cap-Breton et création du Corridor de l'Ouest).***

## Vision, mission et valeurs fondamentales

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC n'ont pas changé.

## Financement

Le solde de la ligne de crédit, dont la limite est de 4 millions \$, a été entièrement remboursé avec le produit de la vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario. DHC compte utiliser cette facilité de crédit exclusivement pour exercer ses activités d'exploitation ou répondre aux urgences, et non pour faire des investissements en immobilisations majeurs.

La ligne de crédit s'accompagne des clauses restrictives suivantes :

- la société doit obtenir l'approbation du prêteur avant de verser des dividendes; auparavant, elle devait obtenir l'approbation du prêteur pour verser des dividendes supérieurs à 2 millions \$ (lien avec le module de synthèse 1);
- le ratio emprunts/capitaux propres ne doit pas excéder 2,5 (lien avec le module de synthèse 1).

## Analyse quantitative (basée sur l'Annexe III)

*Des indicateurs et des ratios de performance pour DHC et le segment des hôtels-boutiques étaient fournis au candidat pour les exercices 2019 et 2022. Le candidat doit analyser ces indicateurs et ces ratios pour évaluer la performance de DHC par rapport à celle du segment.*

	DHC		Données de référence sectorielles Hôtels-boutiques	
	2022	2019	2022	2019
Total des chambres disponibles	525	760	S. O.	S. O.
Taux d'occupation	75 %	70 %	77 %	78 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	425 \$	400 \$	375 \$	335 \$
Revenu par chambre disponible	319 \$	280 \$	289 \$	261 \$

Étant donné que DHC a vendu l'hôtel du Nord de l'Ontario, le nombre total de chambres disponibles a baissé. Le taux d'occupation de DHC a augmenté grâce au succès de l'offre d'activités directement rattachées à ses hôtels, comme le golf et le ski qui se trouvent dans les environs. Le taux d'occupation a aussi probablement augmenté en raison de la vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario, qui éprouvait des difficultés depuis des années. Le TQM de DHC est aussi plus élevé en 2022 qu'en 2019, probablement en raison de la vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario.

Toutefois, le taux d'occupation de DHC est toujours inférieur à celui du segment des hôtels-boutiques. Cette situation est peut-être attribuable aux difficultés qu'a connues l'hôtel du Cap-

Breton dernièrement, parce qu'il n'a pas été rénové depuis longtemps. Le revenu par chambre disponible de DHC est élevé par rapport à celui du segment, probablement parce que la société peut exiger des tarifs supérieurs à la moyenne en raison de la qualité et de l'emplacement de ses hôtels.

## Conclusion

Grâce à la vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario et à la mise en place officielle des activités rattachées aux hôtels, DHC a amélioré sa performance relative aux indicateurs clés de performance. Dans l'ensemble, le revenu par chambre disponible de DHC, qui tient compte du taux d'occupation et du TQM, est passé de 280 \$ en 2019 à 319 \$ en 2022 (comparativement à 261 \$ et à 289 \$, respectivement, pour le segment). Toutefois, le taux d'occupation de DHC demeure inférieur à la moyenne du segment.

## Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès pour l'ensemble du secteur hôtelier ou le segment des hôtels-boutiques comprennent notamment ce qui suit :

- faire partie d'une chaîne franchisée pour rehausser la notoriété de la marque, le marketing et la qualité;
- choisir le bon emplacement, notamment offrir des installations et des services que recherchent les clients, ou être situé près d'un emplacement les offrant;
- avoir des processus en place pour s'assurer que les prix demandés sont concurrentiels;
- disposer d'un personnel professionnel, qualifié, poli et compétent;
- avoir accès à une main-d'œuvre saisonnière;
- maintenir l'hôtel et des installations en bonne condition;
- rester à la fine pointe de l'évolution technologique;
- aller au-devant des besoins des clients à l'aide des études de marché parce qu'il est crucial de fidéliser les clients et d'en attirer de nouveaux;
- avoir une marque reconnue, puisque les voyageurs ont souvent recours au bouche-à-oreille pour déterminer où ils séjourneront. La marque et la réputation de l'hôtel reposent habituellement sur au moins une caractéristique unique, ce qui permet à l'exploitant de fixer des prix plus élevés;
- offrir des expériences et des forfaits vacances uniques (**nouveau** dans l'étude de cas du Jour 1);
- offrir des activités rattachées aux hôtels, plus particulièrement des rabais aux clients s'ils séjournent à un hôtel DHC et participent à une activité rattachée à cet hôtel. Cette formule a contribué à améliorer la performance des hôtels de Canmore et de Kelowna (**nouveau** dans l'étude de cas du Jour 1);
- améliorer l'image de marque et accroître la fidélité des clients, qui sont de plus en plus importantes parce que le public fait de moins en moins confiance aux évaluations publiées sur des sites comme First Canadian Hotel Reviews (**nouveau** dans l'étude de cas du Jour 1).
- maintenir une présence remarquable et une bonne réputation sur les médias sociaux, qui sont de plus en plus importantes; les nouvelles virales qui circulent sur les médias sociaux peuvent avoir un effet énorme sur la réputation (**nouveau** dans l'étude de cas du Jour 1).



Dans le secteur de l'hôtellerie, les produits d'exploitation sont saisonniers et subissent l'influence des facteurs suivants :

- la conjoncture économique, qui a une incidence sur le nombre de voyages, la durée des séjours et la qualité des hôtels choisis par les voyageurs d'affaires ou d'agrément, plus particulièrement les éléments suivants :
  - le revenu disponible par habitant qui est consacré aux voyages, lequel subit l'incidence des taux d'intérêt, des taux d'imposition applicables au revenu des particuliers et des taux d'emploi. De plus, les prix du carburant influent sur le revenu disponible et sur le type de transport utilisé pour voyager;
  - le niveau de confiance des consommateurs – plus le niveau de confiance des consommateurs est élevé, plus ceux-ci dépensent pour les voyages;
- les bénéfices des entreprises et le montant que celles-ci consacrent aux voyages d'affaires;
- le nombre de visiteurs internationaux qui voyagent au Canada;
- les facteurs politiques, comme le risque de guerres ou d'activités terroristes qui peuvent avoir une incidence sur les taux de change, l'ampleur des mesures de sécurité frontalière et le coût des forfaits vacances et des vols.

### **Forces**

- En 2019 et en 2022, DHC avait un TQM et un revenu par chambre disponible supérieurs à la moyenne du segment. En 2019, DHC avait un TQM de 400 \$ par rapport à une moyenne de 335 \$ pour le segment des hôtels-boutiques, et un revenu par chambre disponible de 280 \$ par rapport à une moyenne de 261 \$ pour le segment (lien avec le module de synthèse 1). En 2022, les indicateurs de performance de DHC sont toujours supérieurs à ceux du segment des hôtels-boutiques, mais l'écart sur le plan du TQM s'est rétréci.
- Le TQM supérieur de DHC indique qu'elle peut exiger des prix supérieurs à la norme sectorielle pour ses chambres d'hôtel sans qu'il y ait d'incidence négative.
- La marque DHC est connue pour ses chambres luxueuses et un niveau de service incomparable.
- Les hôtels de DHC sont situés dans des lieux qui sont des destinations touristiques attrayantes, ce qui permet à la société de demander des prix élevés.
- Les hôtels de DHC sont situés dans des bâtiments uniques qui ont une signification historique, ce qui attire les clients.
- Les actionnaires et la direction de DHC ont une grande expérience de l'hôtellerie et ont tout intérêt à ce que la société réussisse.
- La direction (Alyson, Jessica et les directeurs de chaque hôtel) participe aux activités quotidiennes et s'emploie à interagir avec les clients.
- DHC a complètement remboursé le solde de sa ligne de crédit et compte maintenant utiliser cette facilité de crédit exclusivement pour exercer ses activités d'exploitation ou répondre aux urgences (et non pour faire des investissements en immobilisations majeurs).
- Il a été démontré que les voyageurs sont attirés par les expériences uniques qu'offrent de nombreux hôtels-boutiques; DHC a tiré parti de cette tendance en offrant des activités rattachées à ses hôtels.

## Faiblesses

- DHC appartient à deux couples qui détiennent chacun 50 % des actions ordinaires de la société. Chaque famille pourrait prendre parti contre l'autre, ce qui rendrait impossible la prise de décisions, puisque les familles ont chacune le même pourcentage de participation. Patrick obtiendra une participation de 20 % lors de la conversion de son obligation en 2027, ou plus tôt s'il choisit de la convertir avant. Cette participation pourrait lui donner un certain contrôle dans les situations où il y a égalité entre les autres propriétaires (qui détiendront chacun une participation de 20 %).
- DHC a trois hôtels-boutiques et gère un autre hôtel (HHH). Comme tous ces hôtels sont situés au Canada, DHC n'est donc pas présente sur la scène mondiale.
- DHC n'a pas recours au franchisage, un modèle couramment utilisé par certains grands concurrents pour les aider à financer leur croissance.
- DHC n'exploite actuellement aucun hôtel de la marque DHC dans une grande région métropolitaine; il pourrait donc être plus difficile d'accroître la notoriété de la marque en raison de l'absence de présence dans un centre urbain.
- Les taux d'occupation de DHC sont actuellement bas par rapport à ceux du segment des hôtels-boutiques (75 % par rapport à 77 %).
- Doug Mallette a publié une série de commentaires négatifs au sujet de ce qui lui est arrivé à DHC, et des articles de journaux à son sujet sont parus en Ontario et au Québec, ce qui a nui à l'opinion du public sur DHC, surtout dans ces deux provinces.

## Possibilités

- Le Canada est une destination touristique de choix qui est perçue comme sûre; le nombre de voyageurs internationaux devrait donc augmenter.
- Beaucoup de voyageurs viennent au Canada à cause de la beauté naturelle du pays et de la foule d'activités extérieures qui peuvent s'y pratiquer.
- Même si Airbnb et VRBO attirent davantage de voyageurs, certains d'entre eux préfèrent toujours les expériences uniques offertes par certains hôtels-boutiques; ces expériences ne se limitent pas aux installations des hôtels et comprennent aussi les attractions comme les activités rattachées aux hôtels.
- Les voyageurs sont attirés par les expériences uniques et, même si DHC a tiré parti de cette tendance à certains de ses hôtels (le golf à Kelowna et la SSMT à Canmore), elle a la possibilité de créer encore plus d'expériences uniques grâce aux activités rattachées aux hôtels (comme le golf à proximité de l'hôtel du Cap-Breton).
- Dans le but d'accroître la fidélité à leur marque et de fidéliser les clients, certains hôtels ont commencé à offrir des forfaits vacances.
- La notoriété de la marque de DHC crée des possibilités d'expansion. Par exemple, la proposition de Miranda relative à l'hôtel de Peak Revie est attribuable à la marque de DHC.
- DHC peut réparer les dégâts causés par les agissements de Doug Mallette. Le cabinet Camden et Cie a un taux de réussite élevé et est persuadé de pouvoir réparer les dégâts.
- DHC pourrait créer un réseau entre ses hôtels grâce au projet de Corridor de l'Ouest, qui lui permettrait de proposer des forfaits vacances uniques qui offrent des hébergements de luxe et des activités.

## Menaces

- Vu l'utilisation accrue des vidéoconférences par les entreprises pour réduire leurs coûts, le nombre de voyageurs d'affaires est en baisse ces dernières années. Rien n'indique que cette tendance ralentira, et le nombre de voyageurs d'affaires qui séjournent aux hôtels de DHC pourrait donc baisser encore plus.
- Les sites de réservation en ligne comme Airbnb et VRBO attirent de nombreux voyageurs et entraînent donc une réduction du nombre de réservations dans les hôtels. Même si cette tendance nuit particulièrement aux chaînes d'hôtels, les sites comme Airbnb et VRBO représentent aussi une menace pour DHC.
- Vu les perspectives favorables, les chaînes d'hôtels internationales continueront probablement d'étendre leurs activités dans le segment des hôtels-boutiques au Canada. Il sera plus difficile pour DHC d'assurer sa prospérité future en raison de la concurrence accrue.
- Les commentaires négatifs sur les médias sociaux et la perception négative en ligne sont devenus d'importants facteurs de risque dans le secteur hôtelier. À cause des agissements de Doug Mallette, DHC a reçu beaucoup de commentaires négatifs dans les médias sociaux. En plus, DHC risque d'attirer encore plus de mauvais commentaires à cause de la situation relative au château de Tofino.

## Nouveaux objectifs

Les principaux objectifs de DHC sont d'augmenter le taux d'occupation et le TQM globaux de la société. Aussi, le Conseil de DHC veut uniquement investir les fonds de la société dans des projets qui accroîtront la visibilité de la marque et la fidélité des clients. DHC dispose actuellement d'une trésorerie de 18 millions \$ (elle a aussi accès à une ligne de crédit de 4 millions \$, mais la société a décidé de ne plus utiliser ces fonds pour faire des investissements en immobilisations).

*Dans le module de synthèse 1, les objectifs énoncés par DHC étaient de porter le TQM à 420 \$, de porter les taux d'occupation à 75 % en 2020 et à 80 % en 2021, d'augmenter la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 13 % en 2020 et 16 % en 2021, de porter la marge bénéficiaire nette à 8 %, d'accroître le rendement des capitaux propres pour qu'il atteigne 11 % et de s'assurer que tous les investissements stratégiques à long terme effectués fournissent un rendement requis approprié en fonction du risque connexe de l'investissement.*

**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 DHC.

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

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant DHC.

**Compétence technique****2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques****Compétences habilitantes**

*2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis*

*2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité*

*6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*

*6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux*

*6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses*

*6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Proposition relative à l'hôtel Peak Revie)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la possibilité pour DHC d'acquérir une participation de 35 % dans l'hôtel Peak Revie.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le rendement potentiel de l'investissement dans l'hôtel Peak Revie. Le candidat doit calculer le résultat net estimatif de Peak Revie si DHC s'associe à cet hôtel et expliquer les hypothèses dont il s'est servi pour en arriver à cette estimation.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser le projet d'investissement dans Peak Revie, y compris la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC (qui sont les mêmes que dans le module de synthèse 1) et avec les tendances du secteur, les incidences de la participation conjointe ainsi que les incidences de l'utilisation des minibus de Peak Revie.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

**Analyse quantitative**

DHC s'est fait offrir une participation de 35 % dans Peak Revie en contrepartie de 3,5 millions \$.

	<b>Indicateurs projetés pour l'an 1 si DHC acquiert une participation dans l'hôtel</b>	<b>2022 (réel)</b>
Total des chambres disponibles	150	150
Taux d'occupation	73 %	63 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	395 \$	380 \$
Revenu par chambre disponible	288 \$	239 \$
Prix d'acquisition	3 500 000 \$	
Pourcentage de participation proposé	35 %	
Marge bénéficiaire pour 2022	8 %	
Produits projetés pour l'an 1 si DHC acquiert une participation	15 768 000 \$	
Résultat net projeté pour l'an 1 si DHC acquiert une participation	1 261 440 \$	
Part du résultat net revenant à DHC	441 504 \$	
RCI	13 %	

D'après les indicateurs de performance projetés qui ont été fournis pour la première année d'exploitation et la marge bénéficiaire de Peak Revie pour 2022, on prévoit un résultat net d'environ 1,3 million \$ si DHC acquiert une participation dans Peak Revie. La part du résultat net revenant à DHC (en se basant sur une participation de 35 %) serait d'environ 442 000 \$. Par conséquent, le rendement du capital investi projeté pour DHC serait de 13 % (ce qui est supérieur au rendement des capitaux propres de 11 % que DHC a établi comme objectif dans le module de synthèse 1; par conséquent, d'un point de vue quantitatif, cet investissement semble attrayant).

### Analyse quantitative supplémentaire et autres considérations

- Il semble que l'investissement dans Peak Revie ferait baisser le taux d'occupation et le TQM globaux de DHC, même si l'augmentation projetée des taux d'occupation se produit. Par conséquent, cet investissement irait à l'encontre de l'objectif énoncé par DHC consistant à faire des investissements qui amélioreraient le taux d'occupation et le TQM de la société.
- Toutefois, le revenu par chambre disponible projeté de Peak Revie est presque égal à celui de la moyenne du secteur.
- D'après les projections de performance pour Peak Revie et les conditions de cet investissement proposé, le rendement du capital investi serait de 13 % pour DHC. Un tel rendement est attrayant et aiderait DHC à renforcer la situation financière de la société.
- Les projections fournies devraient être examinées aussi attentivement que possible, et les hypothèses utilisées pour les établir devraient être remises en question et vérifiées.
- DHC a actuellement une trésorerie disponible de 18 millions \$. Comme ce projet nécessite un investissement initial en trésorerie de seulement 3,5 millions \$, DHC pourra financer ce projet sans s'endetter davantage.
- Étant donné que DHC achèterait des actions de Peak Revie, elle deviendrait responsable d'une partie de la dette de Peak Revie. DHC doit donc évaluer le niveau d'endettement actuel de Peak Revie et déterminer s'il serait trop risqué pour la société de prendre en charge certaines de ces obligations.
- Dans le cadre de cette proposition, DHC recevrait des frais de gestion correspondant à 10 % de la marge brute; d'après les projections ci-dessus, cela représenterait au moins 125 000 \$ dans la première année d'exploitation après l'investissement.
- Les projections préparées par Jessica ne tiennent pas compte de l'augmentation potentielle des taux d'occupation si DHC met en place le projet de Corridor de l'Ouest (intégration). Comme l'hôtel Peak Revie serait relié aux hôtels de DHC à proximité, soit ceux de Canmore et de Kelowna, son taux d'occupation pourrait dépasser les projections.

### **Analyse qualitative**

#### Avantages

- Cette proposition permettrait de profiter de la tendance selon laquelle le nombre de voyageurs d'agrément augmente.
- Elle cadre aussi avec la tendance d'offrir des expériences uniques aux clients, puisque l'hôtel est à côté d'une station de ski de renommée mondiale.

- Cet investissement aiderait DHC à offrir des forfaits vacances uniques, une tendance de plus en plus populaire dans le secteur.
- L'investissement contribuerait à améliorer la visibilité de la marque de DHC grâce à l'ajout d'un hôtel.
- Peak Revie semble avoir un taux de fidélisation de la clientèle élevé, ce qui devrait contribuer à rendre ce projet conforme à l'objectif de DHC d'accroître la fidélité à la marque.
- Cette proposition d'acquisition permettrait de tirer parti de la beauté naturelle du pays, qui est l'un des principaux attraits pour les voyageurs qui visitent le Canada.
- Cet investissement aiderait DHC à réaliser son projet de Corridor de l'Ouest, puisque Peak Revie est situé entre deux hôtels de DHC : celui de Canmore et celui de Kelowna.
- Peak Revie est situé dans l'Ouest canadien; la société pourrait donc se distancier des commentaires négatifs à son égard en Ontario et au Québec.
- L'investissement dans Peak Revie semble concorder avec la vision et la mission de DHC; l'hôtel est situé dans un cadre unique et semble offrir un service de grande qualité à ses clients.
- Comme l'a souligné Kelvin, l'offre d'expériences uniques directement rattachées à ses hôtels est devenue un avantage concurrentiel majeur pour DHC. Même si Peak Revie n'a pas d'entente officielle avec la station de ski voisine, la proximité de la station est un avantage pour ce projet.
- Il serait possible d'accroître le taux d'occupation en offrant un tarif réduit à l'hôtel Peak Revie aux clients de la station de ski voisine; cette stratégie a été efficace pour l'hôtel de Canmore et la SSMT. Toutefois, il faudra évaluer la viabilité économique d'une telle entente avant de pouvoir prendre une décision.
- Vu la proximité de l'hôtel de Canmore et de la SSMT, il serait possible de transporter les clients d'une station de ski ou d'un hôtel à l'autre, ce qui pourrait accroître le taux d'occupation et la fidélité des clients (intégration).
- L'aspect pratique et la facilité sont des facteurs de plus en plus importants pour les voyageurs. Par conséquent, les autres hôtels de DHC à proximité pourraient améliorer leur offre de services au moyen des minibus que DHC pourra utiliser grâce à cet investissement (intégration). Les minibus pourraient être utilisés par tous les hôtels de DHC dans l'Ouest canadien pour offrir un service de navette pratique et accessible entre les aéroports et les hôtels, ainsi qu'entre les hôtels de DHC.

### Inconvénients

- L'emplacement de Peak Revie est éloigné, et les clients se sont plaints qu'il est très difficile de s'y rendre. L'éloignement de l'hôtel pourrait toujours s'avérer difficile, même si le problème était atténué par l'utilisation des minibus.
- Malgré tous les efforts de promotion de Miranda, très peu de gens ont entendu parler de Peak Revie. Ce problème pourrait être résolu si l'hôtel passait à la marque DHC et si DHC en faisait la promotion sous cette marque.
- Comme l'a relevé Kelvin, l'hôtel ne semble avoir aucune importance historique; il ne cadre donc pas avec cet aspect de la vision/mission de DHC (lien avec la vision/mission).

- Si DHC fait cet investissement, elle n'aura plus le contrôle absolu de sa marque; l'hôtel Peak Revie passerait à la marque DHC, mais DHC n'aurait pas le plein contrôle des décisions relatives à cet hôtel (l'accord de Miranda sera nécessaire pour toutes les décisions).
- Même si l'entente avec HHH a été une bonne décision d'affaires pour DHC dans l'ensemble, la collaboration avec Martha a nui au processus décisionnel. Si DHC choisit d'investir dans Peak Revie, elle devra collaborer avec Miranda, et des problèmes semblables à ceux que DHC a eus avec Martha pourraient survenir. Les propriétaires de DHC semblent préférer avoir le contrôle absolu des projets de la société, et ce ne serait pas le cas pour l'investissement dans Peak Revie (intégration).

### Autres considérations

- Détails de la proposition :
  - Gestion de l'hôtel : D'après la proposition, DHC sera responsable de la gestion de l'hôtel Peak Revie (et recevra des frais de gestion en contrepartie). Avant d'accepter la proposition, DHC devrait évaluer si elle est capable d'assumer ces responsabilités en ce moment.
  - Droits de licence : D'après la proposition, l'hôtel passerait à la marque DHC, mais DHC ne recevra aucuns droits de licence. La marque DHC a une certaine valeur. Le Conseil doit déterminer si cette condition est équitable à la lumière du rendement que DHC peut s'attendre à tirer de cette entente.
  - Processus d'arbitrage indépendant : Cet aspect de l'entente devrait permettre de résoudre de façon équitable tout différend entre Miranda et le Conseil de DHC.
  - Vente d'actions : D'après la proposition, Miranda conserve le droit de vendre ses actions à d'autres parties, mais aucune nouvelle action ne peut être émise. Cette disposition pourrait être problématique. En effet, si Miranda décide de vendre ses actions à quelqu'un d'autre, DHC sera forcée de collaborer avec le nouvel actionnaire.

### **Conclusion**

D'après l'information fournie, l'investissement dans Peak Revie semble avantageux. DHC devra effectuer un contrôle diligent adéquat relativement à l'information fournie et au reste des activités de Peak Revie. Si les procédures de contrôle diligent ne relèvent rien de préoccupant, ce projet pourrait alors en valoir la peine. Sur le plan quantitatif, la proposition semble attrayante, l'hôtel est situé à proximité d'une station de ski de renommée mondiale, et les conditions de l'investissement semblent justes. Comme il a été mentionné plus haut, DHC voudra peut-être renégocier certains aspects de l'entente. De plus, parce que cet hôtel ne cadre pas avec l'aspect historique spécifié dans la vision et la mission de DHC, la société devra peut-être revoir ses énoncés de vision et de mission si elle choisit de faire l'investissement. Néanmoins, pris indépendamment, cet investissement semble solide.



En outre, si DHC décide de mettre en place le Corridor de l'Ouest, cet investissement sera probablement encore plus favorable. L'emplacement de l'hôtel serait parfait pour le Corridor de l'Ouest, et il y aurait fort probablement une amélioration des résultats de Peak Revie si l'hôtel était inclus dans des forfaits vacances prévoyant des séjours dans d'autres hôtels de DHC et offrant diverses activités dans la région.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Proposition d'acquisition de HHH)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la possibilité pour DHC de faire l'acquisition de HHH auprès de Martha.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le rendement potentiel de l'option d'acquisition de HHH. Le candidat doit comparer la trésorerie générée par l'investissement par rapport à la trésorerie nécessaire pour rembourser le prêt consenti par Martha.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser le projet d'investissement dans HHH, y compris la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC (qui sont les mêmes que dans le module de synthèse 1) et avec les tendances du secteur, ainsi que les incidences d'être propriétaire d'un hôtel au centre-ville de Vancouver.*

*Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.*

**Analyse quantitative**

	<u>2022 (réel)</u>
Total des chambres disponibles	170
Taux d'occupation	68 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	325 \$
Revenu par chambre disponible	221 \$
Prix d'acquisition (pour la totalité des actions en circulation)	25 000 000 \$
Investissement initial en trésorerie (acompte de 20 %)	5 000 000 \$
Pourcentage de participation proposé	100 %
Résultat net (2022)	2 100 000 \$
Marge bénéficiaire (2022)	7 %
RCI	8 %
<i>Remboursement de l'emprunt</i>	
Emprunt initial	20 000 000 \$
Taux d'intérêt	5 %
Délai de remboursement en années	12
Remboursement annuel	2 256 508 \$

Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	2 400 000 \$
Flux de trésorerie supplémentaires ou insuffisance de flux de trésorerie	143 492 \$

### Analyse quantitative supplémentaire et autres considérations

- Il semble que l'acquisition de HHH ferait baisser le taux d'occupation et le TQM globaux de DHC. Par conséquent, cet investissement irait à l'encontre de l'objectif énoncé par DHC consistant à faire des investissements qui amélioreront le taux d'occupation et le TQM de la société.
- De plus, le taux d'occupation et le TQM actuels de HHH sont nettement inférieurs aux moyennes du segment des hôtels-boutiques.
- Le RCI (8 %) semble attrayant, même s'il est inférieur à celui de l'investissement dans Peak Revie (13 %) et au taux de rendement de 11 % qui était jugé comme raisonnable dans le module de synthèse 1.
- L'analyse ne tient pas compte de l'augmentation potentielle du taux d'occupation de l'hôtel s'il passait à la marque DHC (on prévoit une augmentation de 10 % pour Peak Revie). Par conséquent, si l'hôtel change de marque, sa performance pourrait s'améliorer de façon considérable.
- La façon dont l'acquisition est structurée (investissement initial de 5 millions \$ en trésorerie et emprunt de 20 millions \$ à Martha) cadre avec le budget d'investissement de DHC.
- Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation (2,4 millions \$) suffiraient à faire les versements sur l'emprunt à Martha (2,26 millions \$). Par conséquent, malgré les résultats de 2022 de HHH, cette acquisition améliorerait les flux de trésorerie de DHC.
- L'analyse ne tient pas compte de l'augmentation potentielle du taux d'occupation liée au Corridor de l'Ouest, si DHC va de l'avant avec ce projet (intégration).

### **Analyse qualitative**

#### Avantages

- DHC n'a actuellement aucun hôtel dans une grande région métropolitaine; cette option donnerait plus de visibilité à la marque DHC, ce qui pourrait contribuer à l'atteinte des objectifs du Conseil et à l'amélioration du taux d'occupation de tous les hôtels de DHC.
- HHH a été rénové et est maintenant un hôtel classé cinq étoiles, ce qui concorde avec le modèle d'affaires de DHC.
- Martha semble déterminée à vendre l'hôtel; par conséquent, si DHC ne l'acquiert pas, elle pourrait être forcée à travailler avec un nouvel acquéreur, ce qui pourrait être problématique. L'acquisition de HHH permettrait à DHC d'éviter ce problème et d'obtenir le plein contrôle de l'hôtel.
- Étant donné que DHC gère l'hôtel, la qualité du service à HHH satisfait actuellement aux normes de DHC.
- Comme DHC gère déjà l'hôtel, elle le connaît bien, ce qui diminue le risque associé à cette option.

- DHC pourrait aussi offrir des forfaits vacances aux clients de cet hôtel, ce qui va dans le sens de la tendance actuelle dans le secteur consistant à offrir des forfaits vacances. Toutefois, DHC pourrait probablement inclure HHH dans un forfait vacances même si elle n'acquiert pas l'hôtel. (Le fait de ne pas acquérir l'hôtel réduirait cependant l'intérêt de l'inclure dans un forfait parce que DHC ne profiterait pas d'une visibilité accrue pour sa marque et devrait continuer à collaborer avec Martha, ce qui pourrait ralentir le processus.)
- Si DHC collabore avec Peak Revie et peut utiliser les minibus, elle pourrait transporter ses clients entre HHH et d'autres endroits à proximité où ils pourront s'adonner à des activités uniques et vivre des expériences uniques, comme des stations de ski ou des terrains de golf (intégration).
- Si DHC met en place le Corridor de l'Ouest, une fois passé à la marque DHC, l'hôtel s'intégrerait bien dans le réseau d'hôtels en raison de son emplacement.

### Inconvénients

- L'hôtel n'a pas de caractère historique et n'est actuellement pas considéré comme un hôtel-boutique; si elle acquiert l'hôtel et le fait passer à la marque DHC, la société s'éloignera de son modèle d'affaires actuel.
- L'hôtel n'a pas de caractère historique, l'acquisition irait donc à l'encontre de cet aspect de la vision et de la mission de DHC.
- Le fait que HHH ne ressemble pas aux autres hôtels de DHC (il n'a aucun caractère historique, n'est pas techniquement un hôtel-boutique et est situé dans un centre métropolitain plutôt qu'en nature) pourrait créer une certaine confusion quant à la marque chez les clients de DHC, qui s'attendent à avoir une expérience semblable à celle pour laquelle DHC est réputée.
- Comme l'a mentionné Kelvin, la concurrence entre les hôtels dans le marché de HHH s'est intensifiée; par conséquent, les taux d'occupation sont en baisse.
- Comme le nombre de voyageurs d'affaires affiche une tendance à la baisse et que 70 % des clients de HHH sont des voyageurs d'affaires, il se peut que le taux d'occupation de HHH continue de baisser.
- HHH n'offre actuellement pas d'activités rattachées à l'hôtel et, comme Kelvin l'a souligné, l'offre de ce type d'activités est un nouveau facteur clé de succès pour DHC.
- Si DHC acquiert HHH, elle ne tirera plus de produits du contrat de gestion actuel entre DHC et HHH. Le montant de ces produits n'est pas fourni, mais il faut tenir compte de ces derniers dans l'analyse de l'investissement potentiel.

### **Conclusion**

Sur le plan quantitatif, cet investissement semble solide. Grâce au RCI de 8 % et aux flux de trésorerie positifs (même après les versements sur l'emprunt), cet investissement serait financièrement avantageux pour DHC.

Sur le plan qualitatif, le risque le plus important est que le passage de HHH à la marque DHC entraîne une certaine confusion relative à la marque, étant donné que le style de HHH est très différent de celui des autres hôtels de DHC (l'hôtel n'a aucun caractère historique et ne présente

pas le charme d'un hôtel-boutique). L'acquisition présente néanmoins beaucoup d'aspects positifs. D'une part, l'acquisition de HHH et son passage à la marque DHC offrirait davantage de visibilité à DHC en raison de l'emplacement de l'hôtel, ce qui permettrait d'atteindre l'un des principaux objectifs du Conseil. D'autre part, le Conseil devra aussi accepter que cette acquisition fasse probablement baisser le TQM et le taux d'occupation de la société, du moins initialement.

Il faudra mettre en œuvre des procédures de contrôle diligent supplémentaires. Toutefois, si DHC peut obtenir une assurance quant à la durabilité des indicateurs de HHH et qu'il y a la possibilité d'améliorer ces indicateurs, cet investissement, pris indépendamment, semble solide.

Si DHC met en place le Corridor de l'Ouest et inclut l'hôtel dans des forfaits vacances relatifs au Corridor, les indicateurs de HHH devraient s'améliorer.

**Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Acquisition du château de Tofino et conversion en hôtel)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la possibilité pour DHC d'acquérir le château de Tofino et le convertir en hôtel.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit examiner d'un œil critique les résultats nets annuels projetés fournis en recalculant les projections de Derek et doit analyser la rentabilité potentielle de l'investissement.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit évaluer les avantages et les inconvénients de cette option stratégique, y compris la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC (qui n'ont pas changé depuis le module de synthèse 1) et avec les tendances du secteur, ainsi que le profil de risque global du projet (tout particulièrement par rapport au projet de rénovation de l'hôtel du Cap-Breton).*

*Conclusion : Le candidat doit tirer des conclusions et formuler des recommandations en s'appuyant sur ses analyses quantitative et qualitative.*

## Analyse quantitative

L'une des principales hypothèses utilisées est que le coût du château sera environ équivalent au produit que DHC tirera de la vente de l'hôtel du Cap-Breton.

	CHIFFRES FOURNIS	ANALYSE DU CANDIDAT	
	An 1 des activités d'exploitation (projections)	Projections révisées (95 chambres, taux d'occupation de 75 %)	Projections révisées (85 chambres, taux d'occupation de 75 %)
Total des chambres disponibles	105	95	85
Taux d'occupation	85 %	75 %	75 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	600 \$	600 \$	600 \$
Revenu par chambre disponible	510 \$	450 \$	450 \$
<b>Produits</b>			
Produits tirés des chambres	19 545 750 \$	15 603 750 \$	13 961 250 \$
Services de restauration et de bar	11 727 450	9 362 250	8 376 750
	31 273 200	24 966 000	22 338 000
<b>Charges</b>			
Coûts d'exploitation des chambres	10 750 163	8 582 063	7 678 688
Coûts des services de restauration et de bar	8 795 588	7 021 688	6 282 563
Autres coûts d'exploitation variables	5 316 444	4 244 220	3 797 460
Autres coûts d'exploitation fixes	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Total des coûts d'exploitation	27 362 195	22 347 971	20 258 711
Résultat d'exploitation	3 911 005	2 618 029	2 079 289
Impôts (27 %)	1 055 971	706 868	561 408
Résultat net	<b>2 855 034 \$</b>	<b>1 911 161 \$</b>	<b>1 517 881 \$</b>
Marge bénéficiaire	9 %	8 %	7 %

## Analyse de sensibilité

Certaines des hypothèses utilisées dans les projections de Derek pour le château de Tofino sont peut-être trop optimistes. Kelvin a fourni des informations supplémentaires qui peuvent servir à réaliser une analyse de sensibilité de la rentabilité potentielle du projet. Étant donné que les projections de Derek semblent très optimistes, elles ont été utilisées comme scénario optimal, et des projections ont été établies pour deux autres scénarios.

Voici les principales conclusions de l'analyse :

- Nombre total de chambres – Comme Kelvin l'a mentionné dans ses notes, il ne sera peut-être pas facile de diviser le château en chambres parce que la structure n'a pas été conçue à cette fin. Il se peut donc que le nombre de 105 chambres soit trop optimiste. On a donc utilisé 95 chambres et 85 chambres (parce qu'il pourrait y en avoir moins que 95) comme nombre total de chambres disponibles possibles dans l'analyse de sensibilité.
- Derek a aussi utilisé un taux d'occupation initial de 85 %, au lieu du taux d'occupation moyen actuel de DHC ou le taux d'occupation moyen du secteur. On a plutôt utilisé un taux d'occupation de 75 %, qui semble plus réaliste parce qu'il s'agit du taux actuel de DHC. Toutefois, même ce taux d'occupation pourrait être trop optimiste, surtout dans les quelques premières années d'exploitation de l'hôtel.
- Derek a utilisé un TQM de 600 \$ dans ses projections, mais le TQM global actuel de DHC est de 425 \$ et celui du segment est de seulement 375 \$. Comme Kelvin l'a souligné, un TQM de 600 \$ pourrait être trop élevé pour beaucoup des clients potentiels de cet hôtel. Par conséquent, même si les projections fournies se basent sur un TQM de 600 \$, il serait bon de réaliser d'autres projections en prenant des TQM moins élevés, comme 500 \$ et 425 \$.

#### Analyse quantitative supplémentaire et autres considérations

- Le coût des rénovations pourrait dépasser les 20 millions \$ estimés par Derek. Si c'est le cas, le rendement du capital investi du projet sera moins élevé pour DHC.
- Les projections et l'analyse de sensibilité sont basées sur des situations hypothétiques; DHC ne peut pas projeter avec certitude les résultats réels du projet.
- DHC a actuellement 18 millions \$ de trésorerie qu'elle peut investir dans ce projet, mais le coût des rénovations est estimé à 20 millions \$. Si DHC fait cet investissement, il ne lui restera probablement plus de trésorerie à investir dans d'autres projets, comme l'acquisition d'une participation dans Peak Revie et/ou l'acquisition de HHH.
- L'analyse fournie ne tient pas compte des produits qui pourraient être générés par l'offre d'activités rattachées à l'hôtel, comme l'observation des baleines et le kayak de mer.

Il est important de souligner que, compte tenu des nombreuses variables inconnues associées à cet investissement, comme le coût des rénovations, le TQM et le taux d'occupation, le rendement estimé du projet est incertain et pourrait être inexact. On recommande de faire des recherches plus poussées pour obtenir des données et des hypothèses plus exactes.

#### **Analyse qualitative**

##### Avantages

- L'acquisition et la rénovation du château de Tofino concordent parfaitement avec les énoncés de vision et de mission de la société. Le château possède un caractère historique unique et, après les rénovations, on suppose que l'hôtel offrira des installations d'un grand luxe.
- Le château est situé à Tofino, c'est-à-dire loin du Québec et de l'Ontario, région où la société a récemment fait l'objet de commentaires négatifs.

- Le château attirerait les voyageurs d'agrément, un segment de clientèle qui devrait croître.
- Le château est situé dans un magnifique coin du pays, ce qui permettra à DHC de profiter du fait que les voyageurs ont tendance à visiter le Canada pour sa beauté naturelle.
- Le château lui-même offrirait une expérience unique aux clients, ce que les clients recherchent généralement quand ils séjournent à un hôtel-boutique.
- Il y a possiblement toute une foule d'activités uniques à faire aux alentours du château. Alyson a notamment parlé d'observation de baleines et de kayak de mer. Toutes ces activités rattachées à l'hôtel pourraient être un facteur clé de succès pour le projet.
- L'hôtel pourrait faire partie du Corridor de l'Ouest, ce qui pourrait améliorer la performance de cet hôtel ainsi que celle des autres hôtels du Corridor.
- Des personnes célèbres ont déjà séjourné au château (comme des vedettes et des membres de la famille royale britannique), ce qui laisse croire qu'il s'agit d'une destination touristique attrayante.
- Le château a fait l'objet d'un article dans un magazine, ce qui signifie que de nombreuses personnes en ont probablement déjà entendu parler et qu'il pourrait donc être plus facile d'attirer des clients.
- DHC n'a actuellement aucun hôtel sur l'île de Vancouver. La présence d'un hôtel de DHC à cet endroit augmenterait la visibilité de la marque, ce qui cadre avec les objectifs énoncés du Conseil.
- Tant que DHC s'assure que le niveau de service offert à cet hôtel est exceptionnel, ce projet concorde parfaitement avec la vision et la mission de la société.

### Inconvénients

- Une pétition exigeant que le château soit désigné lieu historique national circule sur les médias sociaux et amasse rapidement des signatures. L'achat et la rénovation du château pourraient donc nuire à la réputation de DHC. Il importe plus que jamais pour les sociétés de protéger leur réputation en ligne.
- Cet investissement va possiblement à l'encontre de la valeur de DHC consistant à jouer un rôle important et positif dans la collectivité locale, étant donné que DHC prévoit fermer le château au public après sa transformation en hôtel.
- À cause de la pétition, DHC devra agir vite si elle veut acquérir le château, ce qui pourrait rendre cet investissement plus risqué parce que DHC aura moins de temps pour réaliser un niveau de contrôle diligent adéquat (comme réaliser une évaluation complète de la structure du château, comme l'a suggéré Kelvin).
- DHC devra réaliser la conversion initiale en hôtel; comme Kelvin l'a souligné, il s'agit toujours d'un défi de taille, et des problèmes imprévus pourraient survenir pendant la rénovation.
- La société investit normalement dans des hôtels de 150 à 250 chambres. Comme le nombre de chambres prévu pour le château est de seulement 105 chambres (et que ce nombre pourrait être encore plus bas), cet investissement ne respecte pas les préférences de DHC relativement au nombre de chambres (lien avec le module de synthèse 1).

## Conclusion

Dans l'ensemble, le projet d'acquérir le château de Tofino et de le convertir en hôtel DHC semble à la fois risqué et coûteux. Le projet est risqué pour plusieurs raisons. D'abord, DHC pourrait déclencher un tollé si elle convertit le château en hôtel, puis en interdit l'accès au public. Il y a déjà une pétition qui recueille beaucoup de signatures sur les médias sociaux. Comme la réputation de DHC est déjà ternie en Ontario et au Québec, il ne serait pas prudent de faire quoi que ce soit qui risquerait d'attirer davantage de couverture négative dans les médias et de commentaires négatifs sur les médias sociaux. Ensuite, le château n'a pas été conçu pour être un hôtel et, même si Derek a estimé que les rénovations coûteront 20 millions \$, le coût pourrait être encore plus élevé.

Qui plus est, même si le résultat net initialement projeté pour le château fourni par Derek est supérieur à la performance actuelle de l'hôtel du Cap-Breton, il est loin d'être certain que ces projections se réaliseront. Les projections révisées pour le château donnent un résultat net inférieur à celui de l'hôtel du Cap-Breton. Une fois l'hôtel du Cap-Breton rénové (à un coût nettement inférieur à celui de la rénovation du château), l'écart sera probablement encore plus considérable.

Derek a mentionné que DHC devrait se retirer de l'Est du Canada et se concentrer uniquement sur l'expansion de la société dans l'Ouest canadien. Il affirme que les agissements de Doug ont nui à la réputation de DHC dans l'ensemble de l'Est du Canada, sauf au Cap-Breton qui ne semble pas avoir été touché par les agissements de Doug. De plus, le cabinet Camden et Cie a offert de représenter DHC et est persuadé de pouvoir rétablir la réputation de DHC en Ontario et au Québec. Par conséquent, DHC ne devrait pas se retirer de l'Est du Canada en raison de cette situation. Pour le moment, il semble que DHC ne devrait pas vendre son hôtel du Cap-Breton pour acquérir le château.

### Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Vente ou rénovation de l'hôtel du Cap-Breton)

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la décision de rénover ou non l'hôtel du Cap-Breton de DHC. Le candidat doit aussi évaluer s'il serait sensé pour DHC, sur le plan stratégique, de vendre l'hôtel du Cap-Breton afin d'acquérir le château de Tofino.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le résultat net annuel auquel DHC peut s'attendre si elle décide de rénover l'hôtel du Cap-Breton. Le candidat doit aussi comparer la rentabilité projetée de l'option de rénovation à celle des autres options stratégiques qui s'offrent à DHC.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit évaluer les avantages et les inconvénients de cette option stratégique, y compris la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de DHC (qui n'ont pas changé depuis le module de synthèse 1) et avec les tendances du secteur.*

*Conclusion : Le candidat doit tirer des conclusions et formuler des recommandations en s'appuyant sur ses analyses quantitative et qualitative.*



**Analyse quantitative**

	CHIFFRES FOURNIS	ANALYSE DU CANDIDAT
	<b>2022 (avant les rénovations)</b>	<b>Projections annuelles après les rénovations</b>
Total des chambres disponibles	165	165
Taux d'occupation	66 %	75 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	390 \$	400 \$
Revenu par chambre disponible	257 \$	300 \$
<b>Produits</b>		
Produits tirés des chambres	15 501 915 \$	18 067 500 \$
Services de restauration et de bar	8 526 053	9 937 125
	24 027 968	28 004 625
<b>Charges</b>		
Coûts d'exploitation des chambres	7 905 977	9 214 425
Coûts des services de restauration et de bar	5 882 977	6 856 616
Autres coûts d'exploitation variables	4 565 314	5 320 879
Autres coûts d'exploitation fixes	2 500 000	2 500 000
Total des coûts d'exploitation	20 854 268	23 891 920
Résultat d'exploitation	3 173 700	4 112 705
Impôts (27 %)	856 899	1 110 430
Résultat net	2 316 801 \$	3 002 275 \$
Marge bénéficiaire	10 %	11 %

Si l'information fournie est exacte, il est presque certain que le résultat net de l'hôtel du Cap-Breton sera supérieur à celui du château de Tofino. En plus, le coût des rénovations de l'hôtel du Cap-Breton (12 millions \$) est beaucoup moins élevé que le coût des rénovations du château (20 millions \$). Par conséquent, d'un point de vue quantitatif, la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton semble être la meilleure option.

En outre, le coût de 12 millions \$ des rénovations de l'hôtel est inférieur au solde de trésorerie actuel de DHC, qui est de 18 millions \$; DHC n'aurait donc pas besoin d'emprunter davantage pour financer les rénovations.

## Analyse qualitative

### Avantages

- Les rénovations permettront de faire en sorte que l'hôtel du Cap-Breton respecte l'aspect de la mission de DHC concernant l'exploitation d'hôtels qui offrent une ambiance luxueuse. La faible performance de l'hôtel semble attribuable à son état actuel parce que les rénovations auraient dû être faites depuis longtemps.
- Les rénovations ont déjà été planifiées et devraient commencer sous peu; par conséquent, la réalisation des rénovations ne devrait pas être compliquée.
- Le coût des rénovations est déjà connu parce que la société a négocié un contrat à prix fixe. Il n'y a donc aucun risque que DHC doive composer avec un dépassement du budget.
- L'hôtel du Cap-Breton appartient à DHC depuis des années, et le Conseil le connaît bien. Il est donc peu probable que des problèmes imprévus surviennent pendant les rénovations.
- Il y a une synergie possible entre l'hôtel du Cap-Breton et les terrains de golf de Patrick en Nouvelle-Écosse si ce dernier accorde des tarifs préférentiels aux clients de l'hôtel. Cette entente pourrait améliorer le taux d'occupation de l'hôtel tout comme l'entente avec la SSMT l'a fait pour l'hôtel de Canmore et l'entente avec le terrain de golf l'a fait pour l'hôtel de Kelowna. Il a été démontré que l'offre de rabais aux clients des hôtels de Kelowna et de Canmore a amélioré le degré de satisfaction des clients.
- Cet investissement présente moins de risques parce que DHC connaît déjà très bien la région et le marché.
- Selon Kelvin, si DHC fait les rénovations, cet hôtel sera l'un des meilleurs de la région. Cela devrait contribuer à améliorer le taux d'occupation de l'hôtel de sorte qu'il atteigne le niveau fixé dans les objectifs du Conseil.
- Après les rénovations, les clients seront probablement plus satisfaits de leur séjour à l'hôtel, et il est plus probable qu'ils reviennent. Les rénovations pourraient aider DHC à maintenir et même à accroître la fidélité des clients à sa marque.

### Inconvénients

- La réputation de DHC a été ternie en Ontario et au Québec, en raison des commentaires négatifs à l'égard de la société associés au congédiement de Doug Mallette. Il se peut que, même si DHC fait les rénovations, les résultats de l'hôtel du Cap-Breton soient décevants, étant donné qu'il y a un risque que cet hôtel soit aussi touché par cette situation.
  - Toutefois, DHC peut atténuer ce risque en embauchant le cabinet de relations publiques, qui pourra l'aider à faire la promotion de la marque et à restaurer son image de marque.
  - Étant donné que le Cap-Breton est relativement éloigné de l'Ontario et du Québec, il est aussi possible que les commentaires négatifs n'aient pas d'incidence sur les résultats de cet hôtel.
- Même si DHC et Patrick ont discuté de la possibilité d'offrir aux clients de l'hôtel un tarif préférentiel aux terrains de golf de Patrick, aucune entente n'a été conclue et cet hôtel n'offre aucune autre activité rattachée, alors qu'une telle offre semble maintenant être un facteur clé de succès dans le secteur.

- L'hôtel du Cap-Breton est isolé par rapport aux autres hôtels de DHC, ce qui entraîne des défis logistiques supplémentaires pour l'hôtel, surtout parce que certains membres du Conseil aiment accueillir personnellement les clients.
- Vu l'isolement de l'hôtel du Cap-Breton, il n'est pas possible d'inclure cet hôtel dans un forfait vacances avec d'autres hôtels de DHC.
- Cet hôtel ne cadre pas avec le projet de Corridor de l'Ouest et ne pourrait pas profiter de la création d'un réseau d'hôtels permettant à DHC d'offrir des séjours et des activités à plusieurs de ses hôtels.
- Comme les rénovations sont déjà planifiées, il est possible que DHC doive payer des frais de résiliation si elle vend cet hôtel.

## Conclusion

Le coût des rénovations de l'hôtel du Cap-Breton sera moins élevé que celui du château, et la performance projetée de cet hôtel est supérieure à celle du château. Si DHC investit dans l'hôtel du Cap-Breton, elle générera un meilleur rendement et courra moins de risques. Étant donné que l'hôtel du Cap-Breton est déjà bien établi, et que les risques associés à cette option semblent moins élevés que ceux associés à l'acquisition du château de Tofino, DHC devrait rénover l'hôtel du Cap-Breton comme prévu et abandonner l'idée d'acquérir le château.

### Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 – Création du Corridor de l'Ouest)

*Au niveau Compétent, le candidat analyse le projet de création du Corridor de l'Ouest et détermine s'il serait avantageux sur le plan stratégique pour DHC de créer un réseau d'hôtels dans l'Ouest canadien lui permettant d'offrir des séjours ou des activités à plusieurs hôtels.*

## Création du Corridor de l'Ouest

### Avantages

- Le Corridor de l'Ouest pourrait profiter de la croissance du nombre de voyageurs d'agrément et proposer aux voyageurs la possibilité de séjourner à plusieurs hôtels qui leur offrent diverses expériences uniques, comme le golf, le ski et des excursions.
- Beaucoup de voyageurs préfèrent les sites comme Airbnb et VRBO pour leur côté pratique, la facilité de réservation et les hébergements uniques qui y sont offerts. Le Corridor de l'Ouest offrirait bon nombre de ces avantages aux clients de DHC, puisqu'ils pourraient réserver auprès de DHC des vacances incluant des séjours et des expériences à plusieurs des hôtels de la société.
- En plus de vivre les expériences uniques offertes aux différents hôtels de DHC qui font partie du Corridor de l'Ouest, les clients auront l'occasion de voyager à travers l'Ouest canadien, ce qui pourrait être une expérience recherchée en soi. Ce projet permettrait à DHC de profiter de la tendance selon laquelle les voyageurs viennent au Canada pour profiter de la beauté naturelle du pays.
- Si l'expérience des clients est bonne, le Corridor de l'Ouest pourrait accroître la fidélité des clients à la marque et aux hôtels de DHC.

- Certains exploitants d'hôtels-boutiques offrent des forfaits vacances; en créant un réseau d'hôtels et en proposant des séjours et des expériences dans plusieurs hôtels, DHC pourrait créer un forfait vacances de luxe unique dans l'Ouest canadien à prix forfaitaire et ainsi profiter de la tendance.
- Si DHC décide de vendre l'hôtel du Cap-Breton pour acquérir le château de Tofino et étendre le Corridor de l'Ouest jusqu'à l'île de Vancouver, elle pourrait faire oublier les commentaires négatifs à son égard en Ontario et au Québec qui pourraient nuire à l'hôtel du Cap-Breton dans l'avenir (comme l'a souligné Derek).
- La création du Corridor de l'Ouest est en grande partie conforme aux énoncés de vision et de mission de DHC parce que le Corridor offrirait aux clients des expériences uniques ainsi qu'un service exceptionnel. Toutefois, comme Peak Revie et HHH n'ont pas de caractère historique, ils ne correspondent pas à cet aspect de la vision et de la mission.
- Le Corridor de l'Ouest permettrait aussi à DHC de profiter des minibus inutilisés de Peak Revie.
- D'après l'augmentation du taux d'occupation observée à l'hôtel de Kelowna et à celui de Canmore quand ils ont officiellement commencé à proposer des activités rattachées situées à proximité, le Corridor de l'Ouest améliorerait le taux d'occupation des hôtels qui en font partie.
- Les voyageurs internationaux semblent particulièrement attirés par les forfaits vacances. Le Corridor de l'Ouest pourrait donc aider DHC à attirer davantage de touristes étrangers.

### Inconvénients

- Le transport des clients en minibus entraînerait une responsabilité supplémentaire pour DHC.
- DHC devra vendre son hôtel du Cap-Breton pour étendre le Corridor de l'Ouest jusqu'à l'île de Vancouver.
- Le transport des clients d'un hôtel à l'autre n'est pas un service que DHC offre déjà. La société n'a pas d'expérience dans ce domaine, qui pourrait être plus compliqué qu'il n'en a l'air.
- Les clients de DHC pourraient ne pas être attirés par l'idée de faire de longs trajets en minibus entre les hôtels actuels et potentiels de DHC. De plus, selon la condition dans laquelle se trouvent les minibus, les déplacements entre les hôtels de DHC, et entre les hôtels et les endroits où se déroulent les activités, pourraient ne pas être perçus comme une expérience « luxueuse » par les clients, ce qui ne serait pas conforme à la vision et à la mission de la société.

### **Conclusion**

Selon l'analyse effectuée, le projet de Corridor de l'Ouest pourrait améliorer le taux d'occupation des hôtels qui en feront partie et pourrait renforcer la fidélité à la marque grâce à l'offre de multiples expériences uniques. DHC devrait aller de l'avant avec le projet de Corridor de l'Ouest et relier tout particulièrement les hôtels de Canmore, de Revelstoke et de Kelowna. Si DHC décide d'acquérir HHH, cet hôtel devrait aussi faire partie du Corridor de l'Ouest parce que son inclusion pourrait faire augmenter le nombre de voyageurs d'agrément qui séjournent à cet hôtel du centre-ville de Vancouver.

Le château de Tofino serait le dernier hôtel intégré au Corridor, mais compte tenu des évaluations qualitatives et quantitatives présentées plus haut, DHC ne devrait probablement pas l'acquérir. Néanmoins, vu l'emplacement des autres hôtels de la société, DHC peut quand même mettre en œuvre le projet de Corridor de l'Ouest.

### 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 ses conclusions.

**Oui** – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

### Compétences habilitantes

6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

6.3.2 *Exposer clairement les limites de ses recommandations*

6.3.3 *Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*

6.3.4 *S'assurer que les critères de décision appliqués ne vont pas à l'encontre de l'éthique et des valeurs professionnelles*

*Le candidat doit formuler une conclusion logique qui intègre les éléments de son analyse des cinq questions importantes (l'investissement dans Peak Revie, l'acquisition de HHH, l'acquisition du château de Tofino, la vente ou la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton et la création du Corridor de l'Ouest).*

*Les recommandations doivent être cohérentes avec les analyses effectuées. De plus, le candidat doit présenter une conclusion globale qui tient compte du capital d'investissement disponible de la société et qui intègre logiquement l'analyse de chacune des questions importantes.*

*Le candidat devait passer en revue l'information disponible, évaluer chacune des options stratégiques de façon indépendante et formuler des commentaires sur l'orientation générale de DHC. Dans le cadre de son évaluation, le candidat doit déterminer si les options d'investissement qui s'offrent à DHC aideront la société à :*

- *augmenter son TQM et ses taux d'occupation;*
- *améliorer sa rentabilité;*
- *accroître la visibilité de sa marque et la fidélité des clients;*
- *réaliser sa vision et sa mission.*

*Dans ses évaluations et ses recommandations, le candidat doit aussi prendre en considération les tendances du segment des hôtels-boutiques.*

## **Recommandations au sujet de questions précises**

### Investissement dans Peak Revie

Tant d'un point de vue qualitatif que d'un point de vue quantitatif, il s'agit d'un bon investissement que DHC devrait faire. Sur le plan quantitatif, l'investissement semble offrir un solide rendement projeté de 13 %, et ce, avant l'augmentation possible des taux d'occupation attribuable à la création du Corridor de l'Ouest. Toutefois, cet investissement devrait faire baisser le TQM et le taux d'occupation globaux de DHC, du moins initialement, ce qui va à l'encontre des objectifs énoncés par le Conseil. Néanmoins, vu le potentiel de croissance de l'hôtel, il est possible que ses indicateurs de performance s'améliorent rapidement.

Sur le plan qualitatif, cette acquisition permettrait à DHC d'avoir un autre hôtel, ce qui aiderait à atteindre l'objectif du Conseil consistant à accroître la visibilité de la marque. De plus, Peak Revie a un taux de fidélisation de la clientèle élevé, ce qui répond à l'objectif du Conseil consistant à accroître la fidélité des clients à la marque. L'investissement dans Peak Revie contribuerait sûrement aussi à la performance de tous les hôtels de la société dans l'Ouest canadien parce qu'il permettrait à DHC d'utiliser les minibus que possède Peak Revie.

Vu le coût de 3,5 millions \$, DHC devrait faire cet investissement.

### Acquisition de HHH

À cause de la performance actuelle de HHH, cet investissement ferait baisser le TQM et le taux d'occupation de DHC. Cette acquisition irait donc à l'encontre de l'objectif énoncé par le Conseil d'investir uniquement dans des projets qui amélioreront ces indicateurs. Néanmoins, le rendement projeté de 8 % pour cet investissement est plutôt attrayant, et ce rendement ne tient pas compte de toute amélioration potentielle de la performance de l'hôtel après l'acquisition. Il y a plusieurs possibilités pour améliorer la performance de l'hôtel : 1) faire passer l'hôtel à la marque DHC, 2) relier cet hôtel aux autres hôtels de DHC dans l'Ouest canadien grâce au projet de Corridor de l'Ouest et 3) proposer des activités rattachées à l'hôtel dans la région et qui offrent des expériences uniques et recherchées par les clients. En outre, les autres hôtels de la société profiteraient de cette acquisition parce qu'elle accroîtrait la visibilité de la marque de DHC.

Cet investissement n'est pas sans risque, toutefois, parce que HHH, dans son état actuel, n'est pas un hôtel-boutique typique (ce qui va à l'encontre de la vision/mission de la société) et il cible surtout les voyageurs d'affaires. Si, grâce à la mise en œuvre de procédures supplémentaires de contrôle diligent, DHC peut obtenir une assurance quant à la pérennité et au potentiel de croissance de HHH, il est recommandé que DHC réalise cet investissement.

*Cette option présente à la fois des avantages et des inconvénients importants. En fonction de la manière dont le candidat évalue cette option, il pourrait recommander d'aller de l'avant ou non. Si le candidat recommande à DHC d'acquérir HHH, cet hôtel peut aussi être intégré au Corridor de l'Ouest.*

#### Acquisition et rénovation du château de Tofino

Compte tenu des risques et des coûts associés à cet investissement, on recommande que DHC laisse tomber ce projet. Les principaux risques sont l'impossibilité d'estimer avec exactitude le coût des rénovations et le risque de réactions négatives de la part de la population locale et sur les médias sociaux. Qui plus est, il y a beaucoup d'incertitude relativement à la performance potentielle du château de Tofino. Même si ce projet concorde avec la vision et la mission de la société et semble aller dans le sens des objectifs du Conseil, il y a trop de variables inconnues et de risques. On recommande donc que DHC abandonne ce projet et rénove plutôt l'hôtel du Cap-Breton.

#### Vente ou rénovation de l'hôtel du Cap-Breton

En plus de coûter moins cher que la rénovation du château de Tofino, la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton offre un rendement projeté supérieur. Les risques associés à la rénovation de cet hôtel sont aussi moins nombreux, principalement parce que DHC connaît bien cet hôtel et que, par conséquent, il y a moins d'incertitude par rapport à ce projet.

On recommande que DHC rénove l'hôtel du Cap-Breton. DHC devrait aussi retenir les services du cabinet de relations publiques, Camden et Cie, pour contrer les commentaires négatifs de Doug Mallette à l'égard de la société. Le coût de 120 000 \$ semble être un prix raisonnable à payer pour préserver la bonne réputation de DHC dans l'Est du Canada et, possiblement, dans le reste du pays.

#### Création du Corridor de l'Ouest

DHC devrait mettre en œuvre l'idée de Derek de créer un réseau entre les hôtels de la société dans l'Ouest canadien grâce aux minibuses de Peak Revie. Toutefois, la société ne devrait pas vendre son hôtel du Cap-Breton pour financer l'acquisition du château de Tofino. Même sans cette acquisition, la société peut offrir une expérience unique à ses clients en reliant les hôtels de Canmore, de Revelstoke et de Kelowna (qui sont tous proches les uns des autres). Si la Société décide d'acquérir HHH, cet hôtel peut aussi être relié à ces autres hôtels.

Toutefois, si DHC décide d'investir dans Peak Revie ou d'acquérir HHH, elle devrait réviser ses énoncés de vision et de mission pour refléter le fait qu'elle ne se limite plus à des hôtels-boutiques qui présentent un caractère historique.

## Conclusions et recommandations globales

DHC devrait créer le Corridor de l'Ouest, mais garder et rénover l'hôtel du Cap-Breton. Le Corridor de l'Ouest permettra à DHC d'offrir une expérience de voyage vraiment unique à ses clients, ce qui renforcera la marque DHC et sera financièrement avantageux pour la société (parce que le projet augmentera les taux d'occupation des hôtels qui font partie du Corridor de l'Ouest). La société devrait aussi retenir les services de Camden et Cie pour réparer les dégâts causés par Doug Mallette. DHC pourra ainsi tirer parti de toute possibilité d'expansion qui pourrait se présenter en Ontario et au Québec. Elle pourra aussi s'assurer que l'atteinte à sa réputation causée par Doug ne s'étende pas à d'autres régions du Canada.

DHC a actuellement 18 millions \$ à investir. Après la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton (12 millions \$) et l'investissement dans Peak Revie (3,5 millions \$), qui sont tous deux vivement recommandés, DHC n'aura plus que 2,5 millions \$. Si DHC décide d'acquérir HHH (5 millions \$), elle devra obtenir du financement par emprunt. Sinon, pour éviter d'avoir à emprunter des fonds, DHC pourrait négocier le montant de l'investissement initial en trésorerie exigé par Martha ou par Miranda.

*Le candidat peut formuler d'autres recommandations, à condition qu'elles soient étayées et qu'elles tiennent compte du financement requis.*

### 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 son effort de communication.

**Oui** – Le candidat a communiqué adéquatement sa réponse.

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

*Une réponse qui n'a pas été communiquée adéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :*

- *Formulation difficile à comprendre*
- *Nécessité de relire des sections plusieurs fois pour comprendre*
- *Manque de clarté des arguments avancés*
- *Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas présentées en ordre, ou qu'elles ne sont pas identifiées*
- *Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire*
- *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 nettement 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 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 une analyse incomplète.

**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 présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer qu'il a répondu, de façon cohérente et professionnelle, aux questions importantes.

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

13. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
14. Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
15. Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs (lorsque ces renseignements étaient fournis) et des renseignements qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
16. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?
17. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés 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?
18. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

## EXEMPLE DE RÉPONSE – DHC (VERSION 3)

*La réponse qui suit a valu au candidat la mention « réussite ».*

À : Conseil d'administration, DHC

De : CPA, WCG

Objet : Questions diverses et analyse

Mars 2023

### Évaluation de la situation

#### Forces

- DHC offre des expériences uniques à ses clients. Il s'agit d'un avantage concurrentiel majeur, car les clients souhaitent avoir accès à des activités et des installations uniques rattachées à leur hôtel, ce qui permet probablement à DHC à améliorer son taux d'occupation.
- Les taux d'occupation sont demeurés stables (75 %-78 %), malgré l'existence de sites comme Airbnb et VRBO, grâce aux expériences uniques qu'offre DHC. Cette situation donne un caractère raisonnable à ses projections financières et atténue les inquiétudes sur continuité d'exploitation.
- La situation de trésorerie de DHC semble être saine, car elle a 18 millions \$ de trésorerie excédentaire et a réussi à rembourser l'emprunt lié à l'hôtel du Nord de l'Ontario après sa vente. DHC a donc la latitude d'envisager des dépenses en immobilisations qui lui permettront de croître et, selon le montant dont elle a besoin, d'éviter des frais d'intérêts.

#### Faiblesses

- DHC a actuellement une image de marque et une présence en ligne négatives dans l'Est (Ontario et Québec) en raison de commentaires négatifs publiés par Doug et d'articles de journaux dans lesquels il a prétendu avoir été l'objet d'un congédiement injustifié. Cela se répercute sur l'un des principaux facteurs clés de succès de DHC - bâtir une image de marque pour les hôtels grâce à leurs réputation et leur présence en ligne - et pourrait nuire aux résultats d'exploitation de DHC.
- DHC a du mal avec la direction actuelle de HHH avec Martha, car elle ne contrôle pas HHH à 100 % et a du mal à prendre des décisions en travaillant avec Martha. Il reste 17 ans au contrat. DHC a la possibilité d'acheter HHH, ce qui lui permettrait d'agir à l'égard de cette situation; il en sera question plus loin.

#### Possibilités

- Bien que les chaînes d'hôtels aient souffert, le segment des hôtels-boutiques n'a pas été affecté, car les voyageurs continuent d'être attirés par les expériences uniques qu'offrent ces hôtels. La concurrence des grandes chaînes d'hôtels qui volent des clients a donc été moindre.
- Les sociétés peuvent mieux fidéliser les clients à leur marque et à leurs hôtels en offrant des forfaits vacances originaux. Il est de plus en plus important pour les hôtels de fidéliser les clients et de bâtir une fidélité à la marque. L'offre par DHC de forfaits vacances pourrait être avantageuse pour sa performance financière et accroître ses taux d'occupation.

- Plus particulièrement, les forfaits vacances attirent les voyageurs internationaux. Si DHC offrait des forfaits vacances, ce serait un moyen efficace de cibler ce segment de clientèle.
- Le Canada est une destination touristique de choix en raison de sa beauté naturelle et de ses activités extérieures. Si DHC ciblait des propriétés près de la nature et des activités extérieures, elles attireraient ce marché de voyageurs.

### Menaces

- Les voyageurs utilisent de plus en plus des sites comme Airbnb et VRBO en raison de leur côté pratique, de la facilité de réservation et des hébergements uniques qui y sont offerts. Même si cela n'a pas nui aux hôtels-boutiques jusqu'ici, ce pourrait être le cas à l'avenir, ce qui ferait diminuer la demande et les taux d'occupation de DHC.
- Les nouvelles virales et les commentaires négatifs dans les médias sociaux sont devenus d'importants facteurs de risque dans le secteur hôtelier. Cela a une incidence sur l'un des principaux facteurs clés de succès qu'est l'établissement d'une solide image de marque et d'une présence en ligne. Vu les commentaires négatifs publiés souvent par Doug et d'articles de journaux dans lesquels il a prétendu avoir été l'objet d'un congédiement injustifié, DHC a une présence négative en ligne. Il s'agit d'un problème actuel qui peut entraîner des incidences négatives importantes pour les hôtels de DHC en Ontario et au Québec (est) et dont il sera question plus loin.
- Les voyages d'affaires ont beaucoup diminué parce que les sociétés font plus de vidéoconférences. Cela influe directement sur DHC en raison du contrat de gestion avec HHH, car 70 % des clients sont des voyageurs d'affaires.

### Facteurs clés de succès

#### Existants

1. Fidéliser et attirer un personnel hautement qualifié et expérimenté
2. Offrir des installations uniques et luxueuses
3. Maintenir les installations en bonne condition
4. Rester à la fine pointe de l'évolution technologique
5. Prévoir les besoins des clients
6. Recourir aux études de marché
7. Attirer et conserver les clients

#### Nouveaux

1. L'image de marque et la fidélisation de la clientèle sont plus importantes que jamais.
2. La présence et la réputation d'un hôtel sur les médias sociaux deviennent rapidement les principaux facteurs qui déterminent sa perception par le public.
3. Offrir des activités rattachées aux hôtels de l'entreprise.

**Mission :** « Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques, construits sur des sites historiques remarquables, avec une ambiance accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes. »

**Vision :** « Faire en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre unique et luxueux. »

### **Valeurs**

1. Interagir personnellement avec les clients et les employés, et adopter une approche active.
2. Satisfaire et prévoir les attentes des clients en étant accueillant et attentionné.
3. Favoriser le travail en équipe et le respect entre tous les employés – cela englobe le fait d’être à l’écoute des préoccupations et des points de vue des employés et de faire de notre mieux chaque jour au travail.
4. Souscrire à de nouvelles idées et au changement pour nous assurer de continuellement tendre vers la perfection.
5. Jouer un rôle important dans la collectivité locale.

### **Analyse des parties prenantes**

DHC n’a plus l’intention de faire un appel public à l’épargne. Aucun des anciens actionnaires n’a vendu ses actions. Patrick a des obligations convertibles, mais n’a encore exercé aucune option. La position de tous les propriétaires actuels n’a pas changée.

### **Objectifs à long terme**

1. DHC compte utiliser sa ligne de crédit exclusivement pour ses activités d’exploitation ou des urgences, et non pour des investissements en immobilisations.
2. DHC n’a plus l’intention de faire appel public à l’épargne.
3. DHC se concentre sur l’augmentation des taux d’occupation et du TQM.
4. Les investissements doivent permettre d’accroître la visibilité de la marque et la fidélisation de la clientèle.

### **Analyse financière**

1. DHC a actuellement une trésorerie de 18 millions \$.
2. DHC semble être dans une situation saine en matière de trésorerie et de dettes, car il a été mentionné que l’emprunt relatif à l’hôtel du Nord de l’Ontario a été remboursé après la vente de cet hôtel.

### **Cibles de 2022**

- TQM de 420 \$ – DHC a atteint cet objectif, car elle avait un TQM de 425 \$ en 2022, ce qui est supérieur à celui du secteur (375 \$).
- Taux d’occupation de 80 % – DHC n’a pas atteint cet objectif, car les taux d’occupation étaient de 75 % en 2022, ce qui est inférieur au taux du secteur (77 %).

**Question n° 1 :** Déterminer si DHC devrait acquérir une participation de 35 % dans Peak Revie.

**Analyse :** DHC se demande si elle devrait acquérir une participation de 35 % dans Peak Revie, un hôtel de 150 chambres de style « cabane en bois rond » situé à proximité d’une station de ski de renommée internationale à Revelstoke, en Colombie-Britannique.

### **Analyse quantitative**

À l'**Annexe I**, j'ai calculé qu'une participation de 35 % dans Peak Revie générerait un rendement du capital investi de 45 % pour DHC. Il s'agirait d'un projet très rentable. Il est important de tenir compte des hypothèses considérées dans cette projection : une hausse de 10 % des taux d'occupation une fois que l'hôtel aura passé à la marque de DHC. Cela me semble assez raisonnable, car DHC a une image de marque positive dans l'Ouest grâce ses hôtels à Canmore (3,5 heures) et à Kelowna (2 heures). De plus, si DHC faisait un partenariat avec la station de ski locale (5 km), on verrait probablement des résultats comparables à ceux obtenus à Canmore et à Kelowna (hausse de 10 % et de 8 % du taux d'occupation, respectivement) quand des activités rattachées ont été offertes à ses hôtels.

DHC souhaite améliorer ses taux d'occupation et son TQM. Vu les projections actuelles, cet hôtel aurait de moins bons résultats pour ces deux indicateurs (395 \$ contre 425 \$, 73 % contre 75 %) et ferait diminuer légèrement les indicateurs globaux de DHC. D'un point de vue quantitatif, l'investissement dans Revie représente une bonne occasion.

### **Analyse qualitative (avantage – investir; inconvénient – ne pas investir)**

- **Avantage** : Peak Revie a une clientèle très fidèle. L'attrait et la fidélisation de la clientèle sont des facteurs clés de succès dans le secteur. Grâce à l'investissement dans cet hôtel, probablement que le pourcentage de clients qui reviennent s'améliorerait et que le taux d'occupation serait plus fiable.
- **Inconvénient** : Peu de gens connaissent Peak Revie. C'est un point négatif car une forte notoriété de la marque est un facteur clé de succès et un critère d'investissement pour DHC.
  - o Cela dit, Miranda croit que l'exploitation de l'hôtel sous la marque DHC améliorera la notoriété de la marque. Cela me semble raisonnable, car DHC a déjà plusieurs hôtels prospères dans les environs (Canmore et Kelowna).
- **Avantage** : Miranda a acheté un nombre excessif de minibus et a dit à DHC qu'elle pourrait les utiliser dans le cadre du contrat. Ces minibus permettront à DHC de faire la navette pour ses clients d'un hôtel à l'autre (ce qui améliorera les taux d'occupation des autres hôtels de DHC) ainsi que vers les activités environnantes (golf, ski, etc.). Il s'agit d'une occasion pour DHC de profiter de l'attrait des forfaits vacances auprès des clients. L'investissement dans Revie permettrait à DHC de préparer ce genre d'hébergement et d'améliorer les taux d'occupation des autres hôtels.
- **Inconvénient** : L'emplacement est éloigné, l'aéroport le plus proche étant à plus de deux heures. Cela nuira aux voyageurs, particulièrement les voyageurs internationaux. Les voyageurs internationaux en particulier forme un segment de la clientèle si DHC offrait des forfaits vacances, comme il l'a été mentionné dans les possibilités.
  - o Cela dit, DHC et Revie auraient accès aux minibus pour transporter ses clients entre l'hôtel et l'aéroport, et Miranda a mentionné que les minibus ont déjà amélioré les résultats.
- **Avantage** : La station de ski de renommée mondiale est à 5 km et DHC pourrait offrir des forfaits vacances ski et hébergement – ces forfaits sont de plus en plus populaires et l'offre d'activités rattachées à l'hôtel est devenue un facteur clé de succès.
- **Inconvénient** : L'hôtel a très peu de caractère historique. Cela va directement à l'encontre de l'énoncé de mission de DHC qui dit qu'elle exploite des hôtels construits sur des sites historiques. L'investissement ne cadre pas avec la mission de DHC.

- **Avantage** : L'investissement dans Revie permettrait à DHC de devenir le « Corridor de la côte Ouest ». Bien que cela ne cadre pas entièrement avec la mission et la vision, il s'agit d'une occasion d'améliorer davantage leur image de marque, l'un des principaux facteurs clés de succès dans le secteur. Cela pourrait mener à une plus grande notoriété de la marque, car DHC deviendrait un exploitant vraiment unique d'hôtels-boutiques sur la côte Ouest, une région où elle a de bons résultats.

**Recommandation** : Dans l'ensemble, je recommande d'aller de l'avant et d'acquérir une participation de 35 % dans Peak Revie. Même si le TQM et les taux d'occupation sont actuellement en deçà de la performance globale des entreprises, cet investissement fera probablement augmenter les taux d'occupation dans les autres hôtels en raison des minibus et de la commodité pour les clients. De plus, DHC aurait ainsi la capacité de développer davantage sa marque unique d'exploitant d'hôtels-boutiques sur les côtes Est et Ouest qui offre des activités uniques à ses clients. Cela cadre complètement avec les tendances actuelles des consommateurs qui aiment la nature et les activités extérieures au Canada et avec la fidélité à la marque. Le coût d'achat est de 3,5 millions \$ et DHC a la capacité de payer (18 millions \$ disponibles). DHC n'a pas besoin de financement et peut s'éviter des frais d'intérêts.

**Questions n° 2** : Évaluer lequel des deux hôtels est le meilleur pour DHC : achat du château de la côte Ouest ou hôtel du Cap-Breton existant (côte Est)

**Analyse** : DHC évalue actuellement deux hôtels : l'hôtel du Cap-Breton existant (côte Est) ou la possibilité d'investissement consistant à acheter le château de Tofino (côte Ouest). Nous évaluerons et comparerons les deux options ici.

#### **Analyse quantitative**

**Château de Tofino** : À l'Annexe II, j'ai déterminé que compte tenu des projections de Derek, l'investissement dans le château de Tofino aurait un taux de rendement de 14 %, ce qui est rentable. De plus, on dépasserait les taux d'occupation actuels et TQM actuels de DHC dans l'ensemble, ce qui contribuerait à améliorer ses chiffres. Toutefois, Kelvin n'est pas d'accord avec les projections. Les projections ajustées conformément aux moyennes de l'entreprise et au nombre réduit de chambres semblent indiquer un taux de rendement moins avantageux de 4 %. D'un point de vue quantitatif, ce n'est pas une bonne option pour DHC.

**Cap-Breton** : L'hôtel du Cap-Breton a enregistré un taux de rendement de 24 % après les rénovations. Des taux d'occupation de 75 % sont conformes à la moyenne de l'entreprise. Un TQM de 390 \$ est légèrement inférieur, mais il devrait rejoindre la moyenne de l'entreprise dans deux ans. Du point de vue quantitatif, l'hôtel du Cap-Breton est une option plus rentable.

#### **Analyse qualitative**

##### **Château de Tofino (avantage – acheter; inconvenient – ne pas acheter)**

- **Avantage** : Le château a un caractère vraiment historique et cadre avec la mission de DHC d'exploiter des hôtels-boutiques sur des sites historiques.
- **Inconvenient** : La vente du château a rencontré beaucoup d'opposition dans la population, car elle entraînerait la privatisation d'un lieu qui répond aux exigences pour être désigné comme lieu historique national; la population pense que le château appartient à la collectivité. Si DHC l'achetait, il ne serait pas ouvert au public et DHC pourrait en souffrir. C'est particulièrement

important, car une bonne perception de la marque est un facteur clé de succès et ce projet n'aiderait pas les autres hôtels de la côte Ouest (Kelowna et Canmore) si DHC adopte nos recommandations d'investir dans Revie et de réaliser le Corridor de la côte Ouest.

- **Avantage** : L'achat du château de Tofino cadrerait parfaitement avec le Corridor de la côte Ouest et cadrerait avec la future image de marque de DHC (si elle adopte cette recommandation).
  - o Toutefois, il faut noter que le trajet de Vancouver jusqu'à l'hôtel de Tofino est de 5,5 heures. Cet hôtel est très éloigné des autres hôtels de DHC, à moins que DHC achète HHH (voir plus loin).
- **Inconvénient** : Kelvin est incapable d'évaluer les coûts de rénovation avant qu'une évaluation complète de la structure ait été faite. Il pourrait en résulter une autre réduction de la marge de profit et du rendement du capital investi (déjà à seulement 4 % d'après les hypothèses de Kelvin). Il est difficile de savoir si DHC est capable de générer un rendement du capital investi positif.
- **Avantage** : Le château de Tofino est situé au bord de la mer et répond au désir des clients de voyager au Canada pour sa beauté naturelle, ce qui pourrait accroître les taux d'occupation.
- **Avantage** : L'hôtel offrirait aux clients des expériences uniques, comme le kayak de mer et l'observation des baleines. Cela cadre avec les tendances actuelles chez la clientèle, qui recherche des activités de plein air, et peut amener une amélioration des taux d'occupation et des résultats, particulièrement dans les cas des voyageurs internationaux, qui sont recherchent particulièrement de tels forfaits vacances.

#### **Cap-Breton (avantage – garder et rénover; inconvénient – vendre et acheter le château de Tofino)**

- **Avantage** : Comme l'hôtel du Cap-Breton est le seul hôtel de DHC sur la côte Est, le conserver et le rénover permettrait à DHC de maintenir la notoriété de sa marque sur la côte Est, ce qui garde une porte ouverte sur les futures possibilités.
- **Inconvénient** : DHC a une image de marque négative en Ontario et au Québec en raison de Doug. Cette perception pourrait s'étendre à la côte Est et nuire aux résultats de ses hôtels. Il en résulterait une baisse du TQM et du taux d'occupation, un objectif clé de DHC.
  - o Cela dit, d'après la carte fournie (Annexe II de l'examen), Doug ne devrait pas nuire à la côte Est.
- **Inconvénient** : DHC engagerait des frais d'exploitation moindres si tous ses hôtels étaient proches les uns des autres en raison du transport, etc. En vendant l'hôtel du Cap-Breton, DHC pourrait réduire ses frais d'exploitation et améliorer ses marges d'exploitation et de profit.
- **Avantage** : L'hôtel du Cap-Breton a connu des difficultés parce qu'il n'a pas été rénové depuis 2014 et qu'il nécessite des rénovations majeures. Grâce des rénovations, DHC s'engagerait à l'égard du facteur clé de succès qui est de maintenir les installations en bonne condition.

**Recommandation** : Je recommande de rénover l'hôtel du Cap-Breton. Non seulement il génère un rendement de 24 % comparativement à 4 % pour le château de Tofino, mais DHC éviterait une future perception négative en raison des résidents mécontents de la vente du château. Cela nuirait grandement aux activités actuelles de DHC à Kelowna et à Canmore et compromettrait le succès de l'investissement recommandé dans Peak Revie.

**Question n° 3 :** Déterminer si DHC devrait acheter 100 % de HHH auprès de Martha

### Analyse

#### *Analyse quantitative*

À l'**Annexe III**, j'ai calculé le rendement du capital investi de 4 %, qui est très bas compte tenu du montant important nécessaire à l'investissement dans cette option (25 millions \$), dont la récupération prendrait plusieurs années. De plus, le TQM de 325 \$ et le taux d'occupation de 68 % sont beaucoup plus bas que la moyenne de l'entreprise (n'inclut pas les résultats de HHH) et auraient une incidence négative sur les indicateurs généraux de DHC, une priorité de cette dernière. D'un point de vue quantitatif, ce n'est pas un bon investissement pour DHC.

#### *Analyse qualitative*

- **Avantage :** HHH est située dans le centre-ville de Vancouver, ce qui donnerait la possibilité à DHC de pénétrer un grand marché métropolitain.
  - o Cela dit, on dit que les clients veulent voyager au Canada en raison de sa beauté naturelle, ce qui n'inclut pas les villes. Je crois que ce n'est pas compatible avec la demande des clients.
- **Inconvénient :** L'hôtel n'est pas un hôtel-boutique. Cela ne cadre pas avec la mission de DHC, qui consiste à être un exploitant d'hôtel-boutiques.
- **Avantage :** Cet hôtel accroîtrait la notoriété de la marque de DHC. Il s'agit d'un facteur clé de succès pour le secteur qui pourrait influencer positivement sur les autres hôtels de DHC, surtout ceux qui sont sur la côte Ouest ou près de cette région (Canmore, Kelowna et Revie [si ce projet va de l'avant]). Cela pourrait faire monter les taux d'occupation des autres hôtels de DHC.
- **Inconvénient :** HHH n'a aucun caractère historique. Une fois de plus, cela va à l'encontre de la mission de DHC, selon laquelle l'entreprise exploite des hôtels dans des sites historiques, et rabaisse la marque de DHC.
- **Inconvénient :** Il y a une grande concurrence dans les grandes régions métropolitaines en raison d'Airbnb et de VRBO. Cela pourrait entraîner de faibles performances si DHC a de la difficulté à demeurer concurrentielle.
- **Inconvénient :** 70 % des clients sont des voyageurs d'affaires. En raison des vidéoconférences, les voyages d'affaires devraient diminuer et il y aura une incidence négative sur les résultats futurs, comme les taux d'occupation et les marges de profit.
- **Avantage :** L'acquisition de HHH donnerait à DHC une participation de 100 %. DHC a du mal avec la direction actuelle de HHH avec Martha, car la société ne contrôle pas HHH à 100 %, et a du mal à prendre des décisions avec Martha. Il reste 17 ans au contrat. Si DHC l'achetait, les résultats pourraient s'améliorer grâce à une meilleure prise de décisions.

**Recommandation :** Ne pas acquérir HHH. Le rendement du capital investi estimé de 4 % est très bas pour un investissement de 25 millions \$ et il faudrait plusieurs années pour récupérer l'investissement. De plus, vu les tendances en matière de voyages d'affaires, les résultats de HHH pourraient s'affaiblir davantage et le rendement du capital investi pourrait encore baisser. Je doute que DHC sera capable de générer un rendement positif sur cet investissement dans les années à venir.

**Question n° 4 :** Déterminer si DHC doit recourir au cabinet de relations publiques Camden et Cie.



## Analyse

**Analyse quantitative :** DHC devrait engager des coûts de 120 000 \$ pour contrer la publicité négative. Vu les ventes annuelles de 124 millions \$ en 2019, j'estime c'est peu pour régler un problème important.

### **Analyse qualitative (avantage – acheter; inconvénient – ne pas acheter)**

- **Avantage :** Les représentants sont persuadés qu'ils peuvent rapidement réparer les dégâts et contrer la perception négative. Cela est important, car les nouvelles peuvent se propager rapidement et se répercuter négativement sur l'image de marque. La perception de la marque est l'un des principaux facteurs clés de succès dans le secteur.
- **Inconvénient :** DHC pourrait tenter de régler elle-même le problème.
  - o Cela dit, DHC n'a pas embauché un directeur du marketing et de la valorisation de la marque pour remplacer Doug. Je ne pense pas que DHC ait des ressources de ce genre disponibles.
- **Avantage :** Si DHC va de l'avant avec notre recommandation de rénover l'hôtel du Cap-Breton, il sera important d'empêcher la publicité et la perception de la marque négatives de s'étendre à la côte Est, car cela aurait une incidence directe sur l'investissement recommandé à DHC et les résultats d'exploitation futurs de l'hôtel du Cap-Breton.

**Recommandation :** Puisque c'est un facteur clé de succès majeur dans le secteur, et vu le faible coût par rapport au total des ventes annuelles et le manque de solutions de rechange pour DHC, je conseille à DHC recourir à Camden et Cie, surtout si DHC accepte notre recommandation de rénover l'hôtel du Cap-Breton.

**Recommandations globales :** Dans l'ensemble, DHC exerce ses activités dans une économie saine et dans un secteur qui présente plusieurs possibilités. Toutefois, il y a des risques majeurs associés à la perception de la marque ainsi que sur la loyauté à la marque. Pour tirer parti de ces possibilités et éviter ces risques, nous conseillons à DHC de faire ce qui suit :

1. Acquérir une participation de 35 % dans Peak Revie pour 3,5 millions \$. DHC a de 18 millions \$ de trésorerie disponible pour des dépenses en immobilisations (compte non tenu de la ligne de crédit). DHC peut acquérir une participation de 35 % dans Peak Revie avec une partie de ces fonds, ce qui lui laisserait 14,5 millions \$ pour des dépenses en immobilisations. Nous recommandons aussi de conclure un partenariat avec la station de ski locale pour créer un forfait vacances qui correspond à la demande des clients.
2. Rénover l'hôtel du Cap-Breton plutôt que de le vendre et d'acheter le château de Tofino. Même si ce château est un endroit unique, il y aurait une perception trop négative de la marque, ce qui aurait aussi incidence négative sur les autres hôtels de DHC, surtout sur la côte Ouest. On recommande à DHC de se développer dans cette région et il est donc important de maintenir une perception positive de la marque. L'hôtel du Cap-Breton génère globalement un rendement du capital investi plus élevé et pourrait mener à de futurs investissements sur la côte Est.
3. Ne pas acquérir HHH. Compte tenu des tendances de l'entreprise, la capacité de DHC de récupérer son investissement de 25 millions \$ est très discutable.
4. Recourir aux services du cabinet de relations publiques Camden et Cie pour corriger rapidement la perception négative de la marque DHC en Ontario et au Québec pour que les rénovations et la poursuite des activités de l'hôtel du Cap-Breton soient couronnées de succès.

N'hésitez pas à communiquer avec nous si vous avez des questions ou des préoccupations.

**Annexe I**

	Réel (2022)	Proposé
Produits tirés des chambres	13 107 150 \$	15 787 163 \$
Marge bénéficiaire (8 % prod. tirés des chambres)	1 048 572 \$	1 262 973 \$
Prix d'achat proposé (35 %)	3 500 000 \$	
Valeur implicite	10 000 000 \$	
Frais de gestion de DHC	1 578 716 \$	(selon ce qui est proposé)
Rendement du capital investi de DHC	45 %	
Taux d'occupation	73 %	
TQM	395 \$	

**Conclusion :** L'investissement proposé dans Peak Revie génère un rendement de 45 % la première année. Le TQM de 395 \$ aurait une incidence négative sur le taux de DHC et le taux d'occupation subirait une légère incidence négative.

<b>Annexe II</b>				<b>Rénovations à l'hôtel du Cape Breton</b>	
<b>Acquisition du château de Tofino</b>					
	<b>Projeté (Derek)</b>	<b>Ajusté (Kelvin)</b>	<b>Réel (2022)</b>	<b>Projeté</b>	
Chambres disponibles	105	95	165	165	165
Taux d'occupation	85 %	75 %	66 %	75 %	75 %
TQM	600 \$	425 \$	390 \$	390 \$	390 \$
Produits tirés des chambres	19 545 750 \$	11 052 656 \$	15 501 915 \$	17 615 813 \$	17 615 813 \$
Services de resto et de bar	11 727 450 \$	6 631 594 \$	8 526 053 \$	9 688 697 \$	9 688 697 \$
<b>Total des produits</b>	<b>31 273 200 \$</b>	<b>17 684 250 \$</b>	<b>24 027 968 \$</b>	<b>27 304 509 \$</b>	<b>27 304 509 \$</b>
Coûts d'exploitation des chambres	10 750 163 \$	6 078 961 \$	7 905 977 \$	8 984 064 \$	8 984 064 \$
Coûts des services de resto et de bar	8 795 588 \$	4 973 695 \$	5 882 977 \$	6 685 201 \$	6 685 201 \$
Autres coûts variables	5 316 444 \$	3 006 323 \$	4 565 314 \$	5 187 857 \$	5 187 857 \$
Coûts fixes	2 500 000 \$	2 500 001 \$	2 500 000 \$	2 500 001 \$	2 500 001 \$
<b>Total des coûts d'exploitation</b>	<b>27 362 194 \$</b>	<b>16 558 980 \$</b>	<b>20 854 267 \$</b>	<b>23 357 123 \$</b>	<b>23 357 123 \$</b>
Résultat d'exploitation	3 911 006 \$	1 125 270 \$	3 173 701 \$	3 947 386 \$	3 947 386 \$
Impôts (27 %)	1 055 972 \$	303 823 \$	856 899 \$	1 065 794 \$	1 065 794 \$
<b>Résultat net</b>	<b>2 855 034 \$</b>	<b>821 447 \$</b>	<b>2 316 802 \$</b>	<b>2 881 592 \$</b>	<b>2 881 592 \$</b>
Marge bénéficiaire	9 %	5 %	10 %	11 %	11 %
Coût des rénovation	20 000 000 \$		12 000 000 \$	12 000 000 \$	12 000 000 \$
Rendement du capital investi	14 %	4 %	19 %	24 %	24 %
<b>Note : Le coût de l'investissement ne correspond qu'aux rénovations, car l'hôtel du Cap-Breton serait vendu si le château de Tofino est acheté, pour rendre neture l'achat du Château de Tofino.</b>					
<b>Conclusion :</b> Selon les projections de Derek, l'investissement dans le château de Tofino offre un rendement de 14 %, ce qui est rentable. De plus, on dépasserait les taux d'occupation actuels et le TQM de l'ensemble de DHC, ce qui aiderait à améliorer les chiffres. Toutefois, Kelvin a des doutes sur les projections. Des projections ajustées selon les moyennes de la société donnent un rendement beaucoup moins intéressant de 4 %.					
L'hôtel du Cap-Breton génère un rendement de 24 % après les rénovations. Le taux d'occupation de 75 % cadre avec la moyenne de la société. Le TQM de 390 \$ est légèrement inférieur, mais il devrait atteindre la moyenne de la société dans 2 ans. L'hôtel du Cap-Breton est l'option la plus rentable.					

<b>Annexe III</b>	Résultat de 2022
Résultat d'exploitation (avant impôts)	2 876 712 \$
Intérêts	1 000 000 \$
Impôts	776 712 \$
Résultat net ajusté	1 100 000 \$
Investissement nécessaire	25 000 000 \$
Rendement du capital investi	4 %
TQM	325 \$
Taux d'occupation	1 \$

**Conclusion :** Selon les résultats de 2022, le rendement du capital investi est de 4 %, ce qui est assez faible compte tenu de l'important montant qu'il faut investir dans cette option. Le TQM de 325 \$ et le taux d'occupation de 68 % est très inférieur à la moyenne de la société (ne comprend pas les résultats de HHH).

**ANNEXE I**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE  
ÉPREUVE DU JOUR 1 –  
VERSION 1, VERSION 2 ET VERSION 3**

**Résultats par occasion d'évaluation sommative**

**RÉSULTATS DE LA CORRECTION – DHC (VERSION 1)**

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	7004	0,17	1,04	98,79
Analyse	7004	2,27	25,46	72,27
Conclusions et conseils	7004	0,46	6,57	92,98
Communication	7004	0,00	0,14	99,86

**RÉSULTATS DE LA CORRECTION – DHC (VERSION 2)**

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	280	0,00	0,71	99,29
Analyse	280	5,36	45,71	48,93
Conclusions et conseils	280	5,71	50,00	49,29
Communication	280	0,00	0,00	100,00

**RÉSULTATS DE LA CORRECTION – DHC (VERSION 3)**

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	994	0,50	3,52	95,98
Analyse	994	5,33	61,77	32,90
Conclusions et conseils	994	3,52	31,99	64,49
Communication	994	0,20	0,00	99,80

<sup>1</sup> 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. Un échantillon des copies qui ont reçu le résultat « échec de peu » ou « réussite de justesse » a aussi été passé en revue par un troisième correcteur. 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.

**Le Jury veille à ce que toutes les versions d'une étude de cas aient le même niveau de difficulté. Les écarts dans les statistiques sont attribuables à la composition des cohortes, qui varie selon la version.**

**ANNEXE J**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN  
ÉPREUVE DU JOUR 1  
VERSION 1, VERSION 2 ET VERSION 3**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1  
(VERSION 1, VERSION 2 ET VERSION 3 DE DHC)**

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 1 de DHC  
(EFC de septembre 2020)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)**

**OES n° 1 (Évaluation de la situation)**

Les candidats devaient souligner les facteurs internes, comme les modifications apportées aux énoncés de mission et de vision, et les facteurs externes, comme les principales tendances sectorielles, pouvant influencer sur les activités de DHC et sur les décisions clés que cette dernière doit prendre. Ils devaient également relever tous les changements importants par rapport à la situation décrite dans le module de synthèse 1. Même si ce n'était pas expressément mentionné dans l'étude de cas, il était évident, compte tenu des états financiers de DHC (Annexe II) et des ratios sectoriels fournis (Annexe III), que DHC disposait de ressources limitées pour investir et que la performance de la société était inférieure à celle du secteur dans les trois derniers exercices. Dans l'étude de cas, les principaux objectifs de DHC étaient de se concentrer sur son activité principale (l'exploitation hôtelière), d'améliorer son taux d'occupation et son tarif quotidien moyen, d'obtenir un taux de rendement d'au moins 12 % sur ses investissements stratégiques, et d'avoir suffisamment de trésorerie pour recommencer à verser des dividendes. Les candidats devaient prendre note de ces objectifs et évaluer comment chacune des décisions présentées ci-après aiderait ou nuirait à l'atteinte de ces objectifs. Des points ont été accordés aux candidats qui ont fait des liens avec leur évaluation de la situation de la société et les possibles contraintes financières dans leur analyse de l'OES n° 2.

Pour que leur analyse soit jugée solide, les candidats devaient relever ces questions. Les candidats forts ont analysé les états financiers de DHC ainsi que la performance de la société relativement à celle du secteur, et ont évalué la santé financière de la société. Les candidats forts ont généralement fait preuve d'une compréhension plus approfondie et ont mieux su intégrer les questions. Par exemple, certains d'entre eux ont relevé le fait que la performance inférieure de la société était peut-être partiellement attribuable au comportement contraire à l'éthique de Doug Mallette et à la perte subséquente par la société de sa cote Or de First Canadian Hotel Reviews, et ont utilisé cette information dans leur analyse de Holiday Tours Inc. (Holiday) et de Global Stay N Play Inc. (Global), ce qui les a amenés à dire que la bonne réputation de ces entreprises pourrait atténuer les dégâts causés par Doug.

Les candidats faibles ont simplement énuméré les données de l'étude de cas dans leur analyse FFPM sans faire ressortir les éléments cruciaux ou expliquer l'incidence des données de l'étude de cas. De plus, certains d'entre eux ont fait des liens avec leur évaluation de la situation, mais n'ont pas expliqué comment chaque option permettrait d'atteindre la mission et la vision. Par



exemple, des candidats ont fait référence à la mission et à la vision de DHC dans leur analyse de l'OES n° 2 et indiqué que chaque possibilité aiderait la société à atteindre sa mission et sa vision, mais n'ont jamais poussé plus loin en expliquant le comment ou le pourquoi.

### **OES n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient analyser cinq questions importantes d'un point de vue stratégique. On s'attendait à ce qu'ils fournissent une analyse qualitative approfondie de chacune des questions importantes et qu'ils fassent preuve d'un degré de compétence adéquat en calcul. (Comparativement à certaines études de cas précédentes du Jour 1, la version 1 de l'étude de cas DHC nécessitait des calculs plus élémentaires puisque la principale compétence évaluée était la capacité à critiquer les calculs fournis. Il est à noter que l'OE n° 6 ne comportait aucun aspect quantitatif puisque les candidats devaient y relever une question sous-jacente en prenant du recul.)

#### Question importante n° 1 (OE n° 2) : Acquisition de Holiday à 100 % ou à 40 % / 60 % avec KGI

DHC devait prendre une décision quant à l'acquisition de Holiday, une entreprise qui vend des forfaits vacances et avait vendu beaucoup de nuitées pour DHC. DHC cherchait aussi à déterminer si elle devait acquérir 100 % de Holiday ou acquérir l'entreprise conjointement avec KGI à 40 % / 60 % pour partager le coût. L'étude de cas présentait des informations financières de base sur Holiday (Annexe IV), et les candidats devaient évaluer si DHC devait acquérir Holiday, seule (à 100 %) ou conjointement avec KGI (40 % / 60 %), ou non. Les candidats pouvaient utiliser l'information financière fournie pour estimer le coût d'acquisition de Holiday. Dans leur analyse qualitative, les candidats devaient souligner certaines des différences entre les activités de Holiday et les activités principales de DHC. Ils devaient aussi relever qu'une acquisition à 40 % / 60 % avec KGI créerait un conflit d'intérêts, étant donné que Derek détient une participation inconnue dans KGI.

La plupart des candidats ont réalisé une analyse adéquate de cette question. Ils ont évalué les deux structures de propriété possibles et ont relevé le conflit qui pourrait exister entre Derek et KGI compte tenu de la participation partielle de Derek dans KGI. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont présenté une évaluation de base et un coût d'acquisition pour Holiday, et ont souligné le fait que DHC n'avait peut-être pas les fonds ou la capacité d'emprunt requis pour faire l'acquisition. Certains candidats ont analysé la possibilité d'acquérir 100 % de Holiday sans tenir compte de la possibilité d'une acquisition conjointe à 40 % / 60 %, ou vice-versa, mais ont traité tous les points importants.

Les candidats forts ont expliqué que l'acquisition de Holiday ne répondrait pas à l'objectif de la société consistant à se concentrer sur son activité principale, soit l'exploitation hôtelière, puisque le domaine d'activité de Holiday est la vente de forfaits vacances. Ils ont aussi analysé séparément chacune des options relatives à cette décision, c'est-à-dire acquérir 100 % de Holiday, acquérir Holiday conjointement à 40 % / 60 % avec KGI ou abandonner le projet d'acquisition et laisser une autre société acquérir Holiday. Ces candidats ont aussi fait remarquer que la réduction potentielle des produits nets de 40 000 \$ que DHC subirait si Holiday baissait les tarifs pour les chambres dans ses forfaits vacances était non significative pour DHC. Ils ont aussi souligné que, même si l'acquisition de Holiday allait à l'encontre de l'objectif de DHC

consistant à se concentrer sur son activité principale, l'exploitation hôtelière, la société avait aussi comme valeur fondamentale de souscrire à de nouvelles idées et au changement. Étant donné que de nombreuses sociétés du secteur avaient déjà commencé à offrir des forfaits vacances tout inclus, il pouvait être judicieux pour DHC d'emboîter le pas et d'élargir son offre (lien avec le module de synthèse 1). De plus, les candidats forts ont intégré la question du conflit potentiel qu'ils avaient relevée dans leur analyse. Ils ont mis en question la validité de l'information fournie à l'Annexe IV puisqu'elle provenait de Patrick, qui était possiblement en situation de conflit d'intérêts relativement à l'acquisition ou qui pourrait avoir un intérêt personnel inavoué à l'égard de la réalisation de l'acquisition. Certains candidats forts ont poussé encore plus loin et ont voulu protéger DHC du conflit d'intérêts potentiel et ont suggéré que dans l'éventualité où DHC achèterait Holiday avec KGI, chacune des sociétés devrait avoir une participation de 50 % pour éviter que DHC perde la capacité de contrôler l'orientation de Holiday.

Les candidats faibles ont souvent rédigé des réponses mal structurées. L'analyse de l'option d'acquérir 100 % de Holiday et l'analyse de l'option d'acquérir Holiday conjointement avec KGI étaient souvent entremêlées et présentées dans une même section; il était donc difficile de savoir à laquelle des options se rapportaient les avantages et les inconvénients. Certains d'entre eux ont seulement analysé l'une des options (acquisition à 100 %, acquisition à 40 % / 60 % ou abandon du projet d'acquisition). Ils ont aussi omis de tenir compte du coût initial élevé de Holiday et du fait que DHC pourrait avoir de la difficulté à financer l'acquisition. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont tenté de recalculer le résultat de Holiday pour certaines périodes ou n'ont tout simplement pas présenté de calcul du coût estimatif de Holiday.

#### Question importante n° 2 (OE n° 3) : Transformation de l'hôtel du nord de l'Ontario en franchise de Global

Dans l'étude de cas, l'hôtel du nord de l'Ontario de DHC continuait d'éprouver des difficultés par rapport aux autres hôtels de la société, et le Conseil d'administration envisageait la possibilité d'intégrer l'hôtel à la bannière FitzGerald en concluant un contrat de franchise avec Global. La proposition de franchisage de Global était fournie aux candidats (Annexe V) et ces derniers devaient analyser cette option stratégique d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Sur le plan qualitatif, on s'attendait à ce que les candidats relèvent le fait que le franchisage limiterait la capacité du Conseil d'administration à gérer librement l'hôtel du nord de l'Ontario, mais que ce sacrifice valait peut-être la peine puisque le contrat permettrait à DHC d'utiliser la marque FitzGerald et d'avoir accès aux processus de Global (particulièrement en ce qui a trait au marketing et à l'embauche de directeurs). Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le taux de rendement que DHC pouvait s'attendre à tirer de cet investissement. De plus, les candidats devaient commenter les conditions de la proposition de franchisage et suggérer des changements pour rendre l'entente plus équitable et moins contraignante pour DHC.

La plupart des candidats ont fait un assez bon travail pour cette OE et ont relevé le fait que la transformation en franchise changerait le modèle d'affaires de DHC pour l'hôtel du nord de l'Ontario. Ils ont aussi fait preuve d'un degré de compétence adéquat en calcul en montrant à quel point l'option de franchisage semblait améliorer la performance de l'hôtel comparativement à la situation actuelle.

Les candidats forts ont fait ressortir la manière dont l'exploitation de l'hôtel changerait, compte tenu des conditions du contrat de franchise. Les analyses solides portaient à la fois sur les aspects possiblement avantageux (comme l'accès à des processus plus efficaces) et défavorables (comme la perte d'autonomie) de la conversion. Les candidats forts ont aussi soulevé l'importance stratégique du prêt sans intérêt offert par Global, surtout à la lumière des problèmes de liquidité que DHC semblait éprouver. Ils ont reconnu que cette option pourrait être une façon d'améliorer la performance d'un hôtel qui éprouve des difficultés depuis longtemps sans avoir à engager de coûts initiaux importants. Enfin, les candidats forts ont aussi formulé des suggestions pour la renégociation de la proposition de franchise de Global afin qu'elle soit plus favorable à DHC et moins contraignante (par exemple, exiger que Global donne un préavis à DHC avant les inspections de la propriété).

Dans bien des cas, les candidats faibles ont relevé le fait que le franchisage de l'hôtel éloignerait DHC de son modèle d'exploitation habituel, mais n'ont pas expliqué les incidences qu'aurait un tel changement de structure. Ils ont aussi inutilement tenté d'effectuer des calculs compliqués. Par exemple, certains d'entre eux ont tenté de recalculer les produits nets que DHC pouvait s'attendre à tirer de l'hôtel après la conversion même si cette information était fournie dans l'étude de cas.

#### Question importante n° 3 (OE n° 4) : Séjours culinaires avec le chef Norman

DHC avait une autre possibilité qui pouvait améliorer la performance de l'hôtel du nord de l'Ontario, à savoir l'offre de séjours culinaires avec le chef Norman. Les prévisions que le service de la comptabilité de DHC avait préparées à partir des informations fournies par le chef Norman étaient présentées à l'Annexe VI. Les candidats devaient analyser cette option sur le plan qualitatif et quantitatif pour déterminer si elle aiderait DHC à atteindre ses objectifs. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient reconnaître que la réussite des séjours culinaires reposait en grande partie sur le chef Norman, ce qui augmentait le risque pour ce projet. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient critiquer l'information fournie au service de la comptabilité par le chef Norman et qui avait servi à la production des prévisions présentées à l'Annexe VI. On attendait aussi des candidats qu'ils fournissent une forme ou une autre d'analyse de rentabilité, comme une analyse du délai de récupération ou une analyse du seuil de rentabilité.

De nombreux candidats ont eu de la difficulté à fournir une analyse qualitative équilibrée de cette option et ont souligné plus d'avantages que d'inconvénients. Les avantages étaient plus évidents que les inconvénients, mais il était aussi important de prendre en considération le fait que DHC n'avait pas d'expérience dans ce domaine et que les séjours culinaires sortaient grandement du cadre de l'activité principale de DHC, l'exploitation hôtelière, ce que beaucoup de candidats n'ont pas fait. Aussi, un bon nombre de candidats n'ont pas parlé du coût initial de 1 million \$ pour les rénovations et du fait que ces besoins de trésorerie étaient l'un des principaux inconvénients de cette option compte tenu du manque apparent de financement de DHC. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont fait valoir le fait que l'augmentation du résultat d'exploitation que procurerait cette option et la performance projetée des séjours culinaires respecteraient l'objectif de taux de rendement de 12 % exigé par le Conseil d'administration.

Les candidats forts ont relevé que cette option présentait un risque important parce que son succès reposait en grande partie sur le chef Norman. Ils ont aussi souligné que ce projet sortait

du cadre de l'activité principale de DHC, l'exploitation hôtelière, et que si DHC décidait d'intégrer l'hôtel à la bannière FitzGerald, Global pourrait ne pas lui permettre d'offrir ce type de service, ce qui montrait une bonne intégration des divers éléments de l'étude de cas. Même si la majorité des candidats ont réalisé une analyse de la rentabilité de cette option, les candidats forts ont poussé plus loin et ont mis en question les hypothèses utilisées dans l'établissement des prévisions.

Les candidats faibles n'ont pas mis en question les hypothèses utilisées dans l'établissement des prévisions à l'Annexe VI et se sont souvent servis des prévisions sur 7 mois plutôt que des chiffres sur 12 mois pour déterminer la rentabilité du projet. Les chiffres annualisés permettaient de réaliser une évaluation plus juste du rendement que DHC pouvait s'attendre à tirer du projet et donnaient un meilleur point de comparaison par rapport aux autres options d'investissement qui s'offraient à DHC.

Question importante n° 4 (OE n° 5) : Salles de conférence et révision du contrat de gestion avec HHH

Martha proposait d'ajouter des salles de conférence à l'Hôtel Huron Heights (HHH) et voulait élargir le contrat de gestion conclu avec DHC dans le module de synthèse 1 pour y inclure la gestion de ces salles. DHC se demandait si elle devrait accepter de gérer les salles de conférence. De l'information concernant la proposition et les prévisions de performance préparées par Martha étaient présentées à l'Annexe VII. Les candidats devaient évaluer comment DHC devrait approcher la situation d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Ils devaient examiner soigneusement l'information fournie et relever et analyser toute déficience potentielle ou toute inexactitude. Par exemple, les candidats auraient pu comparer l'information fournie à l'Annexe VII à celle qui était présentée dans le module de synthèse 1, ce qui leur aurait permis de voir que les prévisions originales de Martha étaient trop optimistes, puis faire remarquer que la nouvelle proposition semblait elle aussi trop optimiste.

Cette OE a posé problème à beaucoup de candidats. Ils n'ont pas su faire preuve d'esprit critique et n'ont pas analysé les prévisions fournies par Martha. Ils ont généralement supposé que l'information était fiable, sans la remettre en doute. Certains candidats ont donc conclu que le projet semblait rentable parce qu'ils n'avaient pas relevé ou tenu compte des problèmes potentiels en lien avec les prévisions fournies. De plus, de nombreux candidats se sont concentrés exclusivement sur le manque apparent de collaboration de la part de Martha dans leur évaluation de la viabilité de cette option sans traiter les questions opérationnelles liées à la révision du contrat de gestion pour y inclure la gestion des salles de conférence.

Les candidats forts ont pris en considération le manque de coopération de Martha, mais ont aussi évalué si la gestion des salles de conférence était une bonne décision d'affaires pour DHC et ont intégré le faible taux de croissance prévu du segment des voyageurs d'affaires, comparativement à celui des voyageurs d'agrément, dans leur analyse (lien avec le module de synthèse 1). Ils ont aussi remis en question des éléments précis des prévisions de Martha, comme l'écart entre ses prévisions selon lesquelles les produits bruts tirés des salles de conférence correspondraient à environ 30 % des produits bruts tirés des chambres et les données sectorielles qui indiquaient plutôt que ce pourcentage se rapprocherait davantage de 10 %. De plus, après avoir souligné

que les prévisions étaient possiblement inexactes, les candidats forts ont fourni une comparaison adéquate du contrat de gestion actuel et de la version révisée qui était proposée.

Les candidats faibles se sont quant à eux contentés de répéter les données de l'étude de cas sans expliquer leurs incidences sur la décision à prendre. Par exemple, certains d'entre eux ont mentionné que Martha n'avait pas encore rénové HHH comme elle avait convenu de le faire, mais n'ont pas présenté d'incidences pertinentes, par exemple, le fait que Martha pourrait continuer à se montrer peu coopérante dans l'avenir. Ils se sont souvent concentrés exclusivement sur Martha et son manque apparent de coopération, sans traiter les questions opérationnelles pertinentes pour la décision à prendre.

#### Question importante n° 5 (OE n° 6) : Gouvernance – Conflit d'intérêts relatif à Patrick/Derek et à KGI

Même si ce n'était pas explicitement indiqué dans l'étude de cas, il y avait des indices dans la transcription de la réunion du Conseil d'administration qui laissaient croire que Patrick et Derek avaient peut-être conclu une entente après les événements du module de synthèse qui créait un conflit d'intérêts potentiel entre eux et DHC. Dans l'étude de cas, Derek et Patrick semblaient très vagues dans leurs explications au sujet de leur recommandation d'investir dans Holiday, et Kelvin demandait directement à Derek s'il n'était pas en situation de conflit d'intérêts quand il l'a questionné sur sa participation dans KGI, qui appartient à Patrick. Là aussi, Derek a évité la question de Kelvin. On s'attendait à ce que les candidats voient les indices et relèvent la question sous-jacente, puis recommandent une ligne de conduite raisonnable à DHC.

La plupart des candidats ont relevé la question et formulé des conseils au sujet de la ligne de conduite que DHC devrait adopter pour régler cette préoccupation. Beaucoup de candidats ont suggéré que Derek devrait être tenu de révéler son pourcentage de participation dans KGI et que Patrick et Derek devraient prendre le temps d'expliquer au reste du Conseil d'administration pourquoi ils voulaient tant que DHC investisse dans Holiday.

Certains candidats faibles ont traité la majorité des éléments de cette question à l'OE n° 2 (lorsqu'ils ont évalué si DHC devait acquérir Holiday conjointement avec KGI). Dans bien des cas, ils n'ont pas vu les problèmes que ce conflit d'intérêts potentiel aurait pu créer au niveau de l'entité. Les candidats faibles n'ont parfois pas relevé le conflit d'intérêts potentiel sous-jacent et ont plutôt simplement parlé du fait que le Conseil d'administration de DHC semblait avoir des problèmes de communication. Ces candidats ont suggéré que les membres du Conseil d'administration prennent les choses plus lentement lors des réunions et tentent de communiquer leurs idées plus clairement; même si ces suggestions étaient pertinentes, beaucoup de ces candidats n'ont pas relevé le problème plus large, à savoir le conflit d'intérêts potentiel.

#### Évaluation globale

La plupart des candidats ont bien analysé les questions importantes présentées dans l'étude de cas. Dans cette OES, trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont généralement relevé les facteurs décisionnels importants pour chaque OE et ont fourni une bonne analyse des incidences de ces facteurs sur chaque décision. Parmi les facteurs décisionnels importants, il y avait le conflit potentiel entre Derek et KGI en lien avec l'OE n° 2, le possible changement de structure en lien avec l'OE n° 3,

le chef Norman à l'OE n° 4 et le manque de coopération de Martha à l'OE n° 5. Deuxièmement, les candidats forts ne se sont pas contentés de citer les données de l'étude de cas dans leurs analyses, ils ont aussi expliqué leurs incidences. Les candidats faibles se sont quant à eux souvent limités à une énumération des données de l'étude de cas sans préciser en quoi elles étaient importantes. Troisièmement, les candidats forts ont présenté des calculs clairs et simples, alors que les candidats faibles ont souvent fait des calculs inutilement compliqués et dans lesquels ils se sont empêtrés. Un bon nombre de candidats faibles ont eu de la difficulté à fournir une analyse qualitative suffisamment approfondie, ce qui semblait, dans bien des cas, être attribuable au fait que les candidats ont consacré trop de temps à tenter de réaliser des calculs complexes.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Les candidats devaient formuler une conclusion pour chaque question analysée, et leurs conclusions et recommandations devaient découler logiquement de leurs analyses. Les candidats devaient également formuler une conclusion globale intégrant l'ensemble de leurs analyses, en vue d'aider l'entreprise à régler ses contraintes financières apparentes.

Presque tous les candidats ont présenté des conclusions pour chacune des questions analysées. De plus, la plupart d'entre eux ont vu que DHC avait des fonds limités à investir et ont pris en considération cette contrainte dans leurs recommandations. Les candidats faibles n'ont souvent pas vu cette contrainte.

### **OES n° 4 (Communication)**

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

Certains candidats ont aussi organisé leur réponse de manière laborieuse, ce qui a nui à la clarté et à l'efficacité de leur communication. Par exemple, certains d'entre eux ont présenté leurs analyses qualitatives dans des tableaux et des matrices décisionnelles, ce qui rendait souvent leur réponse difficile à comprendre.

### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES précédentes pour pouvoir obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul. Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse approfondie suivie d'une conclusion raisonnable. Les candidats devaient aussi voir les contraintes financières apparentes de la société et formuler des recommandations qui prenaient en considération la trésorerie limitée dont DHC semblait disposer pour investir. Le Jury s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 ainsi que les considérations importantes qu'ils avaient relevées dans leur évaluation de la situation.

## COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (SUITE)

### Épreuve / étude de cas : Jour 1 – Étude de cas connexe, version 2 de DHC (EFC de mai 2021)

**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)

#### OES n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient mettre en évidence les facteurs internes et externes à DHC pouvant influencer les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. Deux problèmes importants liés à l'environnement interne de DHC devaient être relevés : les questions émergentes liées au nouveau conseil consultatif de DHC et à la gouvernance de DHC; et le fait que DHC dispose d'une trésorerie limitée pour le rachat substantiel d'actions privilégiées à venir. Sur le plan externe, DHC a la possibilité de tirer parti de la croissance attendue du marché des voyageurs d'affaires, tandis que du côté du marché des voyageurs d'agrément, DHC doit composer avec une concurrence accrue causée par divers facteurs, dont la popularité croissante d'entreprises comme VRBO. Tous les changements importants survenus depuis le module de synthèse 1, comme l'ajout d'un actionnaire et administrateur – le fils de Kelvin et d'Alyson –, pouvaient également être relevés parmi les facteurs pertinents dans l'analyse de la question du conseil consultatif. Dans l'étude de cas, DHC compte faire un premier appel public à l'épargne en 2025 et s'est fixé comme objectif d'améliorer son taux d'occupation et sa marge d'exploitation tout en maintenant le TQM actuel. Le conseil consultatif a fourni plusieurs suggestions en vue du premier appel public à l'épargne. Les candidats devaient utiliser les objectifs fixés par le Conseil de DHC et par le conseil consultatif comme points de référence et s'en servir dans leurs réponses aux OES n° 2 et n° 3. Les candidats ont obtenu des points pour avoir fait des liens pertinents avec l'évaluation de la situation dans leur analyse à l'OES n° 2 et dans leurs recommandations à l'OES n° 3.

Les candidats forts ont généralement relevé le problème de gouvernance et les contraintes de trésorerie dans leur évaluation de la situation. Par exemple, ils ont généralement compris que DHC disposait d'une trésorerie limitée, et ont fait le lien entre le rachat d'actions privilégiées à venir et le ratio de liquidité générale relativement faible de la société. Les candidats forts ont aussi traité du fait que DHC pourrait obtenir davantage de financement compte tenu de son ratio emprunts/capitaux propres relativement faible par rapport à la moyenne du secteur. Dans leur réponse à l'OES n° 2, les candidats forts ont généralement fait des liens avec ces questions dans leurs analyses et expliqué leur incidence sur les options stratégiques envisagées par la société.

Dans leur évaluation de la situation, les candidats faibles ont eu tendance à simplement énumérer les informations liées aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision, tirées du module de synthèse 1 ou de l'étude de cas, sans indiquer ou expliquer lesquels de ces éléments auraient le plus d'influence sur le processus décisionnel. Les candidats faibles ont généralement répété les données de l'étude de cas : ils ont par exemple comparé les indicateurs de performance de DHC aux données sectorielles fournies, sans en expliquer les incidences ou sans indiquer comment ces facteurs influeraient sur leur analyse de la question. Les candidats faibles ont souvent établi des liens superficiels avec leur évaluation de la situation dans leur analyse à l'OES n° 2. Par exemple, ils ont fréquemment fait un lien avec le facteur clé de succès consistant à se tenir au courant des changements technologiques dans leur analyse sur HAW. Bien que ce lien ne soit pas incorrect, il est moins pertinent que d'autres liens qu'il était possible d'établir, comme le fait que le projet de rénovation de HAW permettrait d'attirer des voyageurs d'affaires et que l'un des objectifs du conseil consultatif est d'augmenter la proportion de voyageurs d'affaires qui séjournent dans les hôtels de DHC.

### **OES n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient analyser quatre options stratégiques d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. Ils devaient également relever et analyser les problèmes de gouvernance liés au nouveau conseil consultatif de DHC.

#### OE n° 2 : Location de l'immeuble dans le quartier du Vieux-Montréal

On attendait des candidats qu'ils évaluent si DHC devrait louer et rénover l'immeuble du Vieux-Montréal. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient constater que le projet comporte un risque important, puisque l'immeuble peut être vendu en tout temps à un autre propriétaire. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient évaluer si cette option répondait aux objectifs du Conseil, à savoir améliorer le taux d'occupation et la marge d'exploitation tout en maintenant le TQM de la société, et commenter ces aspects.

Les candidats forts ont relevé le lien entre la faible croissance qui est prévue pour le marché des voyageurs d'agrément et l'incidence que cette tendance aurait sur les résultats de l'investissement, étant donné que cet hôtel ciblerait ce marché. Ils ont aussi mentionné que l'avantage de cette option est que l'immeuble se situe dans un grand centre métropolitain, avantage qui pourrait compenser le faible nombre de chambres de cet hôtel après la conversion. Les candidats forts ont généralement compris et expliqué la différence entre les facteurs de risque associés au modèle d'affaires des établissements loués et ceux associés au modèle des établissements gérés (ce qu'on demandait explicitement de faire dans l'étude de cas).

Les candidats faibles ont souvent reformulé les données de l'étude de cas et établi des liens plus évidents avec leur analyse situationnelle (comme le fait que l'immeuble a une façade distinctive, ce qui cadre avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de la société). En ce qui concerne les différents facteurs de risque associés au modèle d'affaires des établissements gérés et au modèle des établissements loués, les candidats faibles ont souvent mal interprété ce travail à faire et ont comparé les détails de l'option de location dans le Vieux-Montréal à ceux du contrat de gestion avec HHH au lieu de traiter des risques inhérents associés à ces différents types de contrats.



Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont remis en question les hypothèses sous-tendant les données fournies (par exemple, ils se sont demandé si le TQM projeté était réaliste), tandis que les candidats faibles ont souvent pris les données telles quelles. La plupart des candidats ont présenté une analyse quantitative relativement utile avant de traiter de sa pertinence dans leur analyse : ils ont notamment traité de la manière dont les prévisions pour le projet se comparent aux objectifs de DHC. Les candidats faibles ont parfois passé trop de temps à faire des calculs qui étaient trop complexes et non pertinents (par exemple, certains d'entre eux ont fait des calculs trop complexes et incomplets visant à déterminer le TRI ou la VAN).

### OE n° 3 : Rénovation de HAW

On attendait des candidats qu'ils évaluent si DHC devrait rénover HAW, qui éprouve des difficultés, dans le but d'attirer davantage de voyageurs d'affaires. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient recalculer les prévisions fournies et se questionner sur le caractère raisonnable des données utilisées dans les prévisions (notamment, ils se sont demandé si le TQM pourrait chuter si HAW cherchait principalement à attirer les voyageurs d'affaires). Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que cette option cadrait avec l'objectif du conseil consultatif consistant à augmenter le nombre de voyageurs d'affaires qui séjournent dans les hôtels de DHC, parce que la croissance prévue pour ce segment de clientèle est élevée. Les candidats étaient également censés remarquer le conflit d'intérêts potentiel entre DHC et le membre du conseil consultatif qui proposait de réaliser les rénovations.

Les candidats forts ont fait le lien entre la suggestion du conseil consultatif d'augmenter la proportion de voyageurs d'affaires par rapport aux voyageurs d'agrément et l'objectif que DHC cherche à atteindre en réalisant ces rénovations. Ils ont relevé le compromis potentiel entre l'augmentation du nombre de voyageurs d'affaires (ce qui entraînerait un taux d'occupation plus élevé) et la baisse du TQM qui en résulterait probablement (parce que les voyageurs d'affaires sont seulement prêts à payer 250 \$ la nuit en moyenne pour une chambre). Les candidats forts ont aussi vu le conflit d'intérêts potentiel découlant du recours à l'entreprise de Sean LeBois (membre du conseil consultatif) pour les rénovations et ont recommandé de ne pas lui octroyer le contrat.

Les candidats faibles n'ont pas fait de lien entre leur analyse de cette question et la suggestion du conseil consultatif d'augmenter le nombre de voyageurs d'affaires pour aider la société à réaliser avec succès un premier appel public à l'épargne. Encore une fois, les candidats faibles ont plutôt fait des liens avec des aspects superficiels de leur évaluation de la situation (par exemple, certains d'entre eux ont expliqué que cette option aiderait la société à respecter le facteur clé de succès consistant à maintenir la propriété en bonne condition).

Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont calculé la marge d'exploitation prévue de l'hôtel après les rénovations, ou la VAN / le TRI de l'investissement. Toutefois, les candidats qui ont calculé la VAN ou le TRI ont souvent omis d'établir des liens entre leur calcul et un indicateur significatif (comme le rendement des capitaux propres du secteur). Les candidats forts ont présenté des calculs et des analyses qui étaient directement liés aux objectifs énoncés par la société et sont parvenus à la conclusion que la marge d'exploitation de l'hôtel après les rénovations serait probablement inférieure aux prévisions préparées pour Jessica, tandis que les

candidats faibles ont eu du mal à préparer des prévisions révisées et n'ont pas remis en question les données fournies.

#### OE n° 4 : Rénovation ou vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario

On demandait aux candidats d'évaluer si DHC devrait rénover l'hôtel du Nord de l'Ontario pour attirer davantage les familles ou le vendre. Sur le plan qualitatif, on attendait des candidats qu'ils établissent des liens avec le module de synthèse 1 et qu'ils s'appuient sur le fait que, malgré tous les efforts de DHC et l'argent dépensé pour améliorer la performance de cet hôtel, rien n'a fonctionné. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient constater que la vente de cet hôtel pourrait contribuer à alléger la contrainte apparente de trésorerie de DHC. Les candidats devaient aussi évaluer si les rénovations contribueraient à améliorer les indicateurs de performance de l'hôtel, comme sa marge d'exploitation.

Les candidats forts ont traité du fait que DHC risque de perdre encore plus de temps et d'argent si elle décide de rénover cet hôtel. Ils ont constaté que cet hôtel avait toujours éprouvé des difficultés et que DHC pourrait réinvestir le produit de la vente dans d'autres projets plus prometteurs. Ils ont aussi vu que la vente de l'hôtel allégerait la contrainte de trésorerie.

Les candidats faibles ont souvent présenté une analyse combinée de l'option de la rénovation et de l'option de la vente au lieu de fournir une analyse distincte de chacune des options, ce qui, en général, a rendu leur analyse plus difficile à suivre et moins complète. Plutôt que de remettre en question le commentaire de Jennifer selon lequel la vente de cet hôtel pourrait avoir un effet négatif sur le projet de premier appel public à l'épargne de DHC, les candidats faibles l'ont pris comme une raison de rénover la propriété au lieu de la vendre.

Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont fourni des calculs pertinents relativement à l'effet prévu de la rénovation et ont traité de la manière dont ce résultat se compare aux objectifs déclarés de la société. Les candidats forts ont poussé plus loin l'analyse et remis en question les hypothèses sous-tendant les données fournies (par exemple, ils se sont demandé si le TQM ou le taux d'occupation projetés étaient trop optimistes), et sont parvenus à la conclusion que, même après les rénovations, il était peu probable que la performance de l'hôtel satisfasse aux objectifs déclarés de DHC. Les candidats faibles ont quant à eux souvent pris les données telles quelles.

#### OE n° 5 : Investissement dans Luxury Stays et développement du site

On attendait des candidats qu'ils évaluent si DHC devrait diversifier ses activités en développant un nouveau site Web similaire à Airbnb ou à VRBO. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que ce projet était conforme aux suggestions du conseil consultatif, mais que l'option présentait également un risque pour la réputation de la société. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer la marge d'exploitation prévue pour le projet et la comparer aux objectifs déclarés de DHC.

Dans leur analyse, les candidats forts ont fait des liens avec la suggestion du conseil consultatif de diversifier les sources de produits de la société, mais ont également tenu compte du désavantage que constitue le fait que le projet ne serait pas rentable avant 2025, soit l'année où la société prévoit faire son premier appel public à l'épargne. Ils ont souvent indiqué que cet investissement risquait de nuire à la capacité de DHC à attirer des investisseurs. Ces candidats

ont également soulevé les défis logistiques potentiels liés à la proposition. Par exemple, compte tenu du nombre d'hébergements requis dans les cinq grandes villes, les candidats forts se sont demandé si DHC serait en mesure de coordonner efficacement les services supplémentaires offerts par la société, et ce, de manière rentable. Ces candidats ont aussi vu que cette option posait un risque pour la réputation de DHC parce que les chambres offertes par Luxury ne seraient probablement pas inspectées par DHC. Par conséquent, DHC ne serait pas en mesure de confirmer la qualité de l'hébergement avant que les clients y séjournent.

Les candidats faibles ont quant à eux souvent pris les données de l'étude de cas telles quelles. Par exemple, dans l'étude de cas, un membre du Conseil disait que les clients de Luxury ne seraient pas les clients habituels de DHC et que, par conséquent, Luxury ne cannibaliserait pas la clientèle de DHC. La validité de cette conclusion était toutefois discutable, et les candidats auraient dû la remettre en question. De plus, les candidats faibles n'ont pas vu que cette option nécessitait un investissement initial important et qu'elle ne serait probablement pas rentable avant au moins deux ans.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont fait un calcul de base pour comparer la marge d'exploitation prévue du projet aux objectifs du Conseil. Les candidats faibles ont parfois calculé une VAN ou un TRI sur quatre ans, calcul dont la valeur était limitée puisqu'il ne reflétait pas le bénéfice plus élevé dégagé après la quatrième année et ne tenait pas compte du fait que la durée de vie du projet dépasserait presque certainement quatre ans si DHC choisissait d'investir dans le développement du site Web. Certains candidats faibles sont parvenus à des projections beaucoup trop élevées parce qu'ils ont attribué 100 % des activités à DHC au lieu d'utiliser le pourcentage de commission indiqué dans l'étude de cas.

#### OE n° 6 : Problèmes de gouvernance

Les candidats devaient traiter les problèmes entre DHC et son nouveau conseil consultatif. Ils pouvaient analyser plusieurs problèmes relatifs au conseil consultatif, comme le conflit d'intérêts potentiel qui était apparent dans les propositions concernant l'hôtel du Nord de l'Ontario et HAW, la composition du conseil consultatif ou la question de savoir si Derek utilise le bon canal pour communiquer avec les membres du conseil consultatif.

Même si les candidats n'étaient pas expressément dirigés vers cette OE, la majorité d'entre eux ont relevé au moins un problème dans la transcription de la réunion du Conseil, mais un nombre surprenant de candidats n'a pas présenté une analyse exhaustive et distincte des problèmes.

Les candidats forts ont présenté une analyse distincte dans laquelle ils ont traité plusieurs de ces problèmes et ont tenté de suggérer des mesures pour résoudre les conflits actuels et limiter les risques que des problèmes semblables se reproduisent. Ils ont par exemple recommandé de ne jamais utiliser les services professionnels d'un membre du conseil consultatif afin de préserver l'indépendance de ce conseil. Les candidats forts ont parlé de la composition du conseil consultatif. Ils ont notamment souligné que tous les membres du conseil consultatif étaient des amis des membres du Conseil d'administration de DHC et ont expliqué en quoi cela pourrait nuire à leur indépendance.

Très peu de candidats faibles ont présenté une analyse distincte sur la gouvernance. Ils ont plutôt traité les points liés à la gouvernance comme des avantages ou des inconvénients dans leur analyse des questions stratégiques à l'OES n° 2. Par conséquent, beaucoup d'entre eux n'ont pas analysé l'influence du nouveau conseil consultatif sur la structure de gouvernance. Les candidats faibles qui ont traité de la gouvernance de DHC se sont souvent concentrés sur les problèmes de communication qui étaient apparents dans la transcription de la réunion du Conseil au lieu de relever et d'analyser les questions plus importantes qui étaient présentées dans l'étude de cas, comme la question de savoir si la composition du conseil consultatif était appropriée. Bon nombre des candidats n'ont traité qu'un seul des problèmes de gouvernance, sans pousser plus loin en offrant une recommandation utile pour résoudre ce problème.

### Évaluation globale

L'OES n° 2 mettait l'accent sur la capacité des candidats à intégrer les objectifs du Conseil de DHC et par le conseil consultatif dans leurs analyses qualitative et quantitative à chaque OE et à tenir compte de l'incidence potentielle des problèmes de gouvernance apparents et des contraintes de trésorerie sur le processus décisionnel. Pour toutes les OE, les candidats ont généralement fourni une analyse qualitative équilibrée des avantages et des inconvénients de chaque option tout en établissant suffisamment de liens avec leur évaluation de la situation de la société (OES n° 1). L'un des principaux facteurs qui ont distingué les candidats forts des candidats faibles était leur capacité à relever et à analyser de manière approfondie les aspects les plus pertinents de chaque décision. Au lieu de traiter des implications les plus importantes des données de l'étude de cas, les candidats faibles ont souvent établi des liens superficiels avec l'OES n° 1; ils ont par exemple indiqué qu'il y avait un lien avec l'un des facteurs clés de succès, sans aller plus loin. Les candidats forts, en revanche, ont évalué et considéré l'importance de toutes les données présentées dans l'étude de cas et ont concentré leurs analyses sur les éléments les plus pertinents. La plupart des candidats ont tenté de réaliser une analyse quantitative pour chacune des options stratégiques. Toutefois, les candidats faibles ont eu du mal à cerner et à utiliser les bons outils quantitatifs et ont souvent appliqué la même approche pour toutes les options (soit la détermination de la VAN ou du TRI), même si ce n'était pas toujours approprié.

Les candidats forts ont généralement intégré les objectifs de DHC et du conseil consultatif dans leur analyse à l'OES n° 2 et ont traité de la façon dont les questions et les contraintes importantes au niveau de l'entité pourraient influencer sur le résultat pour chacun des objectifs stratégiques. Ils ont également montré leurs solides compétences en calcul lorsqu'ils ont choisi le type d'analyse quantitative qui convenait le mieux à l'information analysée, et ce, à la lumière des objectifs énoncés (par exemple, comparaison de la marge d'exploitation), tout en expliquant clairement comment les résultats de leurs calculs influençaient leurs recommandations compte tenu des objectifs de la société.

Les candidats faibles ont souvent omis d'intégrer et d'expliquer la manière dont les objectifs énoncés dans l'étude de cas avaient influencé leur processus décisionnel. Ils ont aussi eu de la difficulté à intégrer les questions liées à la gouvernance au niveau de l'entité et aux contraintes de trésorerie dans leur analyse à l'OES n° 2.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Pour chacune des options stratégiques qui s'offrent à DHC, les candidats devaient fournir une conclusion ou une recommandation cadrant avec leur analyse. On attendait également des candidats qu'ils relèvent au moins les contraintes financières apparentes de DHC dans leur analyse des OE à l'OES n° 2. Ils devaient également formuler une conclusion globale qui tenait compte des objectifs de la société (comme le premier appel public à l'épargne en 2025 ou les indicateurs connexes). Seuls les candidats forts ont traité des contraintes de trésorerie de DHC tout au long de leur analyse à l'OES n° 2 et en ont tenu compte dans leurs conclusions. De plus, ces candidats ont généralement tenu compte de l'objectif à long terme de la société de faire un premier appel public à l'épargne dans leurs recommandations. Dans leur conclusion, les candidats faibles n'ont souvent pas traité de l'effet de leurs recommandations sur les contraintes de trésorerie de la société et n'ont pas expliqué ce que signifiaient leurs analyses ou leurs recommandations pour les objectifs de la société. Comme il l'a déjà été mentionné, au lieu de présenter des analyses ou des conclusions distinctes pour ces questions, les candidats faibles les ont généralement traitées dans le cadre de leur analyse à l'OES n° 2.

### **OES n° 4 (Communication)**

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES précédentes pour pouvoir obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également démontrer un niveau minimal de compétence en calcul. Pour chacune des questions importantes, les candidats devaient réaliser une analyse approfondie, puis formuler une conclusion raisonnable qui cadrerait avec leur analyse. On s'attendait également à ce qu'ils présentent une analyse raisonnable portant sur une combinaison des questions de gouvernance et de la contrainte de trésorerie. Le Jury s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent les aspects importants du module de synthèse 1 et les principaux éléments de leur évaluation de la situation pour cette étude de cas à leur analyse des questions importantes.

## COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 3 de DHC  
(EFC de septembre 2021)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)

#### OES n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient relever les facteurs, tant internes qu'externes à DHC, qui influeraient sur les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. Il était indiqué aux candidats que DHC avait décidé de ne pas faire de premier appel public à l'épargne et s'était fixé l'objectif interne d'améliorer le TQM et le taux d'occupation globaux de la société. Les actionnaires avaient aussi exprimé leur préférence pour les investissements qui aideraient DHC à accroître la visibilité de sa marque et la fidélisation de la clientèle. De plus, DHC avait cerné un nouveau facteur clé de succès : offrir aux clients des activités à prix réduit rattachées à ses hôtels. On indiquait également que DHC disposait d'une quantité limitée de trésorerie pour l'investissement (18 millions \$). Sur le plan externe, DHC devait composer avec la mauvaise publicité générée par Doug Mallette et la tendance à l'augmentation du nombre de voyageurs d'agrément et à la baisse du nombre de voyageurs d'affaires. Les changements importants par rapport à la situation décrite dans le module de synthèse 1, comme la popularité croissante des forfaits vacances, étaient aussi pertinents dans la détermination de l'orientation stratégique globale de DHC. Les objectifs fixés par le Conseil d'administration de DHC devaient aussi être utilisés comme points de référence dans l'ensemble de la réponse. Les candidats ont été récompensés lorsqu'ils ont fait des liens pertinents entre leur évaluation de la situation et leur analyse de l'OES n° 2 ainsi que leurs recommandations à l'OES n° 3.

La majorité des candidats ont réalisé une évaluation satisfaisante de la situation de DHC au début de leur réponse. La plupart d'entre eux ont présenté une analyse FFPM à jour qui mettait en évidence les changements par rapport à la situation de la société décrite dans le module de synthèse 1 et ont relevé les principaux objectifs du Conseil qui devaient être pris en considération dans l'analyse des options stratégiques présentées dans l'étude de cas. La plupart des candidats ont aussi présenté une analyse satisfaisante de la performance financière de DHC comparativement à celle de l'ensemble du secteur, ce qui leur a permis de relever que le taux d'occupation de la société était le seul indicateur pour lequel DHC continuait à accuser du retard.

Les candidats forts ont été plus nombreux à relever l'importance du problème lié à la réputation de DHC auquel la société était confrontée à cause des agissements de Doug Mallette, et ont parlé du fait que ce problème revêtait une importance accrue parce que les médias sociaux et les nouvelles virales ont une incidence de plus en plus marquée sur la perception d'une entreprise par le public. Les candidats forts ont aussi souligné la question de la trésorerie

disponible de DHC dans leur évaluation de la situation, qu'ils ont intégrée à leur analyse des options d'investissement, et ont cherché à déterminer les façons les plus efficaces pour DHC d'utiliser sa trésorerie. Par exemple, ils ont généralement comparé le montant de trésorerie qu'il serait nécessaire d'investir pour rénover l'hôtel du Cap-Breton au montant de trésorerie qu'il faudrait pour rénover le château de Tofino. Dans leur analyse de chacune des options stratégiques, les candidats forts ont également traité de l'incidence sur le taux d'occupation et le TQM globaux de la société de même que sur la fidélisation de la clientèle et la visibilité de la marque. Les candidats forts ont également pris en considération l'incidence probable de chaque option d'investissement sur la réputation de DHC, à la lumière de leur compréhension du problème concernant Doug Mallette. Les candidats forts ont fait des liens avec la mission et la vision actuelles de la société dans leur analyse de chacune des options d'investissement, et ont même suggéré que DHC envisage de modifier sa mission et sa vision, compte tenu des nouvelles possibilités qui s'offrent à elle.

Les candidats faibles ont eu tendance à simplement énumérer les informations relatives aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision, tirées du module de synthèse 1 ou de l'étude de cas, sans indiquer lesquels de ces éléments auraient le plus d'influence sur leur processus décisionnel ni les analyser. Les candidats faibles ont souvent comparé les indicateurs de performance de DHC aux données de référence sectorielles fournies sans analyser les incidences des écarts relevés ou l'incidence de ces écarts sur leur analyse des questions ou leurs recommandations globales. Les candidats faibles ont aussi rattaché leur analyse des questions à leur évaluation de la situation de façon plus superficielle et se sont souvent simplement fiés aux données de l'étude de cas sans remettre en question la validité de l'information qui était présentée. Par exemple, les candidats faibles ont généralement lié leur analyse de la question de l'acquisition du château de Tofino à l'objectif de la société d'augmenter son TQM sans se demander au préalable si les projections de Derek étaient réalistes. D'autres candidats ont conclu que les investissements dans Peak Revie et HHH étaient de mauvais choix simplement parce qu'ils ne cadraient pas avec l'aspect historique de la marque qui était mentionné dans la mission et la vision de DHC. Même s'il n'était pas erroné d'établir un tel lien, il y avait d'autres facteurs importants relatifs à chacune de ces options d'investissement qui auraient dû être pris en compte dans l'analyse des candidats.

## **OES n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. Ils devaient aussi repérer et analyser le problème lié à la réputation causé par les agissements de Doug Mallette.

### OE n° 2 : Acquisition d'une participation dans Peak Revie

Les candidats devaient évaluer si DHC devrait acquérir 35 % des actions ordinaires en circulation de Peak Revie. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que, grâce à l'utilisation des minibus appartenant à Peak Revie, ce projet permettrait à DHC d'offrir à ses clients une variété de forfaits vacances pouvant comprendre des séjours dans plusieurs hôtels et des activités. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient évaluer si cette option répondait aux objectifs du Conseil consistant à améliorer le TQM et le taux d'occupation de la société, et formuler des

commentaires à ce sujet, tout en prenant en considération le taux de rendement auquel DHC pouvait s'attendre de cet investissement comparativement à celui des autres options.

La plupart des candidats ont relevé et analysé quelques facteurs qualitatifs pour cette option d'investissement stratégique. La plupart d'entre eux ont traité à la fois du rendement potentiel du projet et des conditions associées à la proposition, comme le droit de Miranda de vendre ses actions à d'autres parties et le fait que toutes les décisions devaient être prises par vote unanime des actionnaires. La plupart des candidats ont également relevé et analysé la valeur des minibus de Peak Revie pour l'hôtel lui-même, mais n'ont pas vu la situation d'ensemble et n'ont pas fait de lien avec la possibilité d'utiliser les minibus pour créer le Corridor de l'Ouest. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont quantifié les produits et la marge bénéficiaire que DHC pouvait s'attendre à tirer du projet, mais n'ont pas calculé le taux de rendement attendu du projet à partir de ces chiffres.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont relevé et analysé la manière dont l'inclusion de Peak Revie dans un forfait vacances du Corridor de l'Ouest avec d'autres hôtels de DHC dans la région (plus précisément, les hôtels de Canmore et de Kelowna) pourrait influencer sur les indicateurs de performance de l'hôtel. Ils ont également traité du fait que le passage de Peak Revie à la marque DHC augmenterait la visibilité de la marque et du fait que le taux de fidélisation de la clientèle élevé de Peak Revie pourrait améliorer la loyauté de la clientèle à la marque DHC. Les candidats forts ont expliqué que l'un des risques associés à cet investissement potentiel était que Miranda, en tant qu'actionnaire majoritaire, aurait le contrôle ultime de l'hôtel même si celui-ci devenait un hôtel de DHC. Les candidats faibles n'ont souvent pas fait le lien entre Peak Revie (et ses minibus) et le projet de Corridor de l'Ouest de DHC. Généralement, ces candidats ont plutôt concentré leur analyse sur le manque d'attrait historique de Peak Revie et sur le fait que les indicateurs de performance de l'hôtel étaient inférieurs au TQM et au taux d'occupation globaux de la société. Même si ces considérations étaient pertinentes, DHC avait la possibilité d'améliorer ces indicateurs grâce aux changements envisagés tout en augmentant la visibilité de sa marque.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé le taux de rendement attendu de l'investissement de DHC dans Peak Revie en se basant sur les indicateurs projetés de l'hôtel pour l'An 1. Ils ont ensuite traité de la pertinence de ce taux de rendement attendu. Par exemple, les candidats forts ont fait remarquer que le taux de rendement attendu de cet investissement respectait le rendement des capitaux propres cible de 11 % de DHC, dont il était question dans le module de synthèse 1. Même si le Conseil de DHC demandait expressément quel serait le taux de rendement attendu, beaucoup de candidats faibles ne l'ont pas calculé. Ils ont plutôt eu tendance à appuyer leur analyse quantitative sur le TQM et le taux d'occupation prévus qui étaient présentés à l'Annexe IV, sans traiter de la façon dont ces indicateurs pourraient être touchés par d'autres aspects de la proposition (comme par l'intégration de l'hôtel au projet de Corridor de l'Ouest ou par la conclusion d'une entente avec la station de ski à proximité pour que des rabais soient offerts aux clients).

### OE n° 3 : Acquisition de l'hôtel HHH

Les candidats devaient évaluer la possibilité que DHC acquière toutes les actions en circulation de HHH. Sur le plan qualitatif, étant donné que DHC n'a actuellement aucun hôtel dans un grand



centre urbain, les candidats devaient relever et analyser le fait que l'acquisition et le passage de HHH à la marque DHC pourraient accroître la visibilité de la marque de la société. Les candidats devaient également analyser le fait que HHH ne correspond pas au style d'établissement de DHC, qui propose des hôtels-boutiques au caractère historique. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient évaluer si cette option répondait aux objectifs du Conseil consistant à améliorer le TQM et le taux d'occupation de la société, et formuler des commentaires à ce sujet, tout en prenant en considération le taux de rendement que DHC pouvait attendre de cet investissement comparativement à celui des autres options et à la lumière des tendances dans le secteur. Les candidats pouvaient aussi expliquer que les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation actuels de l'hôtel seraient amplement suffisants pour couvrir le coût du remboursement de la dette contractée auprès de Martha.

La plupart des candidats ont relevé et analysé certains des aspects qualitatifs de cette option d'investissement stratégique. La plupart d'entre eux ont traité soit de l'augmentation de la visibilité de la marque que DHC connaîtrait en transformant HHH en hôtel de DHC, soit du manque de concordance entre l'hôtel et la marque établie de DHC. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas fait le lien entre le rendement potentiel de ce projet et la possibilité d'inclure HHH dans le projet de Corridor de l'Ouest de DHC. Sur le plan quantitatif, même si la plupart des candidats ont estimé le résultat net que DHC pouvait s'attendre à tirer du projet, dans la majorité des cas, ils n'ont pas présenté de calcul du taux de rendement. De plus, un nombre étonnamment faible de candidats ont vu que les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation actuels de HHH seraient suffisants pour couvrir les coûts annuels du remboursement de la dette que DHC aurait envers Martha.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont relevé que ce projet forcerait DHC à faire un compromis en acceptant d'acquérir un hôtel qui ne correspond pas bien à la marque établie de la société pour augmenter la visibilité de la marque. Les candidats forts ont également soulevé la possibilité d'augmenter la performance de l'hôtel en l'incluant dans le projet de Corridor de l'Ouest. Les candidats forts ont aussi analysé le risque associé à la dépendance actuelle de l'hôtel envers les voyageurs d'affaires et ont vu qu'il y avait la possibilité d'accroître le nombre de voyageurs d'agrément grâce à l'abondance d'activités dans la région. Ils ont compris que DHC pourrait tirer parti de cette occasion si elle faisait l'acquisition de Peak Revie et si elle avait accès aux minibus. Les candidats faibles ont souvent analysé cette proposition d'investissement séparément du reste des activités de DHC et n'ont donc pas abordé le fait que la performance de l'hôtel pourrait s'améliorer à la suite du passage à la marque DHC. Les candidats faibles ont eu tendance à concentrer leur analyse sur le fait que HHH ne cadrerait pas avec la mission et la vision actuelles de DHC, et sur la tendance à la baisse du nombre de voyageurs d'affaires. Encore une fois, ces liens étaient pertinents, mais les candidats faibles n'ont souvent pas poussé plus loin ou n'ont pas analysé les compromis associés à cette option, comme le fait qu'il pourrait s'agir de la meilleure chance pour DHC d'acquérir un hôtel dans un centre urbain.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté un calcul du taux de rendement qui tenait compte de toutes les composantes pertinentes, puis ont analysé comment le taux de rendement se comparait à celui des autres options d'investissement. Les candidats faibles ont eu tendance à se lancer dans des calculs trop compliqués et non pertinents, comme le calcul de la VAN, même s'il n'y avait pas assez d'information dans l'étude de cas pour bien faire ces calculs.

#### OE n° 4 : Acquisition et rénovation du château de Tofino

Les candidats devaient évaluer s'il serait préférable pour DHC de vendre l'hôtel du Cap-Breton dans le but d'acquérir et de rénover le château de Tofino ou de renoncer à l'acquisition du château de Tofino pour rénover l'hôtel du Cap-Breton (OE n° 5). Dans l'étude de cas, on demandait aux candidats de fournir une analyse complète des deux options. En ce qui concerne l'acquisition du château de Tofino, les candidats devaient relever le risque important, sur le plan tant quantitatif que qualitatif, que DHC assumerait si elle choisissait d'acquérir et de rénover le château. On attendait des candidats qu'ils relèvent l'important risque d'atteinte à la réputation associé à la pétition portant sur la rénovation du château qui circulait sur les médias sociaux et qui récoltait rapidement des signatures, dans laquelle on soutenait que la conversion du bâtiment en entreprise à but lucratif serait contraire à l'intérêt public. Les candidats devaient aussi relever et analyser le degré important d'incertitude entourant les projections quantitatives et la performance du château.

La plupart des candidats ont constaté le risque associé au projet en raison de la pétition qui circulait sur les médias sociaux et du fait que les pétitionnaires avaient menacé de prendre d'autres mesures. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas fait le lien entre ce risque et l'importance accrue de la réputation en ligne d'une entreprise, et la réputation déjà entachée de DHC en Ontario et au Québec; par conséquent, la plupart des candidats n'ont pas vu que ce facteur de risque présentait une importance décuplée. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont présenté un calcul révisé du résultat net pour ce projet, mais n'ont pas analysé de manière suffisamment approfondie le résultat de leur calcul (par exemple, ils auraient pu souligner le degré d'incertitude associé à leur calcul en raison des données discutables utilisées pour établir les projections).

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont bien relevé et analysé les risques associés à cette proposition. Ils ont généralement fait le lien entre la réputation déjà entachée de DHC en Ontario et au Québec et le risque de nuire davantage à la réputation de DHC si la société rénove le château contre la volonté des résidents de Tofino. Les candidats forts ont également soulevé le fait que le château possédait un caractère unique et que cet hôtel potentiel cadrerait bien avec le projet de Corridor de l'Ouest de Derek. Ils ont toutefois aussi relevé le degré important de risque et d'incertitude associés au projet et, par conséquent, ont recommandé de ne pas aller de l'avant avec cette option. Les candidats faibles ont généralement basé leur analyse sur les forces apparentes de cette proposition (ils ont par exemple indiqué que, parce que des vedettes et des membres de la famille royale britannique avaient déjà séjourné au château, le projet connaîtrait du succès), mais n'ont pas tenu compte des risques inhérents importants de la proposition. Les candidats faibles ont également eu tendance à faire valoir le fait que le château cadrerait avec la mission et la vision de DHC comme raison de vendre l'hôtel du Cap-Breton afin de faire l'acquisition du château de Tofino. Comme l'hôtel du Cap-Breton cadrerait également avec les énoncés de mission et de vision de la société, cet argument était moins pertinent.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont révisé les projections du résultat net fournies par Derek pour le projet parce qu'ils ont vu qu'il était optimiste. Les candidats forts ont aussi présenté une analyse détaillée sur l'incertitude quant à la performance quantitative du projet et au coût initial des rénovations. Les candidats faibles ont souvent utilisé les projections non ajustées de Derek dans leur analyse quantitative parce qu'ils n'ont pas relevé que les projections de Derek

semblaient optimistes. Ils ont aussi souvent recommandé de rénover le château sans parler du fait que DHC ne disposait pas actuellement de la trésorerie pour le faire.

#### OE n° 5 : Rénovation de l'hôtel du Cap-Breton

Les candidats devaient évaluer si la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton représentait un meilleur investissement que l'acquisition du château de Tofino (OE n° 4). Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever qu'il y avait peu d'incertitude associée aux rénovations de l'hôtel du Cap-Breton puisque DHC possédait cet hôtel depuis longtemps et que le contrat pour le rénover avait déjà été négocié et approuvé. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient préparer une projection du résultat net estimatif pour l'hôtel du Cap-Breton après les rénovations. Les candidats pouvaient ensuite comparer ce résultat au rendement de l'option d'acquisition du château de Tofino, qui n'était pas aussi solide.

La plupart des candidats ont vu que la familiarité de DHC avec l'hôtel du Cap-Breton diminuerait le risque associé aux rénovations (surtout relativement aux rénovations du château de Tofino, qui serait une nouvelle propriété pour DHC, et dont le résultat était beaucoup plus incertain que les rénovations de l'hôtel du Cap-Breton). Toutefois, un nombre étonnamment faible de candidats ont relevé et analysé le fait que la performance financière projetée de l'hôtel du Cap-Breton était supérieure à la performance projetée du château de Tofino.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont vu que l'hôtel du Cap-Breton avait une grande valeur pour DHC et que les rénovations amélioreraient probablement les indicateurs de performance de l'hôtel. Les candidats forts ont fait le lien entre l'objectif de DHC d'accroître la visibilité de la marque et le fait que la vente de l'hôtel signifierait que DHC n'aurait plus de présence dans l'Est du Canada. Ces candidats ont également expliqué que, même si cela pouvait prendre quelques années, les rénovations amélioreraient probablement le TQM et le taux d'occupation globaux de la société. Les candidats forts ont relevé qu'il serait possible d'améliorer la performance de l'hôtel du Cap-Breton si DHC concluait une entente officielle avec le terrain de golf de Patrick en Nouvelle-Écosse. Les candidats faibles ont souvent axé leur analyse sur le fait que la performance de l'hôtel laissait actuellement à désirer et sur la publicité négative générée par Doug Mallette. En se basant sur ces facteurs, ils ont recommandé de vendre l'hôtel du Cap-Breton pour faire l'acquisition du château de Tofino. Ces candidats n'ont pas vu qu'il était prévu que la performance de l'hôtel s'améliore considérablement après les rénovations et qu'il y avait une solution simple pour contrer la perception négative de la société attribuable à Doug Mallette : retenir les services du cabinet de relations publiques Camden et Cie pour qu'il représente DHC dans l'Est du Canada. Les candidats faibles ont également eu tendance à combiner leur analyse du projet de rénovation de l'hôtel du Cap-Breton avec leur analyse de l'acquisition potentielle du château de Tofino plutôt que de les analyser séparément avant de les comparer.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté une projection succincte du résultat net après les rénovations en utilisant les informations qui étaient fournies par Kelvin à l'Annexe VIII. Ils ont ensuite comparé le résultat de ce calcul à leurs projections révisées pour le château de Tofino et sont parvenus à la conclusion que l'hôtel du Cap-Breton générerait une meilleure performance. Les candidats faibles ont utilisé les informations sur le résultat de l'hôtel du Cap-Breton avant les rénovations dans leur analyse quantitative.

### OE n° 6 : Création du Corridor de l'Ouest et retrait de l'Est du Canada

Les candidats devaient commenter l'orientation stratégique globale de DHC. En ce qui concerne cette demande précise, les candidats devaient évaluer la proposition de Derek selon laquelle DHC devrait se retirer complètement de l'Est du Canada afin d'échapper aux mauvais commentaires à son égard découlant des agissements de Doug Mallette. Les candidats devaient aussi évaluer le projet de Corridor de l'Ouest de Derek et la manière dont chacune des options stratégiques qui étaient présentées dans l'étude de cas cadrait avec la création d'un réseau d'hôtels de luxe.

La plupart des candidats ont analysé à la fois la question de la mauvaise réputation causée par les agissements de Doug Mallette dans l'Est du Canada et la proposition de création du Corridor de l'Ouest, mais leurs analyses manquaient souvent de profondeur. En ce qui concerne les problèmes dans l'Est du Canada, la plupart des candidats ont recommandé que DHC retienne les services du cabinet de relations publiques pour contrer la perception négative de la société dans cette région, mais n'ont pas formulé de conclusion quant à la décision de se retirer ou non de l'Est du Canada pour se concentrer uniquement sur l'Ouest du Canada. En ce qui concerne le projet de Corridor de l'Ouest, la plupart des candidats n'ont pas fourni d'analyse distincte à ce sujet et ont seulement traité cette proposition stratégique dans le cadre de leur analyse d'autres options qui se présentaient à DHC. Ces candidats n'ont souvent pas formulé de conclusion relativement à la question d'aller de l'avant ou non avec le projet de création d'un réseau d'hôtels dans l'Ouest du Canada en vue de créer des forfaits vacances.

Les candidats forts ont évalué de façon distincte l'amélioration potentielle de la performance des hôtels de DHC dans l'Ouest du Canada grâce au projet de Corridor de l'Ouest. Ils ont également traité des différentes façons de régler les problèmes causés par Doug Mallette et ont recommandé un plan d'action viable. Par exemple, les candidats forts ont vu qu'une solution simple et viable s'offrait à DHC pour renverser les dommages causés par Doug : retenir les services du cabinet de relations publiques Camden et Cie pour représenter la société. Les candidats forts ont déterminé que le coût des services du cabinet (120 000 \$) était raisonnable vu l'importance de garder une bonne image en ligne et le risque que des nouvelles virales nuisent davantage à la réputation de DHC. Les candidats forts ont conclu qu'il n'était pas nécessaire de quitter l'Est du Canada en raison des problèmes causés par Doug Mallette.

Les candidats faibles ont rarement analysé le projet de Corridor de l'Ouest de façon distincte ou ont complètement omis de traiter cette proposition. Lorsque les candidats faibles ont analysé cette proposition, ils l'ont généralement incluse comme simple avantage ou inconvénient dans leur analyse des autres options stratégiques. Les candidats faibles n'ont souvent pas formulé de commentaires sur la question du retrait ou non de DHC de l'Est du Canada pour se concentrer uniquement sur l'Ouest du pays; ils ont donc raté une occasion de parler de l'orientation stratégique globale de DHC. Les candidats faibles ont plutôt eu tendance à axer leur analyse sur la question d'intenter une poursuite ou non contre Doug. En outre, les candidats faibles qui ont tenté d'analyser le projet de Corridor de l'Ouest de façon distincte ont eu tendance à se concentrer sur la mauvaise question. Par exemple, ces candidats ont parfois souligné qu'il y avait possiblement un problème de communication entre Derek et les autres membres du Conseil ou ont diagnostiqué un autre problème ou conflit de gouvernance qui n'était pas réellement présent dans l'étude de cas.

### Évaluation globale

L'OES n° 2 mettait l'accent sur la capacité des candidats à intégrer les éléments de la situation globale de la société (comme les objectifs du Conseil de DHC et la question de la réputation dans l'Est du Canada) dans leurs analyses qualitative et quantitative à chaque OE et à évaluer comment chaque option stratégique influencerait sur l'orientation stratégique globale de la société.

La plupart des candidats ont traité chacune des options stratégiques qui s'offraient à DHC; toutefois, de nombreux candidats n'ont pas présenté une analyse approfondie de la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton et du projet de Corridor de l'Ouest. En ce qui concerne le projet de rénovation de l'hôtel du Cap-Breton, le manque de profondeur était principalement attribuable au fait que les candidats ont combiné l'analyse de l'option relative au château de Tofino avec celle de la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton. En ce qui concerne le projet de Corridor de l'Ouest, le manque de profondeur était principalement attribuable au fait que les candidats ont vu le Corridor de l'Ouest comme un simple élément qui pouvait être pris en considération dans leur analyse des autres options stratégiques, ce qui a souvent limité leur capacité d'analyser la question de manière suffisamment approfondie.

Les candidats forts ont présenté une analyse qualitative bien équilibrée des avantages et des inconvénients de chaque option stratégique dans laquelle ils établissaient de nombreux liens avec l'évaluation de la situation de la société (OES n° 1). L'un des principaux facteurs qui ont différencié les candidats forts des candidats faibles a été leur capacité à relever et à analyser de manière approfondie les facteurs décisionnels les plus pertinents. Les candidats forts ont tenu compte de l'importance de chaque donnée de l'étude de cas, ont axé leur analyse sur les plus pertinentes (comme le risque important lié à l'acquisition et à la rénovation du château de Tofino compte tenu de l'incertitude liée au projet) et ont souligné les incidences les plus importantes. Les candidats faibles ont souvent dressé une liste des données de l'étude de cas, sous la forme d'avantages et d'inconvénients, et ont établi des liens plus superficiels avec leur évaluation de la situation. Par exemple, certains d'entre eux ont simplement indiqué qu'une décision était influencée par un facteur clé de succès, sans aller plus loin. Les candidats faibles ont également eu tendance à insister sur le même élément dans chacune de leurs analyses, par exemple, le fait que l'option cadrerait ou non avec la mission ou la vision.

La plupart des candidats ont analysé la manière dont chaque option stratégique cadrerait avec les objectifs de DHC consistant à améliorer le TQM et le taux d'occupation globaux de la société; cependant, les candidats faibles ont eu tendance à se fier aux données de l'étude de cas sans les remettre en question et n'ont pas traité de la manière dont ces indicateurs pourraient changer compte tenu des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces associées à chaque option stratégique. Par exemple, à l'Annexe VIII, Kelvin soulignait qu'il faudrait probablement quelques années avant que le TQM de l'hôtel du Cap-Breton atteigne la moyenne actuelle de DHC. Les candidats faibles ont eu tendance à ne pas tenir compte de cet élément et ont conclu que, parce que le TQM actuel de l'hôtel du Cap-Breton (66 %) était inférieur à la moyenne globale de la société, DHC devait vendre l'hôtel.

La plupart des candidats ont tenté d'analyser chaque option stratégique d'un point de vue quantitatif. Les candidats forts ont fait bon usage de leurs analyses quantitatives et s'en sont servis pour comparer le bien-fondé financier de chaque option disponible à celui des autres

options et aux objectifs de la société. Les candidats faibles ont eu de la difficulté à utiliser efficacement les données de l'étude de cas et ont souvent présenté des analyses quantitatives dans lesquelles ils n'avaient pas intégré les ajustements potentiels à la performance de chaque hôtel compte tenu des facteurs présentés dans l'étude de cas. Les candidats faibles ont aussi eu du mal à traiter efficacement de la pertinence de leurs analyses quantitatives et de la façon dont ces dernières influaient sur leurs recommandations d'aller de l'avant avec certaines options stratégiques.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à DHC, les candidats devaient fournir des recommandations qui cadraient avec leurs analyses. Les candidats devaient également fournir une conclusion générale qui était logique et qui intégrait les objectifs de la société, comme l'amélioration de la visibilité de sa marque. Pour être jugée logique, une conclusion ne devait contrevenir à aucune des contraintes établies dans l'étude de cas; les candidats devaient relever que DHC disposait d'une trésorerie limitée pour faire des investissements (18 millions \$). Si la recommandation globale d'un candidat nécessitait plus de trésorerie que ce dont DHC disposait, on s'attendait à ce que le candidat signale cette insuffisance et aborde la façon dont DHC pouvait financer le montant manquant.

La plupart des candidats ont formulé des recommandations pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à DHC, à l'exception du projet de Corridor de l'Ouest. La plupart des candidats ont aussi formulé une recommandation globale qui respectait le montant de trésorerie disponible de DHC.

Les candidats forts ont fourni des recommandations utiles au Conseil de DHC qui tenaient compte des objectifs de la société. Par exemple, les candidats forts ont abordé le fait que leur recommandation d'acquérir les actions de Peak Revie ferait augmenter la visibilité de la marque de la société, mais irait également à l'encontre de l'aspect historique spécifié dans la mission et la vision de DHC. Ces candidats ont ensuite suggéré que DHC révise ses énoncés de mission et de vision si elle faisait l'acquisition de l'hôtel.

Les candidats faibles ont eu du mal à formuler une conclusion utile que le Conseil de DHC pourrait mettre en application. Par exemple, de nombreux candidats faibles ont suggéré de vendre l'hôtel du Cap-Breton afin d'acquérir les trois hôtels dans l'Ouest du Canada; comme DHC n'aurait pas suffisamment de trésorerie, cette recommandation était impossible à appliquer. D'autres candidats faibles ont recommandé de rénover l'hôtel du Cap-Breton et d'acheter et de rénover le château de Tofino, ce qui n'était manifestement pas possible selon l'étude de cas.

#### **OES n° 4 (Communication)**

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; en général, leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

#### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des cinq OES afin d'obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul.

Pour chacune des questions importantes, les candidats devaient réaliser une analyse satisfaisante, puis formuler une recommandation qui cadrerait avec leur analyse et qui ne contrevenait pas aux contraintes présentées dans l'étude de cas. Le Jury s'attendait par ailleurs à ce que les candidats intègrent à leur analyse des questions importantes les éléments déterminants tirés du module de synthèse 1 et les principaux éléments relevés dans leur évaluation de la situation. Les candidats devaient également présenter une analyse satisfaisante de la question du retrait potentiel de DHC de l'Est du Canada en raison des agissements de Doug Mallette ou de la question de la création ou non du Corridor de l'Ouest, un réseau d'hôtels de DHC interreliés.

**ANNEXE K**

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA**



**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA****1. VALEUR ACTUALISÉE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS POUR LES ACTIFS AMORTISSABLES**

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

**Abréviations pour la formule ci-dessus :**

*C* = investissement initial net

*T* = taux d'imposition de la société

*k* = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

*d* = taux maximum de la déduction pour amortissement

**2. MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	30 000 \$ + taxes de vente	30 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	55 000 \$ + taxes de vente	55 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	800 \$ + taxes de vente	800 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	28 ¢ le km d'usage personnel	27 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
– jusqu'à 5 000 km	59 ¢ le km	59 ¢ le km
– excédent	53 ¢ le km	53 ¢ le km

**3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS****Pour 2020**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$ et 48 535 \$	0 \$	15 %
48 536 \$ et 97 069 \$	7 280 \$	20,5 %
97 070 \$ et 150 473 \$	17 230 \$	26 %
150 474 \$ et 214 368 \$	31 115 \$	29 %
214 369 \$ et tout montant	49 644 \$	33 %

**Pour 2021**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$ et 49 020 \$	0 \$	15 %
49 021 \$ et 98 040 \$	7 353 \$	20,5 %
98 041 \$ et 151 978 \$	17 402 \$	26 %
151 979 \$ et 216 511 \$	31 426 \$	29 %
216 512 \$ et tout montant	50 141 \$	33 %

**4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT**

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	12 298 \$	12 421 \$
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est inférieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 29 % s'applique	13 229	13 808
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 637	7 713
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	38 508	38 893
Montant canadien pour emploi	1 245	1 257
Montant pour personnes handicapées	8 576	8 662
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans	2 273	2 295
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 276	7 348
Seuil de revenu familial net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 085	17 256
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	16 563	16 729

Autres montants indexés :

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 397 \$	2 421 \$
Plafond annuel CELI	6 000	6 000
Plafond REER	27 230	27 830
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	883 384	892 218

**5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)**

<u>Année</u>	<u>1<sup>er</sup> janv. – 31 mars</u>	<u>1<sup>er</sup> avr. – 30 juin</u>	<u>1<sup>er</sup> juill. – 30 sept.</u>	<u>1<sup>er</sup> oct. – 31 déc.</u>
2021	1	1		
2020	2	2	1	1
2019	2	2	2	2

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

**6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS**

Catégorie 1.....	4 %	pour tous les bâtiments excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1.....	6 %	pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1.....	10 %	pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8.....	20 %	
Catégorie 10.....	30 %	
Catégorie 10.1.....	30 %	
Catégorie 12.....	100 %	
Catégorie 13.....	S. O.	amortissement linéaire sur la durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14.....	S. O.	amortissement linéaire sur la durée de la vie du bien
Catégorie 14.1.....	5 %	pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17.....	8 %	
Catégorie 29.....	50 %	amortissement linéaire
Catégorie 43.....	30 %	
Catégorie 44.....	25 %	
Catégorie 45.....	45 %	
Catégorie 50.....	55 %	
Catégorie 53.....	50 %	
Catégorie 54.....	30 %	

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 ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

## ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

### CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue  
Edmonton, Alberta T5J 2Z1  
Tél. : 1 780.424.7391  
[info@cpaalberta.ca](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://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](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[admin@cpa-nwt-nu.org](mailto:admin@cpa-nwt-nu.org)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

130, rue King Est, bureau 3400  
Toronto (Ontario) M5X 1E1  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://www.cpaontario.ca)

### CPA Prince Edward Island

P.O. Box 301  
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7  
Tél. : 1 902.894.4290  
[info@cpapei.ca](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agréés 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](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://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](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télééc. : 1 800.663.2677  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road  
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2  
Tél. : 1 902.334.1176  
[programs@cpaatlantic.ca](mailto:programs@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://www.cpaatlantic.ca/fr)

### École de gestion CPA Ouest

201, 1074 - 103A Street SW  
Edmonton, Alberta T6W 2P6  
Tél. sans frais : 1 866.420.2350  
[cpamodule@cpawsb.ca](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)