

Jour 1 de l'examen final commun (mise à jour du cas Arndt) : mise en correspondance des compétences et aperçu des attentes

Table des matières

Sommaire	1
Cadre temporel	1
Enjeux.....	1
Évaluations possibles (compétences habilitantes)	2
2. Résolution de problèmes et prise de décisions	2
2.1 Faire preuve de cohérence dans l'exercice du jugement professionnel aux fins de la résolution de problèmes et de la prise de décisions.....	2
2.1.1.4 Distinguer les problèmes menant à une seule solution ou conclusion valable de ceux qui en comportent plusieurs.....	3
2.1.3 Effectuer les analyses appropriées	4
2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables	6
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.....	7
2.1.6 Faire preuve de créativité et d'innovation pour appuyer la résolution de problèmes et la prise de décisions.....	7
3. Communication.....	8
4. Autonomie	8

Sommaire

Au jour 1 de l'examen final commun, on évalue surtout la capacité du candidat à résoudre des problèmes en utilisant le travail réalisé par son équipe dans le module de synthèse 1.

On attend des candidats qu'ils aient fait une évaluation détaillée de l'organisation en question et de son secteur d'activité. Le candidat devra mettre de côté la stratégie recommandée par son équipe, pour analyser un nouveau scénario qui intègre les apprentissages et le travail d'équipe du module de synthèse 1.

Cadre temporel

Les faits présentés dans le cas se déroulent environ deux ans après l'étude de cas originale.

Enjeux

Dans le présent cas :

- les clauses restrictives imposées par la banque ne sont pas respectées;
- une décision majeure qui a été prise (décrite dans le cas du module de synthèse 1) est remise en question du fait que le partenaire de la coentreprise éprouve des difficultés financières.

Ces enjeux permettent de vérifier directement les compétences en résolution de problèmes de haut niveau, tout en intégrant des éléments de l'analyse antérieure, comme ceux-ci :

- la demande de renseignements du conseil concernant d'autres formes de participation au capital de l'entreprise;
- les enjeux liés à l'une des options de coentreprise analysées dans l'étude de cas originale du module de synthèse 1;
- la compréhension des parties prenantes du cas du module de synthèse 1;
- la mise en évidence des enjeux liés à la mesure de la performance et au prix de transfert, par l'intégration d'une option pour l'ensemble de l'entreprise.

Évaluations possibles (compétences habilitantes)

L'évaluation porte principalement sur les compétences professionnelles habilitantes de résolution de problèmes et de prise de décisions. On attend des candidats à l'agrément qu'ils appliquent ces compétences au niveau de maîtrise le plus élevé de la *Grille de compétences des CPA* tout en faisant appel à des compétences des modules communs 1 et 2 pour les éléments techniques de leur réponse.

Un exemple de réponse comportant des éléments techniques est présenté séparément.

Certaines compétences habilitantes et compétences techniques (ou certains outils qui pourraient être appliqués dans l'analyse) à évaluer sont résumés ci-dessous.

2. Résolution de problèmes et prise de décisions

2.1 Faire preuve de cohérence dans l'exercice du jugement professionnel aux fins de la résolution de problèmes et de la prise de décisions

2.1.1 Définir l'étendue du problème

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

Principaux enjeux :

- Les clauses restrictives (ratio du fonds de roulement et rendement de l'actif) n'étant pas respectées, la banque exigera le remboursement de certaines sommes, à moins qu'un plan d'affaires solide ne lui soit présenté.
- Le partenaire de la coentreprise est en faillite et un concurrent a offert de l'acheter, ce qui donne à Arndt différents choix :
 - contrer l'offre et ainsi acquérir de nouvelles installations pour la production;
 - permettre l'achat et renégocier une coentreprise à parts égales;
 - vendre la coentreprise.
- Les politiques internes en matière de mesure de la performance et de prix de transfert (pour atteindre les indicateurs de performance, les entreprises font appel à des fournisseurs externes plutôt que de s'approvisionner au sein de l'organisation).
- Arndt a toujours l'intention de voir ses ventes dépasser les 500 millions de dollars d'ici 2019.

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

- Évaluation de la coentreprise dans l'optique de la conserver ou de la vendre :

- pour la conserver, il faut recourir à l'option du premier appel public à l'épargne ou du capital-investissement;
 - transfert de la production vers les installations nouvellement acquises,
- pour la vendre, il faut renoncer au développement de la locomotive écologique ainsi qu'aux produits d'exploitation connexes (ce qui compromet l'atteinte du chiffre d'affaires visé).
- Évaluation des résultats d'exploitation en baisse et de la mesure de la performance.

2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée

- Les enjeux doivent être classés par ordre de priorité. Par exemple, les principaux enjeux sont prioritaires (respect des clauses restrictives et décision de conserver ou de vendre la coentreprise).

2.1.1.4 Distinguer les problèmes menant à une seule solution ou conclusion valable de ceux qui en comportent plusieurs

- Les principaux enjeux mènent à différentes solutions ou conclusions valables; l'établissement d'une politique interne en matière de fixation des prix de transfert (intégrée à la mesure de la performance ou à l'évaluation des primes) convient davantage à une seule recommandation.

2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier

2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir

2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente

2.1.2.3 Vérifier, corroborer ou tester l'information et évaluer la qualité des sources, au besoin, pour atteindre l'objectif de l'analyse

- Évaluation des ratios (marge brute, ratios d'exploitation et clauses restrictives).
- Détermination des lacunes et élaboration de prévisions quant à la capacité de l'organisation de résoudre les enjeux à l'interne.
- Résumé des buts, cibles, objectifs et contraintes actuels aux fins de l'analyse.

Domaines de compétences techniques

Analyse de la situation actuelle	Modules communs – Compt. gén.	Modules communs – Compt. de gestion	GP	FIN	CERT	FISC
1.4.4 Interpréter l'information financière produite pour les parties prenantes (externes et internes) – Analyser, interpréter et expliquer l'information contenue dans les états financiers pour les parties prenantes	A					
2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie		B	A			
5.1.1 Évaluer la situation financière de l'entité (effectuer une analyse financière, au moyen notamment d'une analyse de ratios, d'une analyse comparative sectorielle, d'une analyse des tendances et d'une analyse des flux de trésorerie)		A		A	A	
5.2.1 Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité		A				

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

- 2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
- 2.1.3.2 Déterminer s'il faut effectuer des estimations, des prévisions, des projections ou des calculs précis
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

EL : vente, achat, coentreprise à parts égales

- Évaluation des finances de l'entreprise (risque, écart d'acquisition, nouvelles installations)
- Évaluation des répercussions de l'option concernant la locomotive (CPV, moment de la livraison)
- Évaluation du risque de la coentreprise à parts égales
- Évaluation de la valeur de la coentreprise (en fonction du prix demandé)
- Évaluation de l'incidence de la vente de la coentreprise sur le chiffre d'affaires visé
- Évaluation des effets sur le ratio du fonds de roulement et le rendement de l'actif

Capital-investissement

- Évaluation des risques (perte de contrôle)
- Évaluation des effets sur le ratio du fonds de roulement

Premier appel public à l'épargne

- Évaluation des risques et de l'augmentation du nombre de règlements à respecter
- Évaluation des effets sur le ratio du fonds de roulement

Mesure de la performance, prix de transfert

- Suggestion d'une amélioration des politiques en matière de mesure de la performance et de prix de transfert

Nota : L'équipe du candidat devrait avoir évalué, dans l'étude de cas originale du module de synthèse 1, l'ensemble des systèmes de mesure de la performance et d'encouragement et de la théorie sur les prix de transfert. Ici, la question devient plus technique, car le candidat peut calculer le prix de transfert en fonction d'une possibilité d'investissement. Il peut utiliser l'analyse de son équipe pour suggérer une structure de mesure de la performance et d'encouragement qui incitera les filiales à transférer des biens entre elles plutôt que de se tourner vers le marché. (Il est à noter que les marges brutes et les transferts internes diminuent; par exemple, les transferts internes se chiffraient à 17,7 millions de dollars en 2007, à 15,031 millions de dollars en 2009 et à seulement 7,9 millions de dollars en 2012. De plus, le coût global des matières premières a augmenté.)

Considérations générales

- Évaluation du rendement de l'actif (compte tenu des prévisions) et de la façon dont Arndt peut respecter la clause restrictive liée à ce ratio.

2.1.3.6 Effectuer et interpréter des analyses de sensibilité

- Directement par un premier appel public à l'épargne (nombre d'actions à émettre et coûts connexes).
- Autre élément (en fonction des hypothèses du candidat).

Domaines de compétences techniques

Analyse des options	Modules communs – Compt. gén.	Modules communs – Compt. de gestion	GP	FIN CERT	FISC
Analyse des différentes options stratégiques – Niveau général					
1.4.5 Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur les résultats financiers	B	B	A		
3.2.1 Élaborer ou évaluer les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions		A			
3.2.2 Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions		A			
3.6.2 Évaluer la performance des centres de responsabilité		B	A		
3.6.3 Évaluer les causes profondes des problèmes de performance		B	A		
4.3.1 Évaluer les questions liées au projet	B				A
4.3.5 Évaluer les risques du projet (<i>risques internes et risques externes liés à l'option</i>)	B				A
5.2.3 Évaluer les sources de financement		B		A	
5.2.4 Évaluer les décisions ayant une incidence sur la structure financière		B		A	
5.2.5 Évaluer le coût du capital de l'entité		B		A	
5.3.1 Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements		B		A	
5.6.1 Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B			A	
6.1.1 Évaluer les questions fiscales générales qui se posent à l'entité	B				A

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

- 2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
- 2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
- 2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative
- 2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
- 2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme
- 2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses

- Ces éléments reprennent l'analyse réalisée ci-dessus → les enjeux globaux à intégrer sont les suivants : conserver ou vendre la coentreprise et les effets à long terme sur les objectifs et les clauses restrictives.

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

2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

Principaux critères de décision :

- Clauses restrictives de la banque (ratio du fonds de roulement et rendement de l'actif)
- Objectif d'Arndt (chiffre d'affaires de 500 millions de dollars d'ici 2019)
- Préférences des parties prenantes (premier appel public à l'épargne ou capital-investissement, ou aucune de ces options)

2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations

- Plan de mise en œuvre de haut niveau qui fait surtout ressortir la façon d'atteindre les buts et objectifs en respectant les contraintes et qui traite des risques liés aux recommandations.

Domaines de compétences techniques

Analyse des options	Modules communs – Compt. gén.	Modules communs – Compt. de gestion	GP	FIN CERT	FISC
Mise en œuvre des différentes options stratégiques – Niveau général					
1.3.1 Préparer les états financiers	A				
3.2.1 Élaborer ou évaluer les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions		A			
2.5.1 Concevoir un programme efficace de gestion des risques et en évaluer l'incidence sur la valeur pour l'actionnaire		B	A		
4.3.10 Dégager des conclusions et communiquer les résultats	B			A	

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

2.1.6.1 Identifier et écarter les idées préconçues qui pourraient fausser ou limiter les analyses et les conclusions

Le candidat doit traiter des questions du présent cas en mettant de côté ses conclusions et recommandations antérieures (dans le module de synthèse 1).

3. Communication

3.2 Écrire et s'exprimer de manière à mettre en valeur le travail effectué
3.2.1 Communiquer de façon logique, claire et concise dans une des deux langues officielles du Canada (le français et l'anglais)
3.2.3 Mettre en forme et organiser l'information financière et non financière de manière à en rehausser l'intelligibilité et l'utilité
3.2.4 Faire preuve de professionnalisme dans les communications écrites et orales

4. Autonomie

4.1.4 Gérer efficacement son temps

- Le candidat doit gérer efficacement son temps et classer les questions et analyses par ordre de priorité.