

N° DU CANDIDAT EFC :

--	--	--	--	--	--	--	--

**Examen final commun
Le 13 septembre 2021
Épreuve du Jour 1
(Cahier n° 1 – Version 3 de DHC)**

Durée totale de l'examen : 4 heures

On trouvera d'autres renseignements sur l'examen à la page suivante.

INSTRUCTIONS GÉNÉRALES AVANT L'EXAMEN

1. Inscrivez les sept chiffres de votre numéro de candidat sur les cahiers. Les cahiers (ou les feuilles de réponse, selon les instructions données) doivent être remis avant que vous ne quittiez la salle d'examen. Ils **NE DOIVENT PAS ÊTRE SORTIS** de la salle d'examen. S'ils ne sont pas remis, votre réponse pourrait être refusée.
2. Suivez les instructions fournies. Ces instructions ne doivent pas être sorties de la salle d'examen.
3. Signez la *Déclaration d'acceptation de la politique sur la confidentialité de l'examen* ci-dessous.

Déclaration d'acceptation de la politique sur la confidentialité de l'examen

Il est entendu que tout le matériel d'examen est la propriété de CPA Canada, et est sous la garde et le contrôle exclusifs de CPA Canada. CPA Canada détient le pouvoir exclusif sur tout le matériel d'examen, dont elle détermine le contenu, l'utilisation, la conservation, la disposition et la publication. Les candidats n'auront accès ni à leurs réponses, ni aux grilles de correction ou autre matériel relatif à la correction. Les études de cas et les guides de correction qui s'y rapportent ne seront accessibles qu'une fois publiés par CPA Canada.

Je conviens par la présente :

- de ne pas obtenir ni utiliser de réponses ou d'informations provenant d'un autre candidat ou d'une autre personne au cours de l'examen, et de ne pas leur en donner;
- de ne pas consulter de documents non autorisés et de ne pas utiliser de matériel non autorisé pendant l'examen;
- de ne pas sortir ni tenter de sortir de la salle d'examen des documents, des notes ou d'autres éléments d'un examen de CPA Canada.

Je conviens en outre d'informer CPA Canada de toute situation où il existe un risque sérieux que l'intégrité de l'examen soit compromise.

J'affirme avoir eu l'occasion de lire les *Règlements d'examen CPA*, et j'accepte toutes les conditions qui y sont énoncées.

De plus, il est entendu que le non-respect de la présente déclaration entraînera l'invalidation de mes résultats, et que je pourrais me voir interdire de me présenter aux examens ultérieurs, être expulsé des rangs de la profession et être poursuivi en justice.

NOM DU CANDIDAT (en lettres moulées)

SIGNATURE

Renseignements sur l'examen

L'examen est constitué de ce qui suit :

Cahier n° 1 – Étude de cas connexe (240 minutes) (le présent cahier)

Cahier n° 2 – Étude de cas du module de synthèse 1 (pour consultation) et feuilles pour les notes au brouillon

Vous devez répondre à l'aide du logiciel fourni. Vous y trouverez une application de traitement de texte et un tableur. Veuillez rédiger le corps de votre réponse à l'aide du traitement de texte et n'utiliser le tableur que pour les calculs à l'appui de votre réponse (**Feuille 1**). Vous devez expliquer clairement vos calculs.

Il ne sera tenu compte que des réponses ou parties de réponse enregistrées par le logiciel fourni.

Des feuilles pour les notes au brouillon sont fournies dans un cahier distinct, qui comprend aussi une copie de l'étude de cas du module de synthèse 1. Les notes au brouillon et les annotations faites dans le ou les cahiers d'examen ne seront pas évaluées.

Les Manuels de CPA Canada et la *Loi de l'impôt sur le revenu* sont accessibles tout au long de l'examen dans *Folio Views*. *Folio Views* contient les normes en vigueur et les lois fiscales quasi adoptées au 31 décembre 2020.

La formule de calcul de la valeur actualisée des économies d'impôts et d'autres renseignements fiscaux pertinents sont présentés à la fin du présent cahier.

Vous devez rédiger votre réponse en tenant compte du scénario présenté dans l'étude de cas, et faire abstraction des incidences possibles de la pandémie de COVID-19.

Les désignations « Comptables professionnels agréés du Canada », « CPA Canada » et « CPA » sont des marques de commerce ou de certification de Comptables professionnels agréés du Canada.
© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada. Tous droits réservés.
Examen final commun, septembre 2021

Comptables professionnels agréés du Canada
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Étude de cas**(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	5
II Carte des hôtels actuels et des hôtels potentiels	11
III Indicateurs de performance	12
IV Proposition relative à l'hôtel Peak Revie	13
V Proposition d'acquisition de l'hôtel Huron Heights	14
VI Proposition d'acquisition du château historique de Tofino	15
VII Notes sur la proposition d'acquisition du château de Tofino	16
VIII Informations sur l'hôtel du Cap-Breton et sur les rénovations à venir	17

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 ^{er} avril 2020	Transformation du terrain de golf de Kelowna en terrain semi-privé, conformément à la proposition initiale.
1 ^{er} avril 2020	Prêt de 20 millions \$ à DHC par Patrick Kuzoff sous la forme d'une obligation convertible, conformément à la proposition initiale.
1 ^{er} 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 ^{er} 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 pourrons 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!

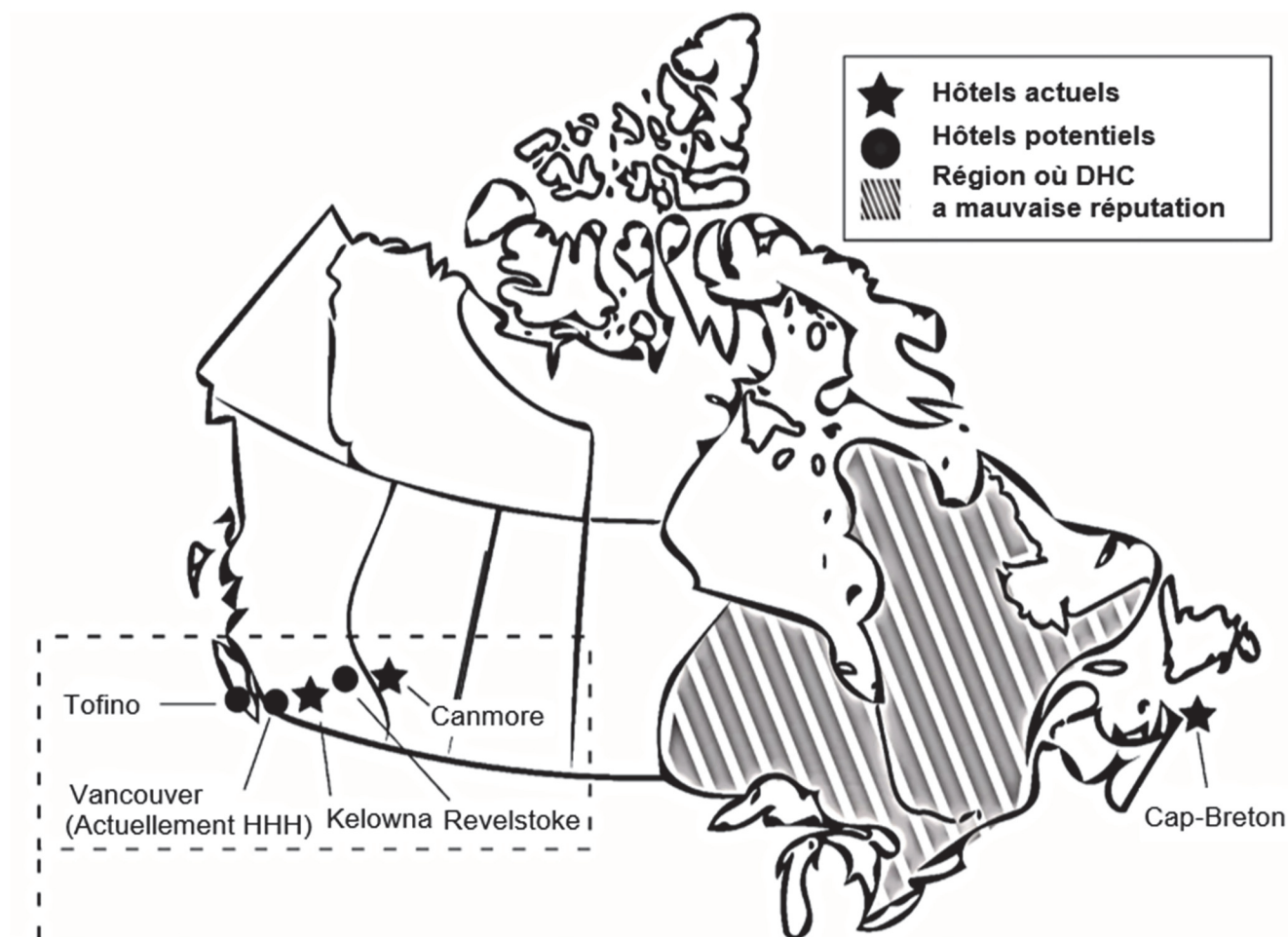
Kelvin : En plus de l'incidence potentielle sur notre TQM et sur notre taux d'occupation, j'aimerais savoir à quel genre de taux de rendement DHC pourrait s'attendre pour chacun de ces projets d'investissement.

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 :

Emplacements	Distance	Temps de trajet
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**

	DHC (Note 1)		Données de référence sectorielles Hôtels-boutiques	
	2022	2019	2022	2019
	Total des chambres disponibles	525	760	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

	Indicateurs projetés pour l'An 1 si DHC acquiert l'hôtel	2022 (réel)
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

	<u>2022 (réel)</u>
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

	An 1 des activités d'exploitation (projections)
Total des chambres disponibles	105
Taux d'occupation	85 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	600 \$
Revenu par chambre disponible	510 \$

	Résultat annuel (projections)	Notes
Produits		
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	31 273 200	
Charges		
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	27 362 195	
Résultat d'exploitation	3 911 005	
Impôts (27 %)	1 055 971	
Résultat net	2 855 034 \$	
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

	Chiffres réels	
	Pré-rénovations	Notes
Produits		
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>	
Charges		
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>2 316 801 \$</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.

Fin de l'examen

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

	2020	2021
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 :

	2020	2021
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 :

	2020	2021
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^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juill. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} 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 %	

(PAGE VIERGE)