

RAPPORT DE RÉTROACTION AUTOMATISÉ
Examen final commun (EFC) de septembre
2022
Épreuve du Jour 1 – CFL (version 1)

Épreuve du Jour 1 – CFL (version 1)

Numéro de candidat :

Vous trouverez ci-joint le rapport de rétroaction automatisé sur votre performance à l'épreuve du Jour 1 de l'Examen final commun (EFC) de septembre 2022. Ce rapport est remis à tous les candidats qui ont échoué à cette épreuve. Il ne contient aucun commentaire sur les épreuves des Jours 2 et 3.

Cette rétroaction générée automatiquement vise à vous aider à comprendre quels éléments manquaient dans votre réponse ou ne satisfaisaient pas à la norme minimale de compétence établie par le Jury d'examen. Étant donné que chaque cas du Jour 1 est unique et que les questions à traiter lui sont propres, il vous est fortement recommandé d'utiliser le présent rapport pour cerner les faiblesses générales de votre approche et non pour comprendre votre performance relativement aux questions précises qui devaient être traitées.

Fondé sur les données recueillies lors de la correction, le présent rapport a été généré automatiquement et présente des commentaires qui s'appliquent à votre réponse. Ces commentaires sont de nature générale et décrivent les principales lacunes présentes dans les réponses de la plupart des candidats. Par conséquent, même s'ils visent à vous aider à cerner les grandes lacunes de votre réponse qui ont entraîné un échec, il est important de savoir qu'ils ne tiennent pas nécessairement compte des particularités de votre réponse. Pour obtenir des commentaires portant spécifiquement sur votre réponse, vous pouvez demander un rapport d'analyse de la performance personnalisé, moyennant des frais. Pour plus d'informations, veuillez communiquer avec votre ordre provincial de CPA.

Épreuve du Jour 1 – CFL (version 1)

OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE N° 1 – Évaluation de la situation

Votre traitement de cette occasion d'évaluation sommative satisfaisait à la norme minimale de compétence établie par le Jury d'examen; par conséquent, le présent rapport de rétroaction automatisé ne contient aucun commentaire sur cette partie de votre réponse.

OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE N° 2 – Analyse des questions importantes

Votre réponse à l'OE sur le groupe d'âge cible manquait de profondeur sur le plan qualitatif.

Vous n'avez pas analysé les incidences des données du cas avec le niveau de profondeur requis. Pour que votre rapport soit utile à ses utilisateurs, il faut bonifier les données que vous avez choisi de traiter dans votre analyse en expliquant comment elles influeraient sur le résultat de cette option stratégique.

Par exemple, pour cette option stratégique, on vous fournissait l'information suivante : « [L]es plus de 55 ans sont prêts à payer un peu plus cher pour s'abonner à un gym qui leur convient. » La simple mention de cette donnée dans votre analyse n'était pas suffisante. Il fallait plutôt fournir aux utilisateurs du rapport des explications pertinentes sur l'incidence de cette donnée sur la viabilité de l'option. Vous auriez pu, par exemple, donner les explications suivantes : « Cette caractéristique du groupe des plus de 55 ans est un avantage de taille compte tenu de la pression à la baisse que la concurrence dans le secteur exerce sur les frais d'abonnement annuels. Si CFL cherche à répondre aux préférences du groupe plus âgé, elle pourrait être en mesure d'échapper à cette concurrence au chapitre des prix. »

Épreuve du Jour 1 – CFL (version 1)

Votre réponse à l'OE sur la décision de devenir le distributeur national de Zenfit ou de vendre le contrat avec Zenfit manquant d'étendue sur le plan qualitatif.

Vous n'avez pas relevé et analysé un nombre suffisant des données du cas. Par exemple, on vous avait fourni les données suivantes au sujet de cette option stratégique, dont vous auriez pu vous servir dans votre réponse :

- *Compte tenu de leur technologie de pointe, les produits Zenfit se vendent au détail dans la partie supérieure de la fourchette de prix des produits comparables. L'arrivée sur le marché de nombreux appareils de conditionnement physique à la fine pointe de la technologie pourrait nuire aux ventes des produits Zenfit, car les consommateurs soucieux du prix pourraient choisir des options moins chères.*
- *Les appareils de conditionnement physique qui se connectent à des moniteurs d'activité physique sont devenus très populaires. Comme le nouvel appareil Zentracker de Zenfit a cette capacité, elle est plus susceptible d'attirer la demande, ce qui pourrait se traduire par une augmentation du nombre de ventes des produits Zenfit.*
- *CFL a reçu une offre de 9 millions \$ pour l'achat de son entente actuelle avec Zenfit. Le produit de cette vente pourrait être investi dans d'autres domaines de croissance du secteur, comme les centres d'escalade. Cela est d'autant plus important que CFL ne dispose actuellement que de 2 millions \$ de trésorerie disponible pour faire des investissements stratégiques*

Il est important de lire attentivement le cas afin de relever les données qui sont pertinentes pour la décision que vous devez analyser. Les données pertinentes comprennent à la fois les considérations d'ordre général propres à la situation globale de l'entité (OES no 1) et les données propres aux différents scénarios que vous devez évaluer. Il est important d'inclure les deux types de données dans votre analyse des questions importantes.

Votre réponse à l'OE sur la décision de devenir le distributeur national de Zenfit ou de vendre le contrat avec Zenfit manquait de profondeur sur le plan qualitatif.

Vous n'avez pas analysé les incidences des données du cas avec le niveau de profondeur requis. Pour que votre rapport soit utile à ses utilisateurs, il faut bonifier les données que vous avez choisi de traiter dans votre analyse en expliquant comment elles influeraient sur le résultat de cette option stratégique.

Par exemple, pour cette option stratégique, on vous fournissait l'information suivante : les ventes de produits Zenfit sont les plus élevées chez les moins de 40 ans. La simple mention de cette donnée dans votre analyse n'était pas suffisante. Il fallait plutôt fournir aux utilisateurs du rapport des explications pertinentes sur l'incidence de cette donnée sur la viabilité de l'option. Vous auriez pu, par exemple, donner les explications suivantes : « Il semble y avoir une synergie avantageuse entre le contrat avec Zenfit et le choix de cibler le groupe des moins de 40 ans. Par conséquent, l'attrait de la possibilité de devenir le distributeur national de Zenfit augmentera probablement si CFL décide de cibler les moins de 40 ans dans ses gyms. »

Votre réponse à l'OE sur la décision de devenir le distributeur national de Zenfit ou de vendre le contrat avec Zenfit ne comportait pas d'analyse quantitative utile.

Votre analyse quantitative n'aidait pas CFL à projeter les bénéfices qu'elle générerait grâce aux deux dernières années de son contrat actuel avec Zenfit. Vous auriez pu comparer ce montant à l'offre de 9 millions \$ que CFL a reçue pour l'achat du contrat. Votre réponse était peu utile parce que vous n'avez pas produit une analyse quantitative dont l'entreprise aurait pu se servir pour guider efficacement sa décision. Cela peut être attribuable au fait que vos calculs comportaient trop d'erreurs, n'étaient pas suffisamment détaillés, ou encore au fait que vous n'avez pas appliqué une méthode d'évaluation quantitative appropriée.

Votre réponse à l'OE sur l'ouverture de nouveaux centres d'escalade ou la vente des centres d'escalade actuels manquait d'étendue sur le plan qualitatif.

Vous n'avez pas relevé et analysé un nombre suffisant des données du cas. Par exemple, on vous avait fourni les données suivantes au sujet de cette option stratégique, dont vous auriez pu vous servir dans votre réponse :

- *Brian croit que si CFL ouvre de nouveaux centres d'escalade, ces derniers auront encore plus de succès compte tenu de ce qu'il a appris de l'ouverture des huit premiers centres. En ouvrant de nouveaux centres, CFL pourrait encore plus tirer parti de l'expertise de Brian et, par conséquent, être encore plus sûre du succès de l'expansion.*
- *Il y a eu une certaine confusion entre les gyms CFL et les centres d'escalade CFL. Cette confusion pourrait être exacerbée si CFL ouvre d'autres centres d'escalade. Quelle que soit la décision, CFL devrait réagir à cette préoccupation (une façon de le faire serait d'examiner et peut-être de revoir l'image de marque des centres d'escalade).*
- *Les huit centres d'escalade existants sont d'anciens gyms qui ont été convertis. Ce ne sera pas le cas des nouveaux centres d'escalade et, par conséquent, aucun membre actuel ne perdra l'accès à son gym actuel, ce qui permettrait à la CFL d'éviter de contrarier ses membres.*

Il est important de lire attentivement le cas afin de relever les données qui sont pertinentes pour la décision que vous devez analyser. Les données pertinentes comprennent à la fois les considérations d'ordre général propres à la situation globale de l'entité (OES n° 1) et les données propres aux différents scénarios que vous devez évaluer. Il est important d'inclure les deux types de données dans votre analyse des questions importantes.

Votre réponse à l’OE sur l’acquisition de RJ manquait de profondeur sur le plan qualitatif.

Vous n’avez pas analysé les incidences des données du cas avec le niveau de profondeur requis. Pour que votre rapport soit utile à ses utilisateurs, il faut bonifier les données que vous avez choisi de traiter dans votre analyse en expliquant comment elles influeraient sur le résultat de cette option stratégique.

Par exemple, pour cette option stratégique, on vous fournissait l’information suivante : « Le nombre d’abonnés chez les moins de 40 ans et chez les 40 à 55 ans est en baisse. » La simple mention de cette donnée dans votre analyse n’était pas suffisante. Il fallait plutôt fournir aux utilisateurs du rapport des explications pertinentes sur l’incidence de cette donnée sur la viabilité de l’option. Vous auriez pu, par exemple, donner les explications suivantes : « Il se peut que CFL ne parvienne pas à faire augmenter le nombre de membres dans ces groupes d’âge à cause de la concurrence accrue dans le secteur. Toutefois, le nombre de membres de RJ dans le groupe des plus de 55 ans augmente d’année en année. CFL pourrait choisir de cibler ce groupe d’âge et, par conséquent, augmenter considérablement la performance des gyms de RJ. »

Votre réponse à l'OE sur le remplacement de Rosa manquait d'étendue sur le plan qualitatif.

Vous n'avez pas relevé et analysé un nombre suffisant des données du cas. Par exemple, on vous avait fourni les données suivantes au sujet de cette option stratégique, dont vous auriez pu vous servir dans votre réponse :

- *Louisa Rice est une athlète d'entraînement en parcours (CrossFit) largement suivie sur les médias sociaux depuis sa victoire aux championnats mondiaux, l'an dernier. CFL pourrait tirer parti de la notoriété de Louisa pour faire la promotion de l'entreprise et attirer plus de membres dans ses centres de conditionnement physique.*
- *Albert Fong a beaucoup de succès en finance d'entreprise. En plus d'être un bon membre potentiel du Conseil de CFL, Albert pourrait aussi remplacer Rosa à titre de chef des finances. Il s'agirait d'un avantage important par rapport à Louisa, qui semble n'avoir aucune expérience en finance d'entreprise.*
- *Les entraînements de Louisa sont toujours intenses. Ce type de cours de conditionnement physique cadre avec les préférences des moins de 40 ans et, par conséquent, il y aurait une synergie entre le fait de choisir Louisa et la décision de cibler les moins de 40 ans dans les gyms de CFL.*

Il est important de lire attentivement le cas afin de relever les données qui sont pertinentes pour la décision que vous devez analyser. Les données pertinentes comprennent à la fois les considérations d'ordre général propres à la situation globale de l'entité (OES no 1) et les données propres aux différents scénarios que vous devez évaluer. Il est important d'inclure les deux types de données dans votre analyse des questions importantes.

Votre réponse à l'OE sur le remplacement de Rosa manquait de profondeur sur le plan qualitatif.

Vous n'avez pas analysé les incidences des données du cas avec le niveau de profondeur requis. Pour que votre rapport soit utile à ses utilisateurs, il faut bonifier les données que vous avez choisi de traiter dans votre analyse en expliquant comment elles influeraient sur le résultat de cette option stratégique.

Par exemple, pour cette option stratégique, on vous fournissait l'information suivante : Louisa vit en Colombie-Britannique tandis qu'Albert vit au Québec. La simple mention de cette donnée dans votre analyse n'était pas suffisante. Il fallait plutôt fournir aux utilisateurs du rapport des explications pertinentes sur l'incidence de cette donnée sur la viabilité de l'option. Vous auriez pu, par exemple, donner les explications suivantes : « Comme CFL mène actuellement ses activités dans l'Ouest canadien, sur le plan logistique, Louisa présente l'avantage de la proximité. Toutefois, si CFL décidait d'acheter RJ et de prendre de l'expansion dans l'Est du Canada, la présence d'Albert au Québec pourrait constituer un avantage important. »

OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE N° 3 – Conclusions et recommandations

Vos conclusions et recommandations n'intégraient pas avec le niveau de profondeur requis la question de la trésorerie dont CFL disposait pour faire des investissements stratégiques.

CFL disposait d'un montant limité de trésorerie pour faire des investissements stratégiques (2 millions \$) et d'une série d'options stratégiques qui lui auraient permis soit d'utiliser ces capitaux d'investissement, soit de générer davantage de capitaux d'investissement. Par exemple, CFL avait l'occasion de vendre deux de ses branches d'activité (le contrat actuel avec Zenfit et/ou les centres d'escalade) et le produit de l'une ou l'autre de ces ventes aurait pu être utilisé pour financer d'autres investissements présentés dans le cas. Votre réponse ne traitait pas adéquatement de cet élément du cas parce que vous n'avez pas traité de l'incidence globale de vos recommandations sur la situation de trésorerie et sur les capitaux d'investissement de l'entreprise. Votre réponse était donc peu utile.

Vos conclusions et recommandations n'intégraient pas avec le niveau de profondeur requis l'objectif de CFL de cibler soit le groupe des moins de 40 ans, soit celui des plus de 55 ans.

On vous demandait votre avis sur l'orientation stratégique globale de CFL et sur l'incidence possible de chaque proposition sur cette orientation. En ce qui a trait à l'objectif de CFL de cibler un groupe d'âge en particulier, vous n'avez pas intégré et expliqué comment votre analyse et vos recommandations pour les autres options stratégiques qui s'offraient à CFL avaient été influencées par votre recommandation sur le groupe d'âge que l'entreprise devrait cibler.

Par exemple, si vous aviez recommandé que CFL cible le groupe des plus de 55 ans, il n'aurait pas été logique sur le plan stratégique que CFL devienne le distributeur national de Zenfit (étant donné que le groupe des plus de 55 ans n'utilise pas les produits de Zenfit ou ne les aime pas). À l'inverse, si vous aviez recommandé que CFL cible le groupe des moins de 40 ans, il aurait été stratégiquement judicieux de remplacer Rosa par Louisa Rice, compte tenu des similitudes entre l'approche de Louisa en matière de conditionnement physique et les préférences des jeunes. Il y avait de nombreuses façons de traiter cet aspect du cas. Vos recommandations n'intégraient pas adéquatement la question stratégique principale, à savoir quel groupe d'âge cibler, et, par conséquent, votre réponse était peu utile.

SOMMAIRE DES FAIBLESSES MAJEURES DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Vous avez omis une option stratégique importante dans votre réponse.

Pour satisfaire à la norme minimale, dans votre analyse des questions importantes (OES n° 2), vous deviez traiter chacune des options stratégiques présentées dans une certaine mesure. Vous n'avez pas analysé ou traité une ou plusieurs des questions importantes. Par conséquent, votre réponse était incomplète et avait peu d'utilité.

La composante « analyse qualitative » de votre réponse ne satisfaisait pas à la norme minimale.

Dans l'ensemble, vos analyses qualitatives n'étaient pas assez solides pour satisfaire à la norme minimale.

Pour réaliser une analyse qualitative satisfaisante, il est important de relever et d'analyser un large éventail de données qui sont pertinentes pour les décisions à analyser. De plus, il faut chercher à atteindre un niveau de profondeur satisfaisant en décrivant en détail les incidences des données que vous avez choisi d'inclure dans votre analyse et en vous concentrant sur les questions qui auront le plus d'influence sur la décision à prendre. Il est important de lire le cas attentivement afin de cerner les questions les plus importantes, puisqu'elles ont un lien avec les décisions qui doivent être prises et les recommandations qui doivent être formulées.

Épreuve du Jour 1 – CFL (version 1)

Votre réponse ne présentait pas de conclusion intégrée et sommative satisfaisant à la norme minimale.

Une réponse doit se terminer par une conclusion générale concordant avec l'analyse et intégrant les principaux éléments du cas.

Dans vos conclusions et recommandations, vous n'avez pas intégré les principaux facteurs stratégiques à prendre en considération au niveau de l'entité et, par conséquent, vos conclusions avaient peu d'utilité.

Il y avait deux facteurs stratégiques principaux à prendre en considération au niveau de l'entité : l'objectif de CFL de cibler un groupe d'âge précis et l'accès de l'entreprise à de la trésorerie/à des capitaux d'investissement. Dans une réponse jugée satisfaisante, vos conclusions/recommandations auraient intégré ces facteurs pour former une stratégie cohérente et sensée. Il y avait de multiples façons de satisfaire à cette exigence. Par exemple, le groupe d'âge que vous recommandiez à CFL de cibler avait une incidence sur la viabilité relative des autres options stratégiques qui s'offraient à CFL. Vous auriez donc pu expliquer en quoi le groupe d'âge que vous aviez recommandé de cibler avait influé sur vos recommandations quant aux autres options stratégiques à retenir. Vous auriez aussi pu montrer votre compétence en présentant une conclusion générale dans laquelle vous recommandiez une bonne utilisation stratégique des capitaux d'investissement limités de l'entreprise. Par exemple, vous auriez pu expliquer comment le produit de la vente potentielle du contrat actuel avec Zenfit ou des centres d'escalade aurait pu servir à acquérir RJ, un investissement qui semblait solide si CFL décidait de cibler les personnes âgées de plus de 55 ans dans les gyms de RJ.

Vous avez examiné chaque option stratégique isolément et, par conséquent, vos recommandations ne faisaient pas preuve d'une profondeur suffisante sur le plan de l'intégration. Par conséquent, votre réponse avait peu d'utilité.