

ANALYSE DE VOTRE PERFORMANCE

**Examen final commun (EFC)  
de septembre 2022**

Épreuve du Jour 1 – CFL (version 1)

## NUMÉRO DE CANDIDAT

Vous trouverez ci-joint un rapport personnalisé de l'analyse de votre performance à l'épreuve du Jour 1 de l'Examen final commun (EFC) de septembre 2022. Ce rapport porte sur votre performance à l'épreuve du Jour 1 uniquement. Les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 font l'objet d'un rapport distinct. Il est conseillé de lire le présent rapport en se reportant au Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2022.

Le présent rapport d'analyse a été préparé par des correcteurs d'expérience qui ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 1. Leurs commentaires s'appuient sur leur connaissance de l'étude de cas et du guide de correction s'y rapportant, ainsi que sur les jugements posés au centre de correction.

L'analyse de votre performance à l'épreuve du Jour 1 fait état des points forts et des faiblesses de votre réponse et indique les éléments que vous n'avez pas abordés ou que vous auriez pu mieux traiter afin d'atteindre le profil de réussite établi par le Jury d'examen. L'analyse porte surtout sur les éléments pour lesquels vous n'avez pas atteint le seuil de réussite; toutefois, afin de vous donner une vue complète de votre performance à l'épreuve du Jour 1, des commentaires sont également fournis sur les éléments pour lesquels votre performance était adéquate.

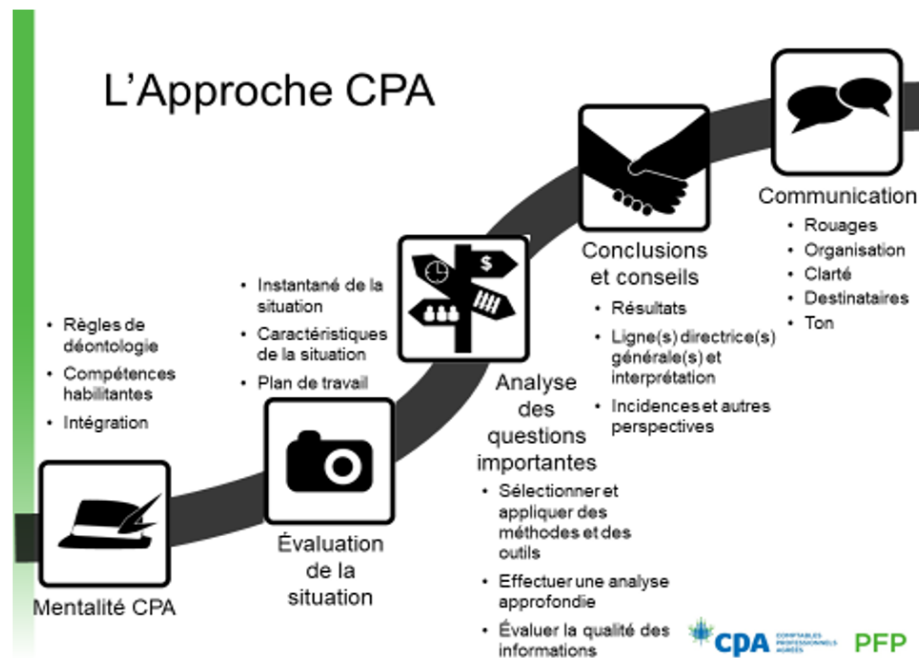
Le rapport est divisé en deux sections :

1. **Section A** – Sommaire de votre évaluation indiquant les éléments pour lesquels vous avez atteint le seuil de réussite établi par le Jury d'Examen et ceux pour lesquels vous n'avez pas atteint ce seuil.
2. **Section B** – Commentaires détaillés sur des éléments de votre réponse.

Étant donné que le Jury d'examen veille à ce que chaque version des études de cas de l'épreuve du Jour 1 soit différente, vous êtes fortement invité à utiliser le présent rapport pour déterminer en quoi l'approche que vous avez adoptée à l'épreuve du Jour 1 a fait défaut, plutôt que de vous attarder aux problèmes précis auxquels vous vous êtes heurtés. Ne vous attardez pas aux détails, car il est peu probable que les problèmes précis que vous avez rencontrés dans la version considérée de l'étude de cas se retrouvent dans la version suivante, ou soient de nouveau pertinents dans la prochaine étude de cas du Jour 1. Par exemple, identifier les informations de l'évaluation de la situation que vous n'avez pas intégrées dans votre analyse d'une question précise ne vous aidera pas à améliorer votre performance. N'oubliez pas que le Jury d'examen cherche à évaluer votre capacité de réagir rapidement et de vous adapter à de nouvelles circonstances par rapport au scénario du cas du module de synthèse 1 auquel vous avez travaillé en équipe. Ainsi, bien comprendre les principales faiblesses de votre approche (par exemple, un manque de réflexion stratégique) vous sera davantage utile.

## Renseignements généraux sur l'Approche CPA et le processus de correction

Pour établir si un candidat atteint le seuil de réussite pour chaque élément, les correcteurs ont évalué les réponses en fonction des compétences habilitantes énoncées dans la *Grille de compétences des CPA*. Ces compétences habilitantes constituent la base de l'Approche CPA, soit une approche méthodique unique en matière de détermination et d'analyse des questions d'affaires qui mène à la formulation de mesures appropriées. Le diagramme ci-dessous illustre l'Approche CPA :



L'épreuve du Jour 1 de l'EFC vise à évaluer la capacité personnelle de prise de décisions et de réflexion stratégique ainsi que les compétences habilitantes acquises dans le cadre du module de synthèse 1. Elle n'a pas pour objet l'évaluation des compétences techniques particulières comprises dans chacun des six domaines de compétences techniques de la *Grille de compétences des CPA* (Audit et certification, Comptabilité de gestion, Stratégie et gouvernance, Finance, Information financière et Fiscalité).

Un comportement éthique et professionnel fait partie intégrante des compétences habilitantes établies dans la *Grille de compétences des CPA*. Ces caractéristiques se manifestent dans toutes les facettes du travail d'un CPA et sont incluses dans chacun des critères d'évaluation.

La correction a été effectuée selon une approche globale. Les candidats devaient sélectionner et appliquer des méthodes et des outils qui leur permettraient d'étayer leurs conclusions et leurs recommandations au moyen d'une évaluation appropriée et suffisante de la situation prise dans son ensemble et de chacune des questions soulevées.

## **Section A – Sommaire de la performance**

## Section A – Sommaire de la performance

Le tableau ci-dessous indique les éléments pour lesquels vous avez atteint le seuil de réussite et ceux pour lesquels vous n'avez pas atteint ce seuil à l'épreuve du Jour 1 de l'EFC de septembre 2022 (**version 1 de l'étude de cas CFL**). Vous trouverez plus de précisions sur votre performance à la **Section B**.

Élément	Seuil de réussite atteint	Seuil de réussite NON atteint
ÉVALUATION DE LA SITUATION	X	
ANALYSE DES QUESTIONS IMPORTANTES		X
CONCLUSIONS ET CONSEILS	X	
COMMUNICATION	X	

## **Section B – Commentaires détaillés**

### **Évaluation de la situation**

L'environnement interne et externe de CFL devait être pris en considération dans l'évaluation et dans les décisions relatives aux questions importantes. En tenant compte de la mission et de la vision de l'entreprise, il fallait identifier les forces et les faiblesses de celle-ci, de même que les facteurs clés de succès et les tendances sectorielles, puis intégrer les informations connexes provenant du module de synthèse 1 et les faits nouveaux présentés dans l'étude de cas de l'épreuve du Jour 1. L'évaluation de la situation devait être intégrée aux analyses des questions afin d'être considérée comme utile. La version 1 de l'étude de cas CFL fait état de deux éléments importants ayant changé et eu une incidence sur l'entreprise globalement, soit la baisse de performance des gyms et le fait que la trésorerie de CFL pouvant être utilisée pour des investissements est limitée. Ces éléments qui touchaient l'entreprise globalement devaient être intégrés l'analyse de chacune des questions importantes.

### **Analyse des questions importantes**

#### **Détermination des questions**

Les questions importantes à prendre en compte portaient notamment sur les éléments suivants : la question de la tranche d'âge que CFL devrait cibler dans ses gyms, la décision de devenir le distributeur national de Zenfit ou de vendre le contrat actuel de CFL avec l'entreprise, la question d'ouvrir de nouveaux centres d'escalade ou de vendre ceux que la société possède déjà, la possibilité d'acquérir RJ's Health Clubs et, enfin, la nécessité de déterminer si Louisa ou Albert seraient un bon remplacement pour prendre la place de Rosa au Conseil de CFL.

#### **Analyse quantitative**

Une analyse équilibrée nécessite la prise en compte des facteurs quantitatifs et des facteurs qualitatifs présentés dans l'étude de cas. Dans la version 1 de CFL, ces facteurs étaient relativement équilibrés. Il n'est normalement pas nécessaire de faire des analyses quantitatives complexes et détaillées à l'étude de cas du Jour 1, puisque le rapport est généralement destiné au Conseil et est donc de nature stratégique. Les analyses quantitatives devaient être présentées de façon à être utiles pour le client. Dans ce cas-ci, des analyses quantitatives complexes et détaillées n'étaient ni nécessaires ni attendues. Les candidats pouvaient démontrer leurs compétences en calcul à toutes les questions importantes susmentionnées, sauf la dernière, puisqu'aucun calcul n'était nécessaire pour déterminer si Louisa ou Albert seraient un bon remplacement pour prendre la place de Rosa au Conseil de CFL.

#### **Analyse qualitative**

Une analyse équilibrée nécessite la prise en compte des facteurs quantitatifs et des facteurs qualitatifs présentés dans l'étude de cas. L'analyse qualitative devait comprendre une réflexion sur les facteurs décisionnels clés et intégrer des éléments d'information relevés dans l'évaluation de la situation. Elle devait aussi tenir compte des questions fondamentales. Dans ce cas-ci, il s'agissait des contraintes financières et de la volonté du Conseil de cibler une tranche d'âge précise dans les gyms de la société.

## **Conclusions et conseils**

Le rapport devait présenter une conclusion pour chacune des cinq questions importantes pour CFL. Après la réalisation d'une analyse quantitative et d'une analyse qualitative intégrant des éléments de l'évaluation de la situation, il fallait dégager une conclusion logique et bien étayée, et formuler des conseils, y compris des recommandations sur les mesures à prendre, le cas échéant. Il était important, pour dégager une conclusion, de prendre du recul afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation. Dans ce cas-ci, il était important de voir que CFL ne disposait peut-être pas des fonds nécessaires pour aller de l'avant avec certains des projets d'investissement envisagés et que certaines possibilités étaient complémentaires tandis que d'autres combinaisons ne fonctionnaient pas sur le plan stratégique (comme recommander que CFL cible la tranche des plus de 55 ans et aussi qu'elle devienne le distributeur national exclusif de Zenfit).

## **Communication et autres commentaires généraux**

Le rapport devait être rédigé clairement et être présenté d'une manière structurée et logique. Il devait tenir compte des utilisateurs et répondre à leurs demandes et besoins.

## Section B – Commentaires détaillés

### jour 1 V1 CFL

---

#### ÉVALUATION SOMMATIVE no 1 – Évaluation de la situation

Le candidat s'est appuyé sur une évaluation raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant CFL.

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas commencé votre rapport par une évaluation globale de la situation interne et externe de l'entreprise.

Vous n'avez pas intégré d'éléments de votre évaluation de la situation (mission/vision/objectifs/facteurs clés de succès/tendances) dans votre analyse des questions importantes ou des possibilités pour CFL.

#### Autres commentaires du réviseur sur les points forts et les faiblesses, et améliorations recommandées :

*Vous avez fourni une bonne analyse situationnelle qui a mis en évidence, à l'aide d'une analyse FFMO, les importantes considérations globales/situationnelles qui pourraient avoir une incidence sur la force des options stratégiques qui devaient être analysées dans l'évaluation sommative no 2. Établir des liens entre votre analyse de chaque option stratégique et les éléments globaux / situationnels de la simulation est une caractéristique cruciale d'une réponse de qualité au jour 1. Faire ces liens aide à ajouter de la profondeur à votre réponse et fournit également à l'utilisateur de votre rapport une compréhension plus complète des forces et des faiblesses relatives à chaque option. Assurez-vous de continuer à fournir ce genre de liens dans votre réponse. Voici quelques exemples d'éléments situationnels importants à garder à l'esprit lorsque vous analysez chaque option stratégique dans l'évaluation sommative n° 2: toutes les contraintes (telles que l'accès aux liquidités), les objectifs de l'entreprise, la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'entreprise, éléments de l'industrie / économie qui pourraient affecter la viabilité de l'option, les principales préoccupations relatives au personnel, etc.*

#### ÉVALUATION SOMMATIVE no 2 – Analyse des questions importantes

Le candidat a effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant CFL (OE no 2 à OE no 6)

Occasion d'évaluation no 2 (Groupe d'âge à cibler)

VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.

Vous n'avez pas présenté une analyse quantitative utile.



Examen final commun (EFC) de septembre 2022 - Épreuve du Jour 1 - CFL

(version 1) **Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative adéquate.**

**Occasion d'évaluation no 3 (Élargissement ou vente de l'entente avec Zenfit)**

**VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.**

**Vous n'avez pas présenté une analyse quantitative utile.**

*Vous n'avez pas tenté un calcul pour évaluer l'accord Zenfit, ce qui a limité votre capacité à fournir une bonne recommandation à CFL sur la base des informations qui vous ont été fournies. Ici, vous deviez calculer le BAIIA deux prochaines années si CFL continuait avec l'accord de distribution Zenfit. Cela aurait permis de constater que CFL peut s'attendre à gagner plus de 5 millions de dollars au cours des dernières années de l'entente, et vous aurait permis de comparer cela à l'offre de vente de 9 millions de dollars. Aussi, vous auriez pu discuter de la concurrence accrue qui fait baisser la demande de produits Zenfit, ce qui n'est pas reflété dans les chiffres fournis. Avec vos calculs, vous auriez également pu renforcer votre constat que les projections originales préparées par Sandra semblent trop optimistes et que compte tenu des projections actuelles, vous remettez en question la capacité de CFL à atteindre le seuil de 10 millions de dollars de ventes annuelles.*

**Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative adéquate.**

**Occasion d'évaluation no 4 (Ouverture de nouveaux centres d'escalade ou vente des centres d'escalade)**

**VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.**

**Vous n'avez pas présenté une analyse quantitative utile.**

*Vous avez tenté de faire un calcul mais il n'était pas pertinent pour faire une conclusion adéquate. Un calcul utile aurait pris l'année la plus récente des valeurs réelles et trouvé le BAIIA, puis appliqué le multiplicateur de 6 pour déterminer la valeur des installations existantes (16,7 millions de dollars). Vous auriez également pu utiliser la moyenne sur 2 ans pour trouver l'EBITDA le BAIIA et la valeur actuelle. Pour faire la recommandation la plus utile, vous deviez aller plus loin et comparer l'évaluation à l'offre de vente de 12 millions de dollars. Cela mettrait en évidence que le prix de vente proposé est de 4,7 millions de dollars est inférieur à la valeur réelle et qu'il ne serait pas prudent pour CFL de vendre sans renégocier un prix de vente plus élevé. Ensuite, vous auriez pu diviser le BAIIA par 8 pour déterminer la contribution du BAIIA par emplacement ( $2,79 \text{ M\$} / 8 = 349 \text{ K\$}$ ). S'il en coûte 850 000 \$ pour ouvrir un nouvel emplacement, la période de récupération pour récupérer cet investissement est de 2,4 ans. Cela serait venu appuyer votre constat que CFL n'a que 2 millions de dollars à investir et qu'avant de décider des autres options stratégiques, elle ne peut ouvrir que 2 centres d'escalade supplémentaires pour le moment. Une fois que vous avez tenté un calcul, il est important que vous discutiez de vos conclusions et des implications de la poursuite de cette option. Le BAIIA des installations actuelles est positif et contribue à l'objectif du conseil d'administration CFL d'augmenter le BAIIA. Tenir compte de ce point dans votre analyse et votre recommandation ajouterait de la valeur à votre discussion.*

Examen final commun (EFC) de septembre 2022 - Épreuve du Jour 1 - CFL

(version 1) **Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative adéquate.**

**Occasion d'évaluation no 5 (Acquisition de RJ)**

**VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.**

**Vous n'avez pas présenté une analyse quantitative utile.**

*Vous n'avez pas tenté de calculer la décision d'acquérir RJ, ce qui a limité votre capacité à fournir une bonne recommandation CFL en fonction des renseignements qui vous ont été fournis. Ici, vous deviez appliquer le multiplicateur d'évaluation (6) au BAIIA donné (156 k\$), qui aurait trouvé une évaluation estimée à 936 000 \$. Vous auriez alors pu le comparer au prix de l'offre de 7,5 millions de dollars et constater qu'il s'agit d'une surévaluation importante. Vous auriez également pu utiliser le BAIIA moyen historique sur 3 ans, mais il aurait dû être noté que la performance de la société a diminué et qu'elle n'est probablement pas représentative des résultats futurs et pourrait surévaluer la société. Un calcul encore meilleur aurait été de tenir compte de votre décision de poursuivre le groupe démographique des moins de 40 ans ou des plus de 55 ans et de préparer une projection sur 3 ans pour déterminer le BAIIA dans l'un de ces scénarios. Avec votre recommandation du groupe d'âge des plus de 55 ans, vous auriez constaté une augmentation substantielle du BAIIA et une évaluation minimale de 17,5 millions de dollars, soit 10 millions de dollars par rapport au prix d'offre actuel.*

**Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative adéquate.**

**Occasion d'évaluation no 6 (Remplacement de Rosa)**

**VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.**

**Vous n'avez pas présenté une analyse qualitative adéquate.**

**ÉVALUATION SOMMATIVE no 2 – Analyse des questions importantes**

**Autres commentaires du réviseur sur les points forts et les faiblesses, et améliorations recommandées :**

Examen final commun (EFC) de septembre 2022 - Épreuve du Jour 1 - CFL (version 1)

*Globalement, votre analyse quantitative était sous les attentes. Vous n'avez fourni qu'un seul calcul précieux concernant le choix démographique. Il y a eu trois occasions clés où vous n'avez pas tenté une analyse quantitative adéquate. Assurez-vous d'utiliser les données contextuelles pour fournir des analyses quantitatives lorsque c'est demandé dans l'énoncé. Bien que vos analyses qualitatives soient en profondeur, il est aussi nécessaire de démontrer nos compétences en fournissant des analyses quantitatives complète et en profondeur afin de pouvoir faire des recommandations claires et fiables. Bon nombre de ces calculs étaient axés sur l'incidence sur le BAIIA, qui était l'une des principales préoccupations du conseil d'administration. Il est important de suivre ces préoccupations et d'utiliser les informations quantitatives clés fournies pour vous assurer que vous utilisez les calculs corrects/adéquats. Aussi, vous deviez être conscient de la contrainte de trésorerie de 2 millions de dollars. La contrainte aurait pu être traitée atténuée par la vente de Zenfit ou des gymnases d'escalade, mais vous deviez établir un lien clair sur la façon dont ces revenus financeraient un projet différent. Dans l'ensemble, votre réponse serait meilleure en accordant plus d'attention aux facteurs importants dans le cas et en vous assurant que vous intégrez ces facteurs dans votre prise de décision globale.*

**ÉVALUATION SOMMATIVE no 3 – Conclusions et conseils**

**VOUS N'AVEZ PAS TRAITÉ CETTE OCCASION D'ÉVALUATION.**

**Vous n'avez pas présenté une analyse adéquate des ressources financières de CFL.**

**Vos conclusions/recommandations n'intégraient pas de manière stratégique les principaux aspects de l'étude de cas et/ou les objectifs de CFL.**

**Vous n'avez pas formulé de conclusions et de conseils appropriés sur les questions et occasions touchant CFL.**

**Autres commentaires du réviseur sur les points forts et les faiblesses, et améliorations recommandées :**

*Vous avez fait de bons liens entre les occasions d'évaluation et avez gardé en tête les contraintes de trésorerie et les avez nommées. De plus, vous avez intégré votre recommandation sur l'option démographique à retenir pour faire vos autres recommandations ce qui est essentiel au jour 1 . Continuez vos efforts d'intégration et de lien.*

**ÉVALUATION SOMMATIVE no 4 – Communication**

**Vous n'avez pas adéquatement communiqué votre réponse (langage non professionnel, mémo manquant de clarté, utilisation excessive des listes à puces, etc.).**

**Autres commentaires du réviseur sur les points forts et les faiblesses, et améliorations recommandées :**

*Votre communication était bonne. La mise en page que vous avez utilisée avec des en-têtes et des puces l'a rendu facile à suivre. Le langage utilisé et l'orthographe étaient professionnels.*

**Commentaires généraux du réviseur sur la performance du candidat :**

*Dans l'ensemble, vous avez répondu à toutes les occasions d'évaluation ce qui est excellent. Le principal frein à votre réussite se situe au niveau de l'analyse quantitative. Vous avez su fournir des analyses qualitatives en profondeur et vous avez fait des liens avec votre analyses de la situation de CFL, mais il est nécessaire de faire des analyses quantitatives en profondeur lorsque c'est requis et ce, afin de fournir des recommandations bien appuyées à n votre client. Une décision d'investissement doit être appuyée sur des facteurs qualitatifs et quantitatifs.*