

# RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR l'Examen final commun

PARTIE B – Épreuve du Jour 1

Examens de septembre 2022 et septembre 2023

© 2024 Comptables professionnels agréés du Canada

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

---

## MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

**Présidence :**           **Jonathan Vandal, CPA**  
JV Conseil inc.  
Montréal (Québec)

**Vice-présidence :**   **Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)**  
Mitel Corporation  
Kanata (Ontario)

**Jonathan Blanchette, M. Sc., CPA**  
Worximity Technology inc.  
Montréal (Québec)

**Patrick Benjamin, CPA, LL. M. (Fisc.),  
TEP, Pl. Fin.**  
Groupe RDL Victoriaville SENCRL  
Victoriaville (Québec)

**Masonga Chipanshi, CPA, CIA, MPAcc**  
TD Asset Management  
Regina (Saskatchewan)

**Debbie L. Good, MBA, FCPA, FCA**  
Retraitée – Université de l'Île-du-Prince-Édouard  
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

**Alina McGuinness, CPA, CA**  
Université de la Colombie-Britannique  
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Natalie Pon, CPA**  
Ernst & Young LLP  
Edmonton (Alberta)

**Bradley Smith, CPA**  
Teed Saunders Doyle  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

**Abhimanyu Verma, CPA, CA, B. Comm.**  
KPMG LLP  
Toronto (Ontario)

**Jessica Yuen, CPA, CA**  
PricewaterhouseCoopers LLP  
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Krista Burton, CPA**  
NL Hydro  
Mount Pearl (Terre-Neuve-et-Labrador)

**Linda Dai, CPA, CMA, MBA**  
KPMG LLP  
Toronto (Ontario)

**Rob Jeffery, MBA, CPA, CA, IAS.A**  
Deloitte s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Maura O'Shea, CPA**  
Bell Canada  
Montréal (Québec)

**Matthew Roman, CPA, B. Comm., M. Fisc.**  
KPMG LLP  
Vaughan (Ontario)

**Éric Thibault, CPA auditeur, CIA, ASC, C.DIR.**  
KPMG s.r.l. / S.E.N.C.R.L.  
Québec, Québec

**Jin Wen, CPA, CA, TEP, LL. M. (Fisc.)**  
Grant Thornton LLP  
Toronto (Ontario)

**Daniel F. P. Zbacnik, MBA, FCPA, FCMA,  
CPA (Illinois), IAS.A**  
ZF Management Inc.  
Toronto (Ontario)



---

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2023	
– Partie B (épreuve du Jour 1) .....	1
Message aux candidats.....	9
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun .....	16
Annexe B Module de synthèse 1 – Étude de cas connexe CFL .....	22
Annexe C Épreuve du Jour 1 – Étude de cas CFL (V1) – le 7 septembre 2022 ...	79
Annexe D CFL (version 1) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat .....	94
Guide de correction .....	95
Exemple de réponse de candidat .....	125
Annexe E Épreuve du Jour 1 – Étude de cas CFL (V2) –le 12 septembre 2023.....	139
Annexe F CFL (version 2) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat.....	154
Guide de correction .....	155
Exemple de réponse de candidat .....	182
Annexe G Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1..	201
Version 1 .....	202
Version 2.....	202
Annexe H Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1.....	203
Version 1 .....	204
Version 2.....	215
Annexe I Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	226
Ordres et écoles de gestion des CPA.....	230

*La partie A du rapport présente un compte rendu sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3.*



## RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2023

### OBJECTIFS

Le présent rapport vise à expliquer la démarche suivie aux fins de l'Examen final commun (EFC), et à aider la profession à améliorer la performance des candidats à l'EFC.

Le rapport présente les responsabilités du Jury d'examen, les méthodes d'élaboration des guides de correction et de correction de l'EFC, et les résultats de la correction. Il présente également des recommandations du Jury d'examen à l'intention des candidats.

Le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2023 est publié en deux parties : la partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

Les annexes contiennent des informations détaillées sur la conception de l'évaluation, l'élaboration des guides de correction, la correction de l'EFC et les attentes du Jury à l'égard des épreuves. Le lecteur doit se rappeler que les guides de correction ont été élaborés pour des candidats à l'exercice de la profession et que, par conséquent, il se peut que leur contenu ne rende pas compte de toutes les complexités d'une situation réelle. Le présent rapport ne constitue pas une source de PCGR faisant autorité.

### RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

Le Jury d'examen est composé d'un président, de deux vice-présidents et de seize membres nommés par les organisations provinciales.

En vertu du mandat qui lui est confié, le Jury assume notamment les responsabilités suivantes :

- élaborer l'EFC en conformité avec la *Grille de compétences des CPA* (la Grille) et les directives formulées par le Comité de gestion de la formation professionnelle;
- soumettre l'EFC et les guides de correction à l'examen des organisations provinciales;
- corriger les réponses des candidats et recommander aux organisations provinciales le statut de réussite ou d'échec qu'il convient d'attribuer à chaque candidat;
- faire rapport annuellement sur l'EFC à différents comités CPA et aux organisations provinciales, selon la forme, le niveau de détail et le moment qui leur conviennent.

Le président supervise le processus d'évaluation. Un sous-comité du Jury, composé de neuf membres, participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Les membres de ce sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le président et un vice-président du Jury supervisent le processus de correction dans son entièreté, consultant les membres du sous-comité au besoin. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes pour ce qui est du degré de difficulté et l'établissement du seuil de réussite incombent à l'ensemble du Jury.

## **L'EFC**

### **Élaboration et structure de l'EFC**

Les permanents du Jury d'examen travaillent de concert avec les auteurs des études de cas – qui seront présentées au Jury – pour que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs établis par le Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

L'ensemble du Jury établit des lignes directrices sur le contenu et la nature des études de cas qui seront soumises aux candidats; Le sous-comité passe en revue et modifie au besoin celles qui constitueront les trois épreuves de l'EFC.

### **Nature des études de cas**

L'EFC consiste en un ensemble d'études de cas qui permettent de déterminer si le candidat est prêt à être admis dans la profession.

**Épreuve du Jour 1** – Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe, à moins que des circonstances particulières exigent qu'une troisième version soit utilisée. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 précédent. La version 2 (ou la version 3, le cas échéant) est utilisée par les candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen et qui se présentent pour la première fois à l'épreuve. Les différentes versions des études de cas sont calibrées de façon à avoir un niveau de difficulté comparable. Une version 1 et une version 2 ont été utilisées à l'EFC de septembre 2023. La version 2 était connexe à l'étude de cas CFL dont la version 1 avait été utilisée à l'EFC de septembre 2022.

**Épreuve du Jour 2** – Cette épreuve, d'une durée de cinq heures, consiste en une étude de cas proposant quatre rôles distincts assortis d'exigences particulières. L'information supplémentaire propre à chacun fait l'objet d'une annexe distincte.

**Épreuve du Jour 3** – Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en trois études de cas multidisciplinaires.

### **Occasions d'évaluation**

Le Jury applique un processus d'évaluation fondé sur les compétences qui lui permet de déterminer lesquels des candidats ont montré qu'ils sont prêts à être admis dans la profession.



Les occasions d'évaluation sont fondées sur la question suivante : « Que ferait un CPA compétent dans ces circonstances? » Pour obtenir le statut de réussite, les candidats doivent traiter les questions de l'étude de cas qui sont jugées importantes.

L'**Annexe A** contient une description complète du processus d'évaluation.

### **Guides de correction**

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le vice-président du Jury et certains membres du sous-comité, de même que des responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir les **Annexes B à F** pour l'étude de cas du module de synthèse 1, les études de cas, les guides de correction et les exemples de réponses à l'épreuve du Jour 1 CFL. L'**Annexe G** présente les résultats par occasion d'évaluation et l'**Annexe H**, les commentaires du Jury. L'étude de cas JRP (version 1) de l'épreuve du Jour 1, de même que les études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent dans la **partie A** du Rapport sur l'EFC.

**Épreuve du Jour 1** – Le guide de correction est conçu pour évaluer le candidat au regard des étapes de l'Approche CPA, soit 1) l'évaluation de la situation, 2) l'analyse des questions importantes, 3) les conclusions et conseils, et 4) la communication. La réponse du candidat est jugée globalement comme une réussite ou un échec selon ces quatre évaluations sommatives.

**Épreuves du Jour 2 et du Jour 3** – Un guide de correction est élaboré pour chaque étude de cas. En plus d'indiquer les occasions d'évaluation, chaque guide précise les niveaux de performance, pour aider les correcteurs à évaluer la compétence des candidats par rapport aux attentes établies par le Jury lors de l'élaboration du profil de réussite d'un CPA compétent.

Chaque occasion d'évaluation (OE) prévoit cinq catégories de performance. La performance du candidat est classée dans l'une des cinq catégories suivantes :

- Non traité
- Compétence minimale
- En voie vers la compétence
- Compétent
- Compétent avec distinction

### **Établissement du seuil de réussite**

Le président du Jury ainsi que le vice-président responsable de l'examen supervisent la correction. Vers la fin de la correction, le sous-comité du Jury s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

Au cours du processus visant à déterminer lesquels des candidats réussiront à l'EFC, chaque candidat est jugé par rapport aux attentes que le Jury a préétablies en ce qui a trait aux

compétences que doit posséder un comptable professionnel agréé débutant. Tout changement apporté au profil de réussite initial pendant la finalisation des guides et la correction doit être ratifié par l'ensemble du Jury. Lors de l'établissement du profil de réussite, le Jury tient compte des éléments suivants :

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction;
- les commentaires sur les facteurs importants à considérer dans la prise de décisions, lesquels sont formulés par un comité indépendant (composé des membres du Jury qui ne sont pas membres du sous-comité responsable de l'EFC en cause, et dont la participation est donc indirecte), chargé de passer en revue les composantes du seuil de réussite.

### **Le modèle décisionnel**

Le but de l'EFC est de déterminer, au moyen d'une évaluation écrite commune, si le candidat possède les compétences attendues d'un CPA débutant. Chacune des épreuves de l'EFC est unique et expressément conçue pour évaluer différentes habiletés :

- L'épreuve du Jour 1 est connexe au travail d'équipe effectué dans le cadre du module de synthèse 1. Elle sert à évaluer la capacité du candidat à démontrer ses compétences professionnelles. Elle est indépendante des épreuves du Jour 2 et du Jour 3.
- L'épreuve du Jour 2 vise à évaluer la **profondeur** des compétences techniques dans l'un des quatre rôles qui sont proposés (qui correspondent aux quatre modules optionnels du Programme de formation professionnelle des CPA). Elle donne au candidat l'occasion de démontrer la **profondeur** et l'**étendue** de ses compétences dans les domaines communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion. Les candidats choisissent un rôle à l'avance et formulent leur réponse en fonction de ce rôle.
- L'épreuve du Jour 3 vise à compléter l'évaluation de la **profondeur** et de l'**étendue** des compétences dans les domaines communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion, et en plus de permettre d'évaluer l'**étendue** des compétences du candidat dans tous les autres domaines communs.

Le candidat doit réussir les épreuves des trois jours pour être admis à la profession. Le candidat qui souhaite obtenir le droit d'exercer l'expertise comptable / la comptabilité publique doit démontrer la profondeur de ses compétences en Information financière et dans le rôle en Certification.

## Épreuve du Jour 1

L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles des jours 2 et 3. La décision quant à la réussite ou à l'échec du candidat repose sur une évaluation globale de sa performance dans l'application de l'Approche CPA pour démontrer ses compétences professionnelles essentielles.

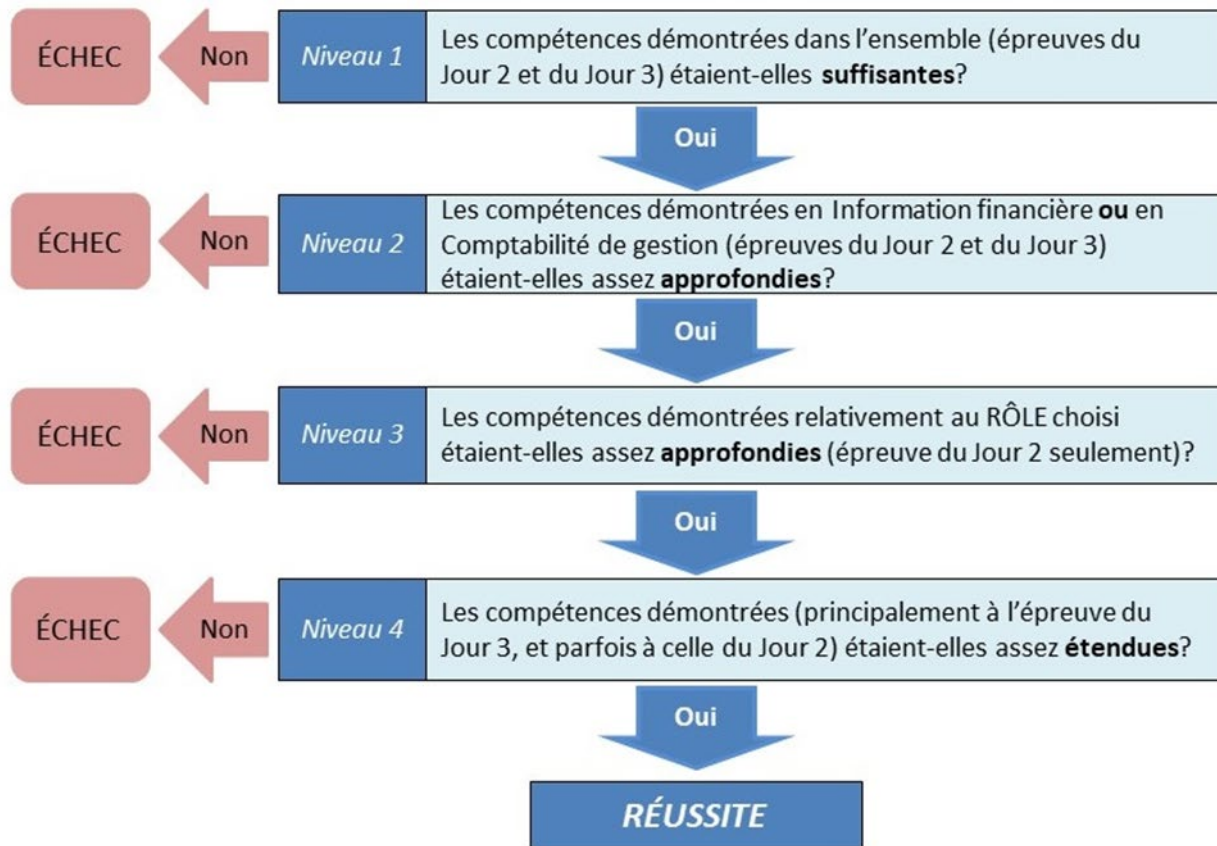
## Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Le Tableau 1 présente le modèle décisionnel utilisé par le Jury. Quatre éléments sont pris en compte dans la décision d'accorder le statut réussite/échec :

1. La réponse doit satisfaire au critère de **suffisance**, c'est-à-dire que le candidat doit démontrer sa compétence au regard des occasions d'évaluation des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (niveau 1).
2. La réponse doit satisfaire au critère de **profondeur** dans les domaines communs Information financière ou Comptabilité de gestion (niveau 2).
3. La réponse doit satisfaire au critère de **profondeur** relativement au rôle préalablement choisi (niveau 3).
4. La réponse doit satisfaire au critère d'**étendue** dans tous les domaines de compétences de la Grille, c'est-à-dire qu'aucun domaine de compétences techniques ne doit avoir été omis (niveau 4).

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

**TABLEAU 1**  
**MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA RÉUSSITE OU DE L'ÉCHEC**  
**AUX ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**



## **Approbation des résultats**

Le sous-comité du Jury passe en revue et approuve les résultats de la correction de chaque étude de cas. L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles du Jour 2 et du Jour 3.

**Épreuve du Jour 1** – Le sous-comité du Jury analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de peu, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

**Épreuves du Jour 2 et du Jour 3** – Dans le cadre du processus d'élaboration, le sous-comité du Jury fixe des exigences préliminaires pour les critères de profondeur et d'étendue des compétences (niveaux 2, 3 et 4) évaluées par les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Au terme de la correction, le Jury évalue ces exigences et y met la dernière main, et il établit les exigences du critère de suffisance (niveau 1) applicable aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées.

Au cours du processus d'approbation, le Jury se soucie en tout temps de tout manque d'uniformité ou de cohérence dans la correction ou dans ses processus qui pourrait avoir une incidence sur les résultats.

## **Présentation des résultats**

Dans son processus décisionnel, le Jury détermine lesquels des candidats ont réussi au niveau national, sans tenir compte de la province d'origine ou de la langue des candidats. De même, ses commentaires sont fondés sur une analyse de la performance de l'ensemble des candidats.

Il communique l'information suivante à chaque province par numéro de candidat :

- le statut de réussite ou d'échec global et le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 et pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées;
- le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 ;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 1 (critère de suffisance); les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière ou en Comptabilité de gestion);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 3 (critère de profondeur dans le rôle choisi);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 4 (critère d'étendue dans tous les domaines de compétences techniques).

## **Remerciements**

Tous les membres du Jury d'examen tiennent à remercier chaleureusement et sincèrement pour leur énergie, leur appui et leur engagement les membres de l'équipe de permanents chargée des évaluations. Sans leur dévouement et leur compétence, le Jury n'aurait pu atteindre ses objectifs ni s'acquitter de ses responsabilités.

Nous tenons également à souligner l'apport de nos réviseurs provinciaux, correcteurs, auteurs et rédacteurs, de même que les traducteurs et réviseurs. Grâce au dévouement, à l'énergie et à la compétence exceptionnels des correcteurs, les processus de correction ont été efficacement appliqués, ce qui a permis de bien évaluer les candidats. Les efforts déployés par tout un chacun pour assurer la qualité et l'équité du processus d'évaluation ont été grandement appréciés.

Jonathan Vandal, CPA  
Président  
Jury d'examen

## MESSAGE AUX CANDIDATS

***Pour obtenir le statut de réussite, les candidats devaient réussir à l'épreuve du Jour 1, faire preuve d'une compétence suffisante dans tous les domaines aux épreuves combinées du Jour 2 et du Jour 3, et répondre aux deux critères de profondeur et aux critères d'étendue.***

### Introduction

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de septembre 2023 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe JRP (version 1) de l'épreuve du Jour 1. Les commentaires détaillés sur la performance des candidats aux versions 1 et 2 des études de cas JRP ne seront disponibles qu'après l'utilisation de la version 2 de JRP, en septembre 2024. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (ci-après, le Jury) pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de CFL), cette information se trouve à la partie B du rapport sur l'EFC.

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses des candidats à l'EFC de septembre 2023, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possibles. Les commentaires qu'il contient sont fondés sur les observations des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs dans l'ensemble des réponses à l'EFC. On trouvera des commentaires détaillés sur la performance des candidats à chaque occasion d'évaluation (OE) à l'Annexe F de la partie A et à l'Annexe H de la partie B du rapport sur l'EFC.

### Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon que chacune des épreuves amène les candidats à démontrer des compétences différentes. Ainsi, l'épreuve du Jour 1 permet aux candidats de démontrer leurs compétences professionnelles générales, notamment en ce qui concerne l'analyse critique pertinente pour la prise de décisions stratégiques, le jugement professionnel et la capacité de synthèse. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques communes acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, dans l'un des quatre domaines optionnels. En général, mais pas toujours, l'épreuve du Jour 2 indique clairement le travail à faire et est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, ce qui permet aux candidats de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer davantage la profondeur et l'étendue des compétences communes qu'ils ont acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les autres domaines techniques de base. Comme ils disposent habituellement de moins de temps pour cette épreuve, les candidats doivent classer les questions par ordre de priorité et bien répartir leur temps entre chacune.

Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour pouvoir montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

## **Forces et faiblesses**

### Gestion du temps

Dans l'ensemble, les candidats ont su bien gérer leur temps. L'épreuve du Jour 1 ne faisait l'objet d'aucune contrainte de temps et, de façon générale, le temps que les candidats ont consacré à leur évaluation de la situation et à leur analyse des questions était approprié. La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques présentées et ont consacré plus de temps à celles qui nécessitaient une analyse poussée. L'étude de cas du Jour 2 ne faisait également l'objet d'aucune contrainte de temps, et la plupart des candidats ont bien géré leur temps. Ils ont tenté de traiter toutes les OE et ont bien équilibré le temps alloué à la partie commune et à la partie propre à leur rôle. Les candidats semblent avoir géré leur temps adéquatement à l'épreuve du Jour 3, laquelle imposait une contrainte de temps et forçait donc les candidats à bien répartir les quatre heures qui leur étaient allouées entre les trois études de cas. Certains candidats ont tout de même manqué de temps vu le fort pourcentage moyen d'occasions d'évaluation non traitées (5 %) dans l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3. Ce résultat était toutefois attendu compte tenu de la façon dont l'épreuve du Jour 3 est conçue.

### Analyses non pertinentes

Le Jury a été heureux de constater que les réponses à cet examen contenaient peu d'analyses non pertinentes. Les candidats ont traité les éléments du travail à faire et, de façon générale, n'ont pas fourni d'analyse superflue.

### Compétences techniques

Le Jury a constaté une baisse de la maîtrise des compétences techniques. Comme pour les derniers EFC, il a remarqué que les candidats ont généralement omis de traiter les sujets plus complexes. De plus, les candidats ont eu de la difficulté à traiter la plupart des sujets qui n'avaient pas été évalués précédemment à l'EFC, même si la *Grille de compétences des CPA* indiquait sans équivoque que ces sujets étaient matière à évaluation.

En général, à l'épreuve du Jour 2, les candidats ont bien réussi à l'OE n° 9 (procédures – questions de comptabilité) et à l'OE n° 12 (procédures – conformité) du rôle en Certification, à l'OE n° 8 (VAN de la machine) du rôle en Finance, à l'OE n° 7 (fournisseur de protéine de pois), à l'OE n° 8 (livraison juste-à-temps) et à l'OE n° 10 (analyse de l'étude de marché) du rôle en Gestion de la performance, à l'OE n° 7 (déduction pour amortissement) et à l'OE n° 9 (revenu imposable) du rôle en Fiscalité. À l'épreuve du Jour 3, ils ont bien réussi à l'OE n° 2 (impôt fédéral des sociétés à payer), à l'OE n° 4 (compréhension du plan d'audit), à l'OE n° 5 (projet de conversion à l'énergie solaire) et à l'OE n° 6 (caractère approprié des énoncés de vision, de mission et de valeurs) de l'étude de cas n° 1, à l'OE n° 1 (subvention et don) et à l'OE n° 5 (répartition des frais) de l'étude de cas n° 2 et à l'OE n° 4 (structure de gouvernance et préoccupations du personnel) de l'étude de cas n° 3. Bon nombre de ces OE portaient sur des sujets qui sont régulièrement évalués à l'EFC.



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

Pour les OE qui nécessitaient une analyse quantitative, par exemple l'OE commune n° 1 (établissement du coût des stocks) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats n'ont pas intégré le concept d'unités équivalentes. À l'OE commune n° 3 (analyse des écarts) de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à intégrer la combinaison des produits vendus dans leurs calculs des écarts. Pour ce qui est de l'OE n° 9 (prix de cession interne) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats n'ont pas tenu compte de l'information quantitative fournie dans l'étude de cas et ont tenté d'effectuer une analyse purement théorique des méthodes d'établissement du prix de cession interne, ou ont tenté d'effectuer des calculs à partir des données fournies, mais ont omis d'intégrer ces calculs dans leur analyse des méthodes potentielles, montrant ainsi une mauvaise compréhension des méthodes d'établissement du prix de cession interne. À l'OE n° 3 (options de financement) de l'étude de cas n° 2 et à l'OE n° 1 (améliorations potentielles) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu du mal à mettre les deux options proposées sur un même pied pour pouvoir les comparer.

Les candidats ont aussi montré de piètres connaissances techniques dans leur réponse à certaines OE qui exigeaient une connaissance du *Manuel* ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. À l'OE commune n° 4 (perte de valeur de l'écart d'acquisition) de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à calculer correctement la valeur comptable de la division et n'ont souvent pas su à quoi la comparer. À l'OE commune n° 5 (effet à payer) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats n'ont pas relevé la principale question présentée, à savoir que l'effet à payer était assorti d'un taux d'intérêt inférieur à celui du marché et qu'il fallait donc apporter un ajustement pour refléter sa juste valeur. À l'OE n° 11 (avantages liés à l'utilisation d'une automobile) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont utilisé des formules incorrectes pour calculer les frais pour droit d'usage, et à l'OE n° 12 (vente d'actions), très peu d'entre eux ont vu qu'une des opérations entraînerait une perte déductible au titre d'un placement d'entreprise (PDTPE). À l'OE n° 3 (nouvel avis de cotisation de l'ARC et acquisition de contrôle) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats n'ont pas été en mesure d'indiquer le délai dont dispose l'ARC pour émettre un nouvel avis de cotisation, qui est de trois ans, et ont démontré qu'ils possédaient des connaissances d'une étendue très limitée dans leurs descriptions des conséquences d'une acquisition de contrôle.

De plus, certains candidats semblent ne pas avoir utilisé le tableau de référence fourni à la fin du cahier d'examen. Par exemple, de nombreux candidats ont utilisé le mauvais taux de DPA pour la catégorie à l'OE n° 7 (déduction pour amortissement) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, même si cette information se trouvait dans le tableau de référence. À l'OE n° 11 (avantages liés à l'utilisation d'une automobile) du même rôle, les candidats ont souvent utilisé des taux inexacts (pour les frais de location déductibles maximaux et le calcul de l'avantage relatif au fonctionnement) ou n'ont pas relevé que le véhicule appartenait à la catégorie 10.1 même s'il dépassait le plafond annuel et, à l'OE n° 13 (calcul de l'impôt des particuliers), de nombreux candidats n'ont pas su comment utiliser les taux d'impôt des particuliers qui se trouvaient à la fin du cahier d'examen.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury encourage les candidats à adopter une approche équilibrée dans leur préparation et à s'assurer de posséder un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences de la *Grille de compétences des CPA*, car tous ces domaines sont matière à évaluation à l'EFC. En outre, les candidats doivent se familiariser avec l'information fournie dans le tableau de référence et savoir utiliser cette information lorsque c'est nécessaire.

### Absence de prise en compte du contexte propre à chaque étude de cas et d'intégration de l'information fournie

Comme pour les EFC précédents, les candidats à l'examen de septembre 2023 ont semblé avoir de la difficulté à prendre en compte le contexte propre à chaque étude de cas dans leur réponse. Par exemple, à l'OE n° 13 (plan d'audit interne) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont fourni un mémo de planification de l'audit externe, même s'il était clairement indiqué que le candidat jouait le rôle d'un auditeur interne. À l'OE n° 13 (prix de vente et décision de garder ou de vendre la participation) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont traité de la convention entre actionnaires, mais seulement de façon générale, sans tenir compte, dans leur analyse, de la volonté de Treadstone de se retirer rapidement. À l'OE n° 11 (rémunération du personnel des ventes) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont souvent présenté une analyse générique des aspects théoriques de la rémunération, sans tenir compte des données propres à l'étude de cas. À l'OE n° 13 (objectifs de Treadstone et améliorations opérationnelles) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont souvent simplement indiqué si chaque objectif était atteint ou non, sans expliquer pourquoi compte tenu des données de l'étude de cas. À l'OE n° 6 (indicateurs de performance clés) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, un grand nombre des indicateurs fournis par les candidats étaient génériques ou ne tenaient pas compte du fait que l'étude de cas portait sur un organisme sans but lucratif.

Le Jury souligne que la capacité de s'adapter à des situations uniques et celle d'intégrer l'information qui se trouve dans différentes parties de l'étude de cas sont des compétences importantes que les CPA débutants doivent posséder. Aussi, le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients, que ce soit pour les aider à appliquer les normes et les règles fiscales ou pour leur expliquer certaines décisions d'affaires ou financières et la façon de les mettre en œuvre. Si le CPA ne fournit pas d'explications claires, les informations dont dispose le client sont incomplètes. Dans les réponses aux études de cas de l'EFC, le Jury veut comprendre le raisonnement du candidat et voir des preuves que le candidat a fait une analyse et exercé son jugement professionnel pour dégager une conclusion. Par conséquent, le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » et « Et alors? » dans leurs analyses, en tenant compte des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue. Tirer une conclusion sans d'abord présenter l'analyse dont elle découle n'est pas suffisant. Le Jury veut obtenir une réponse bien construite.

### Tableaux financiers préinsérés

À l'examen de septembre 2023, tous les tableaux financiers des études de cas qui comptaient au moins 10 lignes étaient fournis aux candidats en format électronique dans le logiciel d'examen. Cette approche a été adoptée pour la première fois en mai 2023. Encore une fois, le Jury a été heureux de constater que de nombreux candidats en ont tiré parti pour gagner du temps ou pour mieux structurer leurs réponses. Toutefois, le Jury a volontairement inclus dans l'examen une OE portant sur un ensemble de données plus volumineux (OE n° 11 [grand livre auxiliaire du matériel – anomalies et procédures] du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2) et s'attendait à ce que les candidats traitent par voie électronique les informations qui leur étaient fournies, à l'aide du logiciel d'examen. Étonnamment, de nombreux candidats ne l'ont pas fait. Le Jury rappelle aux candidats que l'analyse des données est un domaine important de la *Grille de compétences des CPA*, et que l'information financière est préinsérée pour que les candidats puissent analyser les données de façon plus exhaustive et efficace.

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

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

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation pertinente de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale plus loin dans leur réponse, y faisant référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions. Toutefois, les candidats faibles n'ont généralement fait des liens qu'avec les données les plus évidentes de l'étude de cas, qui concernaient les facteurs clés de succès, la mission et la vision de JRP, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, comme le recul de l'économie et les objectifs du Conseil en matière d'investissement.

Il était mentionné dans l'étude de cas que les économies canadienne et mondiale avaient amorcé un recul, de sorte que le Conseil de JRP privilégiait maintenant les investissements offrant le rendement du capital investi (RCI) annualisé le plus élevé, mais ne voulait réaliser que des investissements à faible risque. À l'interne, JRP ne disposait que de 500 000 \$ de trésorerie pour faire des investissements stratégiques, et pouvait obtenir un prêt d'un maximum de 7 millions \$. Les candidats devaient intégrer les éléments cruciaux de la situation globale de la société, notamment le recul de l'économie, les objectifs du Conseil et les contraintes de trésorerie de JRP, dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à JRP, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrerait avec leurs analyses. Pour arriver à leur conclusion, ils devaient analyser et intégrer les principaux objectifs d'investissement du Conseil, et tenir compte des capitaux dont la société disposait pour réaliser des investissements stratégiques.

Il y avait cinq options stratégiques à analyser : l'ouverture de deux nouveaux camps de luxe pour chiens ou la vente de BALA, l'aménagement de pharmacies pour animaux de compagnie dans les magasins actuels de JRP, l'établissement d'un partenariat avec Pet Fresh pour offrir un service de livraison de boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie, la possibilité de devenir le distributeur canadien exclusif des médicaments et produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie de PPC, et l'offre d'un programme avancé de dressage pour chiens, Dressage+.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé en profondeur les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes et quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations (ils ont notamment rattaché leurs calculs aux objectifs de JRP). Les analyses quantitatives des candidats faibles, quant à elles, manquaient généralement de structure et de clarté, et étaient donc difficiles à suivre. De plus, beaucoup de candidats faibles n'ont pas effectué les bons calculs pour évaluer adéquatement chacune des questions. Nombre d'entre eux ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont régulièrement fait des liens entre leur analyse de chacune des options et les questions au niveau de l'entité présentées, soit les objectifs du Conseil, l'incidence du recul de l'économie et les contraintes de trésorerie de JRP. Ils ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Quant aux candidats faibles, ils ont omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle, dans laquelle ils n'ont pas bien souligné l'importance de ces questions pour chacune des décisions stratégiques à prendre. Enfin, les candidats forts ont souvent compris les liens qui existaient entre les options stratégiques, et l'ont notamment montré en déconseillant d'offrir le programme Dressage+ si la société décidait de vendre BALA.

Les candidats faibles ont généralement analysé chacune des questions indépendamment, sans prendre le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions au niveau de l'entité dans leurs conclusions. Par conséquent, ils n'ont pas fait les liens importants entre les divers aspects de chaque option. Par exemple, les candidats faibles ont tenté de calculer le RCI de chacune des options, mais n'ont pas comparé ces RCI, de sorte qu'ils n'ont pas traité adéquatement l'un des principaux objectifs d'investissement du Conseil.

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

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

Comme pour la version 1 de JRP, la plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation pertinente de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale plus loin dans leur réponse, y faisant référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions.

En plus de tenir compte de l'objectif du Conseil d'améliorer les produits d'exploitation de la société et d'en diversifier les sources, les candidats devaient souligner la question importante relative à l'environnement interne de CFL dans leur évaluation de la situation, soit le fait que les membres du Conseil souhaitent cesser de participer aux activités quotidiennes de la société dans environ cinq ans. Compte tenu de ce souhait, le Conseil de CFL voulait uniquement effectuer des investissements peu risqués, simples à réaliser et procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation. De plus, CFL n'avait que 6,5 millions \$ de trésorerie en main pour de nouveaux investissements stratégiques, et n'avait pas accès à un autre financement. Les candidats devaient intégrer ces éléments cruciaux de la situation globale de la société dans leur analyse des questions importantes.

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue qualitatif et quantitatif, soit l'acquisition de Gym Dépôt, le contrat de gestion des gyms des hôtels Sunnyside, le recours aux services de RiseEd pour la création et la diffusion en continu de vidéos de conditionnement physique, l'ouverture et l'exploitation de cliniques de physiothérapie, et l'ouverture de nouveaux restaurants PurCafé.

Comme dans le cas de la version 1 de JRP, les candidats forts ont relevé et analysé les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question, ont présenté des analyses quantitatives utiles et ont établi des liens entre leur analyse et les questions au niveau de l'entité présentées dans l'étude de cas. Ils ont eu tendance à évaluer si les options étaient peu risquées et simples à réaliser dans leur analyse de chacune des questions, et à en tenir compte dans leurs conclusions et leurs recommandations globales. Ils ont également vu les interdépendances entre leurs recommandations d'investissement et les activités actuelles et futures de CFL. Par exemple, ils ont relevé que Gym Dépôt avait conclu des contrats d'approvisionnement qui permettraient à CFL d'acheter de l'équipement pour ses gyms actuels à un prix réduit de 20 %.

Les candidats forts se sont notamment distingués des candidats faibles par leur capacité de relever et d'analyser en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique. Au lieu de traiter les incidences les plus pertinentes, les candidats faibles ont souvent mis l'accent sur les aspects secondaires. Par exemple, concernant l'option d'ouvrir de nouveaux PurCafé, beaucoup de candidats faibles ont axé leur analyse sur la concordance de l'offre d'aliments santé avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de la société, plutôt que sur le faible risque que présentait cet investissement, compte tenu des PurCafé déjà en exploitation et de leur rentabilité. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas pris le recul nécessaire pour traiter les questions au niveau de l'entité dans leur analyse des options stratégiques.

Comme pour la version 1 de JRP, seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

## **ANNEXE A**

### **CONCEPTION DE L'EXAMEN, ÉLABORATION DES GUIDES DE CORRECTION ET CORRECTION DE L'EXAMEN FINAL COMMUN**

## Conception de l'EFC

L'épreuve du Jour 1 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, connexe à l'étude de cas du module de synthèse 1 à laquelle les candidats ont travaillé en équipe pendant huit semaines avant l'EFC. Pendant l'épreuve du Jour 1, les candidats peuvent consulter l'étude de cas du module de synthèse 1, mais non la réponse de leur équipe ni un exemple de réponse. L'étude de cas de l'épreuve du Jour 1 vise à évaluer les compétences (professionnelles) habilitantes. Les candidats doivent réaliser une analyse générale et stratégique à l'intention du conseil d'administration et de la haute direction. Deux études de cas sont généralement proposées au Jour 1; les candidats choisissent à l'avance celle à laquelle ils répondront.

L'épreuve du Jour 2 est conçue de manière qu'un candidat moyen puisse y répondre en trois heures et demie, mais les candidats disposent de cinq heures pour y répondre. L'heure et demie supplémentaire donne aux candidats le temps de filtrer et de trouver les données dont ils ont besoin pour répondre aux exigences de *leur* rôle (Certification, Finance, Gestion de la performance ou Fiscalité) parmi l'information commune qui leur est fournie. L'épreuve du Jour 2 vise à évaluer les compétences techniques au regard du critère de **profondeur** (niveau 2 et niveau 3). Les candidats se servent tous de la même étude de cas, qui comporte une partie commune et quatre annexes qui présentent des informations supplémentaires pour chacun des rôles. Le travail à faire est clairement indiqué pour chacun des rôles, à moins qu'il ne s'agisse d'une question que le Jury souhaite voir identifiée par les candidats eux-mêmes (question relative à une compétence habilitante ou vers laquelle les candidats ne sont pas expressément dirigés). L'épreuve du Jour 2 évalue la **profondeur** et l'**étendue** des compétences énoncées dans la *Grille de compétences des CPA*, surtout de celles couvertes dans le module optionnel correspondant à chacun des rôles et de celles couvertes dans les modules communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion. Le critère de **profondeur** (niveau 2) applicable au rôle peut aussi s'appliquer à d'autres domaines de compétences des modules communs.

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas (de 75 à 85 minutes chacune<sup>1</sup>) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** et l'**étendue** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans tous les autres domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

La valeur des notes rattachées aux occasions d'évaluation de l'étude de cas de l'épreuve du Jour 2 varie de manière que l'épreuve du Jour 2 et l'épreuve du Jour 3 aient le même poids.

---

<sup>1</sup> Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de septembre 2023 étaient d'une durée de 75 à 85 minutes chacune.

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

Avant la finalisation et l'impression de l'EFC, les études de cas et les guides de correction préliminaires sont passés en revue par des réviseurs délégués par les provinces. Le Jury tient compte des commentaires des réviseurs provinciaux lorsque les épreuves sont finalisées et, de nouveau, lorsque les guides de correction sont passés en revue par les chefs d'équipe et chefs d'équipe adjoints à la lumière des réponses des candidats, lors de la tenue du centre de précorrection.

### **Le centre de correction de l'EFC de septembre 2023**

La correction de l'EFC de septembre 2023 s'est faite en présentiel et à distance. Quelque 210 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2023. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par le personnel professionnel de CPA Canada responsable de l'EFC, sous la surveillance du vice-président du Jury qui dirige le sous-comité responsable de cet EFC, et du président du Jury.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas JRP a été corrigée par une équipe de 26 correcteurs du 5 au 20 octobre 2023. La version 2 de l'étude de cas CFL a été corrigée par une équipe de six personnes du 21 au 28 septembre 2023.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe de 36 correcteurs du 1<sup>er</sup> au 15 octobre 2023. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 39 correcteurs du 1<sup>er</sup> au 17 octobre 2023. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 14 correcteurs du 2 au 14 octobre 2023. Le rôle en Finance a été corrigé par une équipe de quatre correcteurs du 19 au 25 septembre 2023. Le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de trois correcteurs du 20 au 26 octobre 2023.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 5 au 21 octobre 2023. Au total, 82 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

Avant le début de la correction, les membres du sous-comité du Jury, des permanents, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant une période de trois à six jours, un centre de précorrection. Ils ont passé en revue les guides de correction, les ont mis à l'essai en corrigeant un certain nombre de copies choisies au hasard, et les ont modifiés au besoin, tenant compte des commentaires soumis par les réviseurs provinciaux quant au contenu des guides.



Les grosses équipes ont suivi un calendrier de correction préétabli, qui comprenait une phase de démarrage destinée à former les correcteurs. À la phase de démarrage, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont présenté les guides de correction aux correcteurs, sous la supervision des permanents et du vice-président du Jury. Avant de commencer la correction proprement dite, les équipes ont corrigé à blanc un certain nombre de copies choisies au hasard. Cette précorrection s'est faite en deux étapes. La première visait à permettre aux correcteurs de se familiariser avec les guides : après avoir corrigé un certain nombre de réponses, les correcteurs ont comparé les résultats obtenus, ce qui a permis de vérifier que tous saisissaient bien chacun des éléments des guides de correction et les fondements de chaque niveau de performance. La deuxième étape de la précorrection a consisté à corriger à blanc un certain nombre d'autres copies en vue de vérifier que tous les correcteurs appliquaient les guides de correction de la même manière.

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Chaque grosse équipe comptait un chef, de un à cinq chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Les correcteurs des petites équipes ont participé à la précorrection et sont ensuite passés directement à la véritable correction. Chaque équipe comptait un chef et de deux à cinq correcteurs expérimentés, dont deux correcteurs bilingues, qui ont corrigé toutes les copies en français. Ces correcteurs bilingues ont commencé par noter des copies en anglais, puis sont passés aux copies en français, une fois que leur façon de corriger a été jugée équivalente à celle des autres correcteurs. Les correcteurs bilingues ont fait l'arbitrage des copies en français en analysant les écarts dans leur correction. S'il leur était impossible de s'entendre sur un résultat final, les correcteurs bilingues ont traduit les passages pertinents de la réponse pour le chef d'équipe, qui a ensuite déterminé le résultat final.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et le contrôle de la qualité. C'est pourquoi les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont consacré une grande partie de leur temps au contrôle d'un certain nombre de copies choisies au hasard et à d'autres activités de supervision. Des copies de contrôle ont été versées dans le système quotidiennement pour vérifier l'uniformité du travail des correcteurs. Les statistiques des correcteurs ont fait l'objet d'un suivi afin d'assurer la régularité de la correction pendant la durée du centre. À partir d'une analyse de ces statistiques, les chefs d'équipe ont revu — et si nécessaire, recorrecté — des copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient traitées équitablement pour l'ensemble des candidats. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues. D'autres audits ont été réalisés à la fin de la correction dans le cas d'écarts importants entre des correcteurs.

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

Chaque copie de candidat a été corrigée une fois. Les copies qui ont reçu le résultat « échec », « échec de peu » ou « réussite de justesse » ont été corrigées une deuxième fois par le chef d'équipe, le chef d'équipe adjoint ou un correcteur expérimenté. De plus, les copies ayant reçu le résultat « réussite » ont été vérifiées pour assurer l'exactitude de la correction.

### **Double correction (épreuve du Jour 2)**

Chaque copie de candidat a été corrigée de façon indépendante par deux correcteurs. En cas de divergence entre les deux corrections initiales au sujet d'une occasion d'évaluation donnée, un arbitre (le chef d'équipe, un chef d'équipe adjoint ou un correcteur expérimenté) a comparé les deux corrections et déterminé le résultat final.

Toujours pour que les correcteurs appliquent le guide de correction de manière uniforme, la « règle des deux jours » a été suivie, c'est-à-dire que la deuxième correction ne pouvait commencer que deux jours après la fin de la première. On s'est ainsi assuré, avant le début de la deuxième correction et de l'arbitrage, que l'application des guides avait cessé d'évoluer en raison des interprétations faites par les correcteurs au cours des deux premiers jours de correction proprement dite.

### **Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)**

L'épreuve du Jour 3 a été corrigée selon une méthode fondée sur la correction des cas tangents. Toutes les réponses à l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées une fois, puis les résultats aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 ont été combinés. Quand un candidat avait échoué à l'épreuve du Jour 3 mais avait réussi au rôle choisi à l'épreuve du Jour 2, sa réponse à l'épreuve du Jour 3 a été corrigée une deuxième fois par un nouveau correcteur. Les écarts entre les résultats attribués lors de la première et de la deuxième correction ont fait l'objet d'un arbitrage par le chef d'équipe ou par un correcteur expérimenté.

### **Demande de nouvelle correction et demande d'analyse de la performance**

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

Les demandes doivent être transmises aux organisations provinciales, qui les feront parvenir au Jury d'examen. Les candidats qui souhaitent demander une nouvelle correction et/ou obtenir une analyse détaillée de leur performance doivent communiquer avec leur organisation provinciale avant la date limite indiquée dans la lettre annonçant les résultats.

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

#### Procédure de demande de nouvelle correction

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

Sous la supervision du président du Jury d'examen et des permanents de CPA Canada chargés de l'EFC, la copie est revue par le chef d'équipe et les chefs d'équipe adjoints qui ont participé à la correction originale. La copie est comparée au guide de correction correspondant utilisé au centre de correction et le résultat est reconsidéré sous deux angles : on détermine, dans un premier temps, si la réponse a été corrigée selon les mêmes paramètres que les réponses des autres candidats à l'examen, puis on s'assure que les correcteurs ont indiqué avoir pris en compte tous les éléments de réponse fournis par le candidat.

Les résultats sont compilés, et on détermine si le candidat a été traité injustement et mériterait d'obtenir le statut de réussite.

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

**ANNEXE B**

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

## Module de synthèse 1

### CanDo Fitness Itée – Cas

### (POUR CONSULTATION UNIQUEMENT)

*Les candidats doivent se fonder sur les données du cas du module de synthèse 1 pour effectuer leur analyse. On n'attend pas d'eux qu'ils tiennent compte dans leur réponse d'événements de l'actualité (comme la pandémie de COVID-19). Cela dit, les candidats peuvent décider de le faire de façon raisonnable. Par exemple, en faisant des recherches sur un secteur d'activité, ils pourraient être appelés à s'interroger sur les répercussions de la COVID-19 sur le secteur. Toutefois, les incidences d'événements de l'actualité (dont la COVID-19) ne devraient pas peser lourd dans leur analyse.*

Nous sommes le 15 avril 2022, et vous travaillez à titre de CPA chez Serringers Consulting Group s.r.l. (SCG). On vous a chargé de rédiger un rapport à l'intention du Conseil d'administration (le Conseil) et de la direction de CanDo Fitness Itée (CFL).

CFL a fait appel à SCG pour l'aider à effectuer une analyse stratégique et à établir la nouvelle orientation de l'entreprise. Compte tenu des résultats des exercices antérieurs, le Conseil s'inquiète de la diminution du nombre d'abonnés, des produits d'exploitation et des bénéfices. Les cinq actionnaires ont des points de vue contradictoires quant à la voie que devrait prendre l'entreprise pour son expansion, et ils souhaitent que vous analysiez et traitiez de nombreuses questions liées à l'exploitation de CFL.

On vous a fourni les renseignements qui suivent aux fins de votre examen et de votre analyse (sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens).

### CanDo Fitness Itée

CFL possède et exploite des centres de conditionnement physique dans l'Ouest canadien. Elle compte actuellement 40 centres, dont la superficie moyenne varie de 10 000 à 13 000 pieds carrés chacun. En 2021, elle a enregistré des produits d'exploitation totaux de 46 millions \$ et un bénéfice avant impôts de 1,1 million \$. L'entreprise est détenue par cinq actionnaires : le fondateur, Phillip Rogers, qui détient des actions à droit de vote multiple lui conférant 60 % des droits de vote, et quatre autres actionnaires, soit Sandra MacCarthy, Brian Mitchell, Frank Chang et Rosa van der Schuren, qui ont chacun 10 % des droits de vote. Les cinq actionnaires ont tous une participation égale dans les capitaux propres de l'entreprise. La mission de cette dernière est d'aider ses abonnés à atteindre leurs objectifs de mise en forme et de favoriser l'adoption de saines habitudes de vie.

L'entreprise a connu du succès jusqu'en 2017, lorsqu'une intensification de la concurrence a entraîné des guerres de prix, ce qui s'est soldé par une diminution du nombre d'abonnés et a forcé l'entreprise à réduire ses prix et ses coûts. Depuis 2018, le nombre d'abonnés, les produits et les bénéfices sont en baisse. Actuellement, les actionnaires sont en désaccord sur l'orientation future de l'entreprise. Certains actionnaires souhaitent voir CFL prendre une expansion rapide, pour lui faire atteindre une taille qui lui permettrait de réaliser des économies d'échelle, d'offrir des prix concurrentiels, et de conserver sa formule de gym traditionnel uniforme dans tous ses établissements. Les autres actionnaires estiment que l'entreprise

devrait tenter de se différencier en offrant divers programmes et services qui attireront une nouvelle clientèle cible. Ils croient qu'il est important d'offrir différents choix aux abonnés, au lieu de leur proposer des gyms qui sont tous identiques. Ils souhaitent adapter CFL aux nouvelles tendances.

Un organigramme est fourni à l'Annexe I. Les états financiers les plus récents de CFL pour les exercices clos les 31 décembre 2019, 2020 et 2021 se trouvent à l'Annexe II. Les données de référence sectorielles figurent à l'Annexe III.

### Information relative au secteur d'activité

#### *Description et taille*

Le secteur canadien des gyms, des établissements de santé et des centres de conditionnement physique est constitué d'exploitants d'établissements qui offrent des activités d'exercice et de conditionnement physique ou de sports récréatifs, comme le patin, la nage ou les sports de raquette. Le secteur englobe également les centres qui offrent des cours de conditionnement physique<sup>2</sup>. Les produits d'exploitation du secteur totalisent 4,5 milliards \$, et le taux de croissance annuel d'ici 2025 devrait être de 4,6 %<sup>3</sup>.

Le secteur se trouve dans un cycle de croissance, depuis que les gouvernements et les entreprises font la promotion d'un mode de vie sain et favorisent son adoption. Les produits d'exploitation du secteur proviennent des sources suivantes<sup>4</sup> :

Source de produits d'exploitation	Pourcentage	Notes
Frais d'abonnement	69,4 %	Les frais d'abonnement sont généralement mensuels, même si certaines entreprises facturent maintenant des frais à leurs abonnés aux deux semaines ou à la semaine, ce qui permet à ces derniers d'annuler facilement leur abonnement, mais cause une baisse des ventes. De petits studios de conditionnement physique spécialisés offrent aussi des forfaits de cours à la séance.  Le taux de rotation élevé des abonnés et les périodes d'abonnement réduites poussent les exploitants à trouver d'autres sources de produits pour réduire leur dépendance aux frais d'abonnement.
Services d'entraînement personnalisé	10,9 %	Ces produits sont en hausse, et la tendance est à l'embauche d'entraîneurs accrédités pour offrir des entraînements et des cours personnalisés.

<sup>2</sup> Ediz Ozelkan, « Break a sweat: Rising health concerns and incentives from businesses will increase demand », *IBISWorld Industry Report 71394C: Gym, Health & Fitness Clubs in Canada*, mars 2019.

<sup>3</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>4</sup> Ozelkan, 2019.

Source de produits d'exploitation	Pourcentage	Notes
Activités récréatives	5,9 %	Comprend les produits tirés des activités récréatives, comme le patin, l'escalade et les quilles.  Comme ces services sont peu répandus dans le secteur, les entreprises qui offrent ce type d'activités ont peu de concurrence.
Droits d'entrée à des événements de conditionnement physique et des activités récréatives	3,3 %	Comprend des frais ponctuels pour des événements spéciaux qui ont lieu dans les centres, comme des compétitions.
Aliments et boissons	2,7 %	Comprend les ventes de jus, de boissons frappées, de barres nutritives, et d'autres aliments.
Entraînement d'athlètes	3,0 %	Comprend les frais d'accompagnement et d'entraînement pour des sports en particulier.
Services de spa	2,3 %	Comprend les services de spa, comme les soins du visage et les massages, offerts dans les centres.
Autres	2,5 %	Comprend les ventes de vêtements et d'accessoires ainsi que les frais de retard et les pénalités.
Total	100 %	

### Segments de clientèle

Les femmes représentent 40 % de tous les abonnements, une proportion qui est en augmentation depuis quelques années avec l'engouement pour les centres de conditionnement physique réservés aux femmes<sup>5</sup>.

Les principaux segments de clientèle, par tranche d'âge, et leur pourcentage respectif des produits d'exploitation du secteur sont les suivants<sup>6</sup> :

Clients de 55 ans ou plus	35,0 %
Clients de 40 à 54 ans	20,0 %
Clients de 20 à 39 ans	27,9 %
Clients de 19 ans ou moins	17,1 %

En général, les clients des deux tranches d'âge les plus élevées (soit les clients de 40 ans ou plus) font attention à leur santé, ont un revenu disponible plus élevé, et représentent une grande proportion de l'ensemble de la population. De plus, au cours des cinq dernières années, les centres de conditionnement physique ont commencé à cibler le segment des 55 ans ou plus, en offrant des programmes d'exercice et des séances de yoga et d'aérobie à faible intensité.

<sup>5</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>6</sup> Ozelkan, 2019.

Par le passé, les entreprises du secteur ciblaient le segment des clients de 20 à 39 ans, mais la situation est en train de changer. Bien que ce segment n'ait connu aucune croissance au cours des dernières années, 50 % des personnes de cette tranche d'âge pratiquent une forme ou une autre d'activité physique.

L'obésité chez les jeunes étant en voie de devenir un problème de santé chronique, le segment des clients de 19 ans ou moins est en croissance. Les parents cherchent des idées de mise en forme pour leurs enfants, depuis que les écoles réduisent leurs programmes d'éducation physique. Environ 70 % des personnes de cette tranche d'âge font de l'activité physique.

Les principaux facteurs<sup>7</sup> qui incitent une personne à s'abonner à un centre de conditionnement physique sont les suivants :

- Coût : Prix de l'abonnement et de tous les services complémentaires.
- Profil des abonnés : Profil type des abonnés, comme des femmes seulement, des athlètes professionnels, etc.
- Équipement et programmes : Type et quantité d'équipement mis à la disposition des abonnés, comme des appareils de cardio, des appareils de musculation et des haltères. Ce facteur englobe aussi les programmes et les cours offerts, et leur caractère spécialisé qui attire un certain segment de clientèle.
- Achalandage : Heures de pointe et fréquentation du gym à ces heures. Les abonnés préfèrent généralement les centres peu achalandés, car on y trouve suffisamment d'espace et moins de distractions, et on y attend moins longtemps pour utiliser l'équipement.
- Services complémentaires : Services tels que garderie, massages et autres services de spa, bronzage, vente de jus et de barres nutritives, et conseils en nutrition. Le coût de ces services complémentaires ou leur inclusion dans les frais d'abonnement sont également pris en compte.
- Accessibilité : Emplacement du centre. Les abonnés choisissent souvent un centre qui est près de leur domicile ou de leur lieu de travail.
- Propreté : Propreté générale du centre et politiques de propreté en vigueur.
- Entretien : Condition générale de l'équipement. Les abonnés veulent un équipement en excellent état de fonctionnement.
- Heures d'ouverture : Ouverture 24 heures, la fin de semaine, les jours fériés, etc. Les abonnés préfèrent généralement les centres qui ont un horaire étendu.
- Entraînement personnalisé : Offre d'un entraînement personnalisé, compétences et expérience des entraîneurs, disponibilité des entraîneurs, offre de programmes d'entraînement individuels par les entraîneurs, et frais supplémentaires pour les entraînements personnalisés.
- Privilèges des abonnés : Privilèges offerts aux abonnés, comme les services complémentaires offerts au centre gratuitement ou à un prix réduit. Dans certains cas, un abonnement peut donner droit à des rabais dans les magasins ou restaurants du quartier.

---

<sup>7</sup> Shannon Clark, « Top 10 Things To Look For When Choosing A Gym », Bodybuilding.com, 29 avril, 2019, <https://www.bodybuilding.com/fun/sclark32.htm>.



## Concurrence

La concurrence est forte et s'intensifie. Elle est axée principalement sur le prix, le service à la clientèle, l'image de marque et les types de services offerts<sup>8</sup>. Les centres de conditionnement physique sont des entreprises locales et, par conséquent, la concurrence s'exerce sur les marchés locaux. Dans ce secteur d'activité, les entreprises doivent impérativement avoir un bon bassin d'abonnés et de multiples établissements, offrir une vaste gamme de services, et promouvoir efficacement leurs produits et services.

Le secteur est fragmenté et compte 7 922 établissements à l'échelle du Canada. Goodlife Fitness Centres inc. (Goodlife), une entreprise à capital fermé canadienne, est le plus important exploitant de centres de conditionnement physique. Elle compte 1,5 million d'abonnés et 400 centres au Canada, et possède une part de marché de 18,7 %<sup>9</sup>.

Il y a peu de barrières à l'entrée, comme en témoignent les statistiques suivantes<sup>10</sup> :

- 50,5 % du secteur est formé de travailleurs indépendants (établissements sans employé) qui fournissent un local et donnent des cours de conditionnement physique;
- 33,3 % des exploitants du secteur ont moins de cinq employés, et 25,3 % ont de cinq à neuf employés.

D'une part, le secteur est formé de multinationales et de grands exploitants nationaux qui jouissent d'une image de marque établie, possèdent de multiples établissements et continuent de prendre de l'expansion pour réaliser des économies d'échelle. D'autre part, on trouve de plus petits établissements qui se concentrent sur un créneau et servent une clientèle locale<sup>11</sup>. Si l'on tient compte de tous les types d'établissements (y compris ceux formés de travailleurs indépendants), plus de 80 % ont un effectif de moins de 10 personnes. Ce sont ces petits studios spécialisés qui freinent l'augmentation de la part de marché des établissements plus grands.

Les exploitants commerciaux rentables rivalisent avec des exploitants non commerciaux, notamment les suivants<sup>12</sup> :

- Les centres de conditionnement physique sans but lucratif et publics (centres YMCA, centres communautaires municipaux, etc.) qui ont l'avantage d'avoir accès à des immeubles abordables.
- Les centres situés dans des hôpitaux, des entreprises et des immeubles d'appartements, qui sont avantagés du fait qu'ils sont établis dans le lieu de travail ou de domicile de leurs abonnés et, dans certains cas, qu'ils sont accessibles sans frais ou à un coût abordable.
- Les gyms à domicile, que des personnes aménagent chez elles en se procurant des appareils chez un fournisseur d'équipement de conditionnement physique. Ces personnes jouissent de la commodité d'un gym à la maison où elles peuvent s'entraîner seules au moment de leur choix avec des appareils à leur disposition en tout temps.

Les concurrents sont segmentés selon le prix. C'est particulièrement le cas des gyms traditionnels à grande surface, qui offrent une vaste gamme d'équipement et de cours. Par

---

<sup>8</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>9</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>10</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>11</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>12</sup> Ozelkan, 2019.

exemple, certains centres offrent peu de commodités, et leurs frais d'abonnement sont bas. Certains de ces centres n'ont pas de personnel en dehors des périodes de pointe, surtout s'ils sont ouverts 24 heures. Ces centres n'ont aucuns frais d'adhésion, ou ont des frais d'adhésion très faibles, et leurs frais d'abonnement mensuels sont bas. Ils attirent des clients soucieux de leur budget, des étudiants, des novices qui ne sont pas encore convaincus que le conditionnement physique leur conviendra ou des personnes qui souhaitent adhérer à un club pour une raison particulière<sup>13</sup>. D'ailleurs, un centre a adopté un modèle d'affaires qui semble lui réussir : ses frais mensuels sont si faibles que ses abonnés ne se soucient pas d'annuler leur abonnement, même s'ils ne fréquentent pas régulièrement le centre<sup>14</sup>.

Ces gyms abordables, qui offrent un bon rapport qualité-prix, ont connu une croissance considérable en attirant des abonnés avec des frais d'abonnement bas, allant de 10 \$ à 20 \$ par mois. Ces frais plaisent aux clients qui souhaitent adhérer à un centre pour une courte période. Parallèlement, ces gyms offrent une grande variété d'équipement et de cours, ce qui constitue une meilleure proposition de valeur que celle des centres de conditionnement physique traditionnels<sup>15</sup>.

Dans le segment des centres haut de gamme, on trouve des centres de luxe exclusifs, dont l'abonnement est plus cher et qui offrent de nombreux services complémentaires et commodités afin de plaire à une clientèle qui recherche des services spécialisés. Il peut s'agir de produits entièrement naturels dans les vestiaires, de serviettes rafraîchissantes parfumées à l'eucalyptus, d'un salon avec foyer, et de smoothies<sup>16</sup>. Ces types de centres attirent des abonnés qui sont prêts à payer pour ces services spéciaux ou exclusifs, ou qui souhaitent s'entraîner dans des installations peu achalandées.

Les concurrents sont également segmentés selon les produits et services offerts. Les centres de conditionnement physique ont maintenant tendance à se spécialiser et à ne plus offrir seulement des cours de mise en forme génériques. Les centres peuvent fournir une vaste gamme de produits et de services, dont des cours de cardiovélo (spinning), d'aérobic et de yoga; des séances de musculation; une piscine; et des sports de raquette. Ces centres sont équipés notamment d'appareils de cardio et d'équipement de musculation.

Les studios spécialisés ont aussi connu une croissance marquée. Il s'agit de petits centres spécialisés qui offrent des services limités comme du cardiovélo, de l'entraînement fractionné de haute intensité (HIIT), de l'entraînement à la barre, et du pilates. Ces studios spécialisés exigent des frais plus élevés, allant de 150 \$ à 200 \$ par mois ou de 20 \$ à 50 \$ par séance de cours, mais leur proposition de valeur consiste à offrir des cours spécialisés en petits groupes, dans une ambiance intime qui attire les personnes qui recherchent camaraderie et soutien<sup>17</sup>. À l'origine, les studios spécialisés étaient situés dans des centres-villes à forte densité de population, mais s'étendent maintenant jusqu'aux plus petits centres-villes dans le but d'accroître leur nombre d'abonnés et d'établissements<sup>18</sup>.

---

<sup>13</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>14</sup> « Fitness Industry Analysis 2020 - Cost & Trends », *Franchise Help*, consulté le 20 octobre 2020, <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/fitness-industry-analysis-2020-cost-trends/>.

<sup>15</sup> Ben Midgley, « The Six Reasons The Fitness Industry Is Booming », *Forbes*, 26 septembre 2018, <https://www.forbes.com/sites/benmidgley/2018/09/26/the-six-reasons-the-fitness-industry-is-booming/#75c369bd506d>.

<sup>16</sup> Amanda Vogel, « The Top 10 Fitness Trends for 2019 », *Best Health*, 7 janvier 2019, <https://www.besthealthmag.ca/best-you/fitness/2019-fitness-trends/>.

<sup>17</sup> Midgley, 2018.

<sup>18</sup> « Fitness Trends for 2019 », *Perfect Gym*, 31 décembre 2018, <https://www.perfectgym.com/en/blog/club-owners/fitness-trends-2019>.

Les centres peuvent aussi se spécialiser dans un nombre limité de services comme l'entraînement en parcours (CrossFit), la boxe olympique, les arts martiaux, le yoga, le cardiovélo, l'escalade et l'escalade de bloc ou d'autres activités physiques. Les centres de ce créneau peuvent nécessiter un équipement spécialisé.

Ce créneau englobe les centres où s'entraînent les athlètes d'élite, professionnels ou semi-professionnels, qui ont besoin des conseils d'experts en entraînement sur place<sup>19</sup>. Ces athlètes ont des préférences très pointues selon la nature du sport qu'ils pratiquent et ne sont pas influencés par les prix, le service à la clientèle ou l'image de marque lorsqu'ils choisissent le centre auquel ils s'abonnent<sup>20</sup>. De plus, ces centres d'entraînement spécialisés peuvent avoir une clientèle très fidèle, leurs abonnés<sup>21</sup> étant des adeptes du type d'activités physiques qu'on y trouve, et tout leur style de vie étant organisé en fonction de ces activités. Le sentiment d'appartenance que ces centres spécialisés suscitent chez leurs abonnés peut aussi leur procurer d'autres sources de produits d'exploitation, notamment par la tenue de compétitions entre les centres et la vente d'articles portant le logo du centre<sup>22</sup>.

Les concurrents peuvent aussi être segmentés selon la taille. De plus en plus, les grandes entreprises mieux financées prennent de l'expansion à l'échelle nationale (voire internationale) pour réaliser des économies d'échelle et établir leur image de marque. Ces grandes entreprises disposent de ressources financières considérables pour investir en publicité et consentir d'importants rabais sur l'abonnement initial afin d'attirer de nouveaux abonnés. Les centres locaux plus petits, qui ne peuvent pas livrer concurrence sur le plan des prix, ont l'avantage d'être connus localement et prospèrent en offrant des programmes adaptés à la clientèle locale pour répondre aux besoins de celle-ci<sup>23</sup>.

Enfin, sur le plan de la concurrence, certaines multinationales prennent de l'expansion au moyen du franchisage. À titre de franchiseurs, ils offrent aux franchisés un modèle d'affaires, de la formation et des conseils pour le démarrage en contrepartie d'une redevance de franchisage initiale et de redevances périodiques fondées sur un pourcentage des produits d'exploitation des franchisés. Planet Fitness inc. est un exemple d'entreprise qui a recours à ce modèle de franchise<sup>24</sup>.

À l'heure actuelle, les entreprises étrangères n'occupent pas une part importante du marché canadien du conditionnement physique. Par exemple, LA Fitness International LLC en représente 2,9 %, Anytime Fitness (Self-Esteem Brands LLC) 1,7 %, et Planet Fitness inc. 0,8 %<sup>25</sup>. Toutefois, bien que leur pénétration du marché soit faible pour l'instant, on prévoit que ces entreprises accroîtront leur portée géographique et augmenteront leur taux de pénétration du marché canadien. Bien financées, ces multinationales ont des modèles d'affaires éprouvés et bénéficient d'économies d'échelle, ce qui en fait des concurrents sérieux.

Les salaires correspondent à 37 % des produits d'exploitation. Pour obtenir du succès, une entreprise doit avoir des employés qualifiés, mais la proportion d'employés à temps partiel et à temps plein peut grandement varier au sein d'une entreprise. Le secteur est touché par une pénurie d'instructeurs et d'entraîneurs qualifiés et expérimentés. Actuellement, les entreprises

---

<sup>19</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>20</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>21</sup> « Fitness Industry Analysis 2020 ».

<sup>22</sup> « Fitness Industry Analysis 2020 ».

<sup>23</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>24</sup> « Annual report (10-K) for the year ended December 31, 2018 », Planet Fitness Inc., consulté le 30 octobre 2020, <https://investor.planetfitness.com/investors/financial-information/sec-filings/2018/default.aspx>.

<sup>25</sup> Ozelkan, 2019.

concurrentes nationales et multinationales plus grandes attirent les employés les plus qualifiés, puisqu'elles offrent des avantages sociaux et des salaires légèrement supérieurs au salaire minimum. De plus, on s'attend à ce que le salaire minimum augmente partout au Canada à brève échéance.

Peu importe le modèle d'affaires qu'elles adoptent, pour réussir dans le secteur, les entreprises doivent s'assurer que leurs centres sont propres, leur équipement est de bonne qualité et qu'elles offrent un excellent service à la clientèle. La fidélisation des abonnés est également essentielle, et il faut entre autres faire preuve d'innovation pour répondre aux demandes en constante évolution des abonnés.

### *Inducteurs de la demande*

La demande varie en fonction des facteurs suivants : revenu disponible des ménages, confiance des consommateurs, temps disponible pour les loisirs, météo et saisons, attitudes et tendances en matière de saines habitudes de vie, taux d'obésité, capacité et désir de pratiquer des sports, ainsi que coût et disponibilité des services de conditionnement physique et de leurs substituts<sup>26</sup>.

### *Tendances au sein du secteur du conditionnement physique*

- Les centres de conditionnement physique tentent de se différencier grâce à un service à la clientèle personnalisé afin d'accroître la fidélisation de leur clientèle et de réduire le taux d'attrition (c'est-à-dire le taux de désabonnement). Par exemple, un sondage mené auprès des grandes chaînes de centres de conditionnement physique montre que le premier sujet des plaintes est de loin le service en général<sup>27</sup>.
- À cause de l'augmentation des coûts des régimes de soins de santé, certains employeurs et assureurs couvrent maintenant le coût des abonnements à des centres de conditionnement physique pour réduire les coûts d'assurance<sup>28</sup>.
- La population devenant plus soucieuse de son alimentation et adoptant de plus en plus de saines habitudes alimentaires, il va de soi qu'on assiste à une augmentation de l'intérêt pour la santé globale et la mise en forme<sup>29</sup>.
- L'utilisation accrue des moniteurs d'activité physique (Fitbit, Apple Watch, Garmin, etc.), qui permettent à une personne de mesurer les calories dépensées, la fréquence cardiaque et le nombre de pas, motive davantage les personnes à améliorer leur forme physique<sup>30</sup>.
- Les applications de mise en forme, avec lesquelles il est possible de faire une multitude d'entraînements à la maison au moyen de séances audiovidéo, sont de plus en plus courantes. Grâce à ces applications, il n'est plus nécessaire de s'abonner à un gym<sup>31</sup>.
- Les bonnes plateformes de diffusion en continu destinées aux personnes qui sont trop occupées pour aller au gym ou dont l'horaire ne cadre pas avec les heures de cours des centres se multiplient. La diffusion en continu permet aux personnes de s'entraîner à la

---

<sup>26</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>27</sup> Stuart Goldman, « Data Mining the Health and Fitness Industry », *Athletic Business*, janvier 2016, <https://www.athleticbusiness.com/apps-software/data-mining-the-health-and-fitness-industry.html>.

<sup>28</sup> Midgley, 2018.

<sup>29</sup> Midgley, 2018.

<sup>30</sup> Midgley, 2018.

<sup>31</sup> « Worldwide Survey of Fitness: Where the Fitness Industry is Headed », Technogym, consulté le 20 octobre 2020, <https://www.technogym.com/int/newsroom/worldwide-survey-fitness-industry-trends-2019/>.

maison, en ligne avec d'autres personnes. Par exemple, les vélos Peloton permettent aux personnes de participer à des séances de cardiovélo virtuelles. Peloton vend des appareils entièrement équipés d'écrans qui diffusent des vidéos en continu, accessibles par abonnement. Toutefois, dans bien des cas, les personnes qui participent à des séances virtuelles à la maison sont également abonnées à un centre de conditionnement physique<sup>32</sup>.

- Les courses à obstacles en plein air et d'autres formes de compétitions entre les centres gagnent en popularité. La plupart de ces courses et compétitions sont ouvertes aux participants de tous âges. Comme ces derniers ont besoin d'un endroit pour s'entraîner, ils influent sur le taux de croissance des centres de conditionnement physique. Les compétitions entre les centres créent un esprit d'équipe et suscitent un sentiment d'appartenance à une communauté, ce qui incite les participants à se rendre aux centres pour côtoyer leurs amis et pour profiter de l'esprit de camaraderie.
- Comme les baby-boomers vieillissent et souhaitent garder la forme, ils sont enclins à fréquenter des centres de conditionnement physique.
- Étant donné la prévalence des maladies cardiovasculaires qui ne cesse d'augmenter, le conditionnement physique joue un rôle primordial dans le maintien de la population en bonne santé, ce qui fait croître la demande de centres de conditionnement physique.
- Par le passé, les abonnés signaient des contrats d'un an, et les centres exigeaient des frais lorsqu'ils résiliaient leur abonnement avant terme. Toutefois, en raison de la concurrence accrue, les gyms ont commencé à offrir des conditions d'abonnement plus souples, par exemple des abonnements d'une ou deux semaines. Ces contrats de courte durée font augmenter la volatilité des produits d'exploitation des entreprises<sup>33</sup>.
- Les entreprises du secteur ont de plus en plus recours à l'analyse des données pour comprendre le comportement des abonnés et suivre l'évolution des tendances.
  - Le propriétaire de GoodLife explique le succès de son entreprise de la manière suivante : « GoodLife a maintenu une longueur d'avance en suivant de près l'évolution des tendances dans ses centres et en s'adaptant pour se démarquer de la concurrence.<sup>34</sup> »
  - L'analyse des données est réalisée à partir de sondages menés auprès des abonnés et au moyen d'un suivi des visites des abonnés. Cette analyse sert à améliorer la satisfaction de la clientèle et à réduire le taux d'attrition. Les centres recueillent des informations comme le lieu de domicile des abonnés, ce qu'ils font dans la vie, la distance qu'ils parcourent pour se rendre au gym, leur taux de fréquentation, et les programmes qu'ils suivent. Les centres combinent ensuite ces informations avec les résultats de sondages pour déterminer le meilleur moyen de conserver leurs abonnés et prévoir le taux d'attrition<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Midgley, 2018.

<sup>33</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>34</sup> Hank Daniszewski, « London-based GoodLife Fitness Founder David Patchell-Evans vows to defend his fitness turf from U.S. invaders », *The London Free Press*, 29 septembre 2016, <https://lfpres.com/2016/09/29/london-based-goodlife-fitness-opens-new-headquarters-plans-to-grow-even-more/wcm/660dbedf-c570-a7d0-fef3-c01291ea9660>.

<sup>35</sup> Rosemary Counter, « How GoodLife Fitness focused on reputation and data to grow massively across Canada », *Canadian Business*, 10 janvier 2019, <https://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/best-managed-companies/goodlife-fitness-best-managed-companies/>.

- La tendance est aux établissements hybrides qui offrent de multiples services. Ces centres, qui plaisent aux millénariaux, ont un resto décontracté qui sert des plats nutritifs et offrent divers programmes de mise en forme amusants et stimulants<sup>36</sup>.
- Les clients recherchent de plus en plus les expériences de groupe qui créent un sentiment d'appartenance à une communauté. Dans le secteur du conditionnement physique, les clients s'intéressent davantage aux centres spécialisés qui offrent des entraînements et des services personnalisés fournis par des experts et qui créent un sentiment d'appartenance<sup>37</sup>.
- Les studios de méditation qui permettent à leurs clients de se détendre et de se ressourcer ont la cote. Par conséquent, les centres de conditionnement physique offrent aussi des locaux de méditation<sup>38</sup>.
- De nouvelles applications, comme ClassPass ou Hussle, permettent aux clients potentiels d'essayer divers cours partout en ville et d'éviter d'avoir à payer des frais d'abonnement. L'avantage pour un centre de conditionnement physique d'offrir ce type de laissez-passer est la possibilité d'attirer de nouveaux abonnés. L'avantage pour le client est la possibilité d'essayer de nouveaux cours et centres<sup>39</sup> à un tarif réduit.
- Le recours croissant à la technologie entraîne une pression grandissante sur les centres de conditionnement physique en vue d'une transformation numérique de leurs espaces pour accroître la connectivité avec les utilisateurs. Par conséquent, les entreprises doivent avoir leur propre application mobile pour permettre à leurs clients de réserver des cours ou de prendre un abonnement en tout temps, et de fournir à leurs entraîneurs et à leurs centres des informations à jour sur leurs progrès au moyen de leur moniteur d'activité physique. Les entreprises peuvent se servir de ces applications pour recueillir des données qu'elles peuvent ensuite analyser pour déterminer quels cours sont les plus populaires, examiner le comportement des clients pour estimer le risque qu'ils se désabonnent, et proposer des offres ou des rabais personnalisés aux abonnés pour accroître la fidélisation<sup>40</sup>.
- La tendance est à l'écologisme, et les entreprises cherchent à réduire leur empreinte environnementale. En effet, 73 % des millénariaux sont prêts à payer plus cher si une entreprise adopte des pratiques écoresponsables. Dans cette optique, un centre de conditionnement physique pourrait par exemple réduire sa consommation d'eau et d'électricité. Parmi les initiatives adoptées, figurent notamment le captage de l'énergie produite par les vélos stationnaires et les appareils elliptiques pour alimenter le centre en électricité; l'utilisation et la vente de fournitures écologiques; la réduction de la consommation d'eau grâce à l'installation de pommes de douche, de toilettes et de robinets à débit réduit; l'utilisation de contrôles efficaces de l'éclairage et de la température; et l'abandon du papier<sup>41</sup>.
- Le taux d'attrition de la majorité des centres de conditionnement physique au Canada avoisine les 50 %, soit un pourcentage extrêmement élevé. Les exploitants ont recours aux médias sociaux et aux interactions en personne avec les abonnés pour abaisser ce taux. De

---

<sup>36</sup> « 4 Reasons Why Fitness Is Booming in the Business World », *Socialnomics*, 4 mars 2019, <https://socialnomics.net/2019/03/04/4-reasons-why-fitness-is-booming-in-the-business-world/>.

<sup>37</sup> Peloton Interactive Inc., prospectus déposé le 27 août 2019, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639825/000119312519230923/d738839ds1.htm>.

<sup>38</sup> Vogel, 2019.

<sup>39</sup> « Fitness Trends for 2019 ».

<sup>40</sup> « Fitness Trends for 2019 ».

<sup>41</sup> Jenny Weller, « 10 Ways to Create an Environmentally Friendly Gym », *Glofox*, 25 octobre 2019, <https://www.glofox.com/blog/10-ways-to-create-an-environmentally-friendly-gym/>.

plus, les centres qui offrent des services additionnels ont habituellement un taux d'attrition plus bas<sup>42</sup>.

### *Risques généraux dans le secteur du conditionnement physique*

- Risque lié aux produits et services : L'entreprise doit offrir des cours, de l'équipement et un environnement qui plaisent aux abonnés. Les produits d'exploitation proviennent principalement des abonnements, et il y a un risque que les abonnés actuels ne renouvellent pas leur abonnement. L'entreprise ne sera pas en mesure d'attirer de nouveaux abonnés si elle ne leur offre pas les bons produits et services.
- Risque lié à l'emplacement : L'emplacement est un facteur important du succès d'un centre de conditionnement physique. Le centre doit être situé près des abonnés qu'il cible. Par conséquent, l'absence d'emplacements convenables peut freiner l'expansion et la croissance des produits d'exploitation.
- Risque lié à la santé et à la sécurité : La possibilité qu'un abonné se blesse durant un cours ou lors de l'utilisation de l'équipement est l'un des risques les plus importants auquel s'expose un centre de conditionnement physique. Il pourrait en résulter des poursuites qui se solderaient par le versement de dommages-intérêts considérables et la destruction de la réputation de l'entreprise.
- Risque de conformité : L'entreprise doit aussi se conformer à la réglementation sur la santé et la sécurité. Des lois et règlements ont été adoptés pour accorder le droit aux abonnés de résilier leur contrat, et leur permettent généralement d'annuler avec remboursement leur abonnement dans les 10 jours suivant son entrée en vigueur. De plus, les frais d'adhésion sont limités au double de l'abonnement annuel, et les aliments, médicaments ou suppléments vendus sur place doivent être approuvés par Santé Canada<sup>43</sup>.
- Risque d'atteinte à la réputation : De nombreux types d'incidents pourraient porter atteinte au nom et à l'image de marque de l'entreprise.
- Risque lié aux technologies : Il y a un risque associé à l'incapacité de protéger les données des abonnés. Les centres de conditionnement physique stockent et transmettent les données bancaires et personnelles des abonnés. Il y a un risque que ces renseignements confidentiels soient compromis.

### **Renseignements généraux sur l'entreprise**

CFL a été créée en 2002 par Phillip Rogers, un cycliste de renommée mondiale et adepte de l'activité physique et de saines habitudes de vie. À l'époque, il s'était taillé une renommée au Canada grâce à son classement au Tour de France et à d'autres compétitions de cyclisme internationales. Ayant accumulé de la frustration au sujet des gyms locaux et du manque de services et de commodités qu'ils offraient, Phillip a décidé d'ouvrir un centre de conditionnement physique à Vancouver (Colombie-Britannique). L'objectif de Phillip était d'établir un centre de conditionnement physique qui plairait à tous, pas uniquement aux athlètes d'élite. Il souhaitait aussi que ce centre offre une grande variété de cours et d'équipement auxquels les abonnés pourraient avoir recours dans le cadre de leur programme d'entraînement personnalisé, et soit un endroit où les abonnés se sentent à l'aise et ne craignent pas de se faire juger en raison de leur apparence ou de leur niveau de forme physique.

---

<sup>42</sup> Ozelkan, 2019.

<sup>43</sup> Ozelkan, 2019.

Le centre de conditionnement physique d'une superficie de 12 000 pieds carrés a été conçu pour accueillir des appareils de cardio (tapis roulants, appareils elliptiques, simulateurs d'escalier et appareils d'entraînement croisé), de l'équipement de musculation, et deux grandes salles de conditionnement physique, soit une pour les cours de cardiobvélo et une autre pour divers cours d'aérobic et de musculation.

Phillip a utilisé sa renommée d'athlète d'élite pour promouvoir et commercialiser son centre. Le premier centre a connu beaucoup de succès et a attiré une foule d'abonnés. Comme Phillip était conscient de l'importance de sa présence pour l'image de marque de l'entreprise, il se rendait régulièrement au centre pour s'entraîner et se joindre aux cours de groupe.

Contrairement à bon nombre de ses concurrents, CFL avait pour stratégie de ne pas imposer d'objectifs à ses employés quant au nombre de nouveaux abonnés, et les commissions n'étaient pas fondées sur le nombre de nouveaux abonnés ni sur l'atteinte d'objectifs. La philosophie de Phillip consistait à faire du gym un endroit décontracté et amical, et à éviter de harceler les abonnés pour qu'ils renouvellent leur abonnement ou qu'ils recrutent de nouveaux abonnés.

Compte tenu du succès remporté par le premier centre, Phillip a décidé d'ouvrir d'autres centres à Vancouver et dans les environs. En 2007, CFL comptait 10 centres. Toutefois, Phillip avait de la difficulté à se rendre régulièrement dans chaque centre et a décidé qu'il avait besoin d'autres personnes pour le faire. Il souhaitait s'entourer d'athlètes locaux renommés qui amèneraient de l'authenticité aux centres et amélioreraient l'image de marque.

Par conséquent, CFL a élargi son actionariat, et quatre athlètes de renommée mondiale en sont devenus actionnaires : Sandra MacCarthy (aviron), Brian Mitchell (escalade), Frank Chang (boxe) et Rosa van der Schuren (ski). Ces athlètes sont eux aussi des adeptes de saines habitudes de vie et de l'activité physique. Au moment de l'émission de nouvelles actions ordinaires en faveur de ces quatre nouveaux actionnaires, CFL a modifié la structure de son capital et a créé des actions ordinaires à droit de vote multiple de catégorie A (assorties de six droits de vote par action) et des actions ordinaires de catégorie B (assorties d'un seul droit de vote par action). Phillip a reçu 1 000 actions ordinaires à droit de vote multiple de catégorie A (6 000 droits de vote au total), et chacun des autres actionnaires a reçu 1 000 actions ordinaires de catégorie B (un seul droit de vote par action). Au total, 4 000 actions ordinaires de catégorie B ont donc été émises. Chaque action à droit de vote multiple de catégorie A peut être échangée contre une action de catégorie B, et les actions de catégorie A et de catégorie B ont la même valeur économique et confèrent une participation égale dans les capitaux propres de l'entreprise.

Les quatre nouveaux actionnaires avaient initialement accepté cette structure d'actionariat parce que le succès de l'entreprise était attribuable à Phillip, et que ce dernier avait investi du temps et des fonds pour la faire croître et bâtir son image de marque. À l'époque, le fait de donner le contrôle de l'entreprise à Phillip ne semblait pas poser de problème, car les nouveaux actionnaires étaient très enthousiastes à l'idée d'investir dans l'entreprise et partageaient tous la même vision au sujet de cette dernière. Par conséquent, ils ont accepté ces conditions.

Après l'arrivée des nouveaux actionnaires, l'entreprise a décidé de prendre de l'expansion en Alberta, car deux des actionnaires vivaient dans cette province. En 2009, l'entreprise a ouvert trois centres à Calgary, s'inspirant du modèle qu'elle avait suivi en Colombie-Britannique. Elle a continué de prendre de l'expansion en Alberta et en Colombie-Britannique et, en 2016, elle comptait 35 centres au total dans ces deux provinces. En 2017, l'entreprise a pris de l'expansion au Manitoba, où elle a ouvert cinq nouveaux centres de conditionnement physique.



Au début, la réputation des centres reposait sur le fait que des athlètes d'élite s'entraînaient dans chaque centre. Chaque actionnaire se voyait attribuer huit centres et s'engageait à se rendre deux fois par semaine dans chacun d'entre eux pour s'y entraîner et discuter avec les abonnés. Les abonnés aimaient beaucoup ces échanges et appréciaient le fait de pouvoir rencontrer ces athlètes renommés. Du même coup, les actionnaires pouvaient constater par eux-mêmes ce qui se passait dans chaque centre. L'autre avantage était que les nouveaux abonnés étaient attirés à un gym par le fait qu'un athlète d'« élite renommé » s'y entraînait. Il s'agissait d'un important outil de marketing et facteur de différenciation pour l'entreprise par rapport aux autres centres locaux. C'est grâce à ce facteur de différenciation que l'entreprise a connu une croissance rapide dans ses premières années.

### **Vue d'ensemble de l'entreprise**

À l'heure actuelle, CFL compte 40 centres de conditionnement physique : 20 en Colombie-Britannique, 15 en Alberta et cinq au Manitoba. Leur superficie se situe entre 10 000 et 13 000 pieds carrés, mais chaque établissement suit la même formule et le même modèle d'affaires que le premier centre. Aujourd'hui, l'entreprise a un total de 49 800 abonnés, et chaque centre a entre 680 et 1 365 abonnés. Les centres sont ouverts 24 heures sur 24, 365 jours par année. Les cours sont uniquement offerts le matin et le soir. Il n'y a aucun personnel sur place entre 21 h et 6 h. Les produits d'exploitation sont tirés des abonnements et des séances d'entraînement personnalisé vendus à l'heure.

La philosophie et l'approche de Phillip au début sont encore respectées aujourd'hui. Les centres doivent dégager une atmosphère accueillante où les clients ne se sentent pas jugés, quel que soit leur niveau de forme physique ou la raison pour laquelle ils font de l'exercice. L'uniformité est essentielle, puisque les abonnés peuvent fréquenter tous les centres, et Phillip veut qu'ils se sentent à l'aise immédiatement peu importe le centre. Par conséquent, les centres offrent tous les mêmes types de cours et d'équipement, et sont aménagés de la même façon. Les cours d'aérobic et de musculation ont lieu dans une salle, et les séances de cardiovélo se déroulent dans une autre salle. Les appareils de cardio et l'équipement de musculation, de même que les vestiaires, occupent le reste de l'espace. L'abonnement comprend l'accès au centre, tous les cours, ainsi qu'un service de serviettes. Le personnel ne tente pas de vendre de nouveaux abonnements, et aucune commission ne leur est versée à l'inscription de nouveaux abonnés. Dans le cadre de leur travail, il est important que les employés soient amicaux et parlent aux abonnés.

Dans chaque centre, des instructeurs de conditionnement physique donnent des cours de groupe d'aérobic, de musculation et de cardiovélo. Les abonnés peuvent aussi acheter des séances à l'heure avec un entraîneur personnel pour les aider à atteindre leurs objectifs. L'entraîneur personnel rencontre tout d'abord l'abonné pour comprendre ses objectifs, et conçoit ensuite un programme de mise en forme qui aidera l'abonné à les réaliser. À chaque rencontre, l'entraîneur encourage l'abonné et veille à ce qu'il exécute le programme correctement et sans risque de blessures.

Par le passé, l'entreprise offrait aux abonnés des formations sur une multitude de sujets liés à la nutrition, aux habitudes de vie et à la bonne forme physique. Cependant, en raison des contraintes de coûts, ces formations ne sont plus offertes depuis 2017.

Comme CFL n'a pas la taille requise pour réaliser des économies d'échelle, elle ne peut pas livrer concurrence efficacement aux grands gyms du marché au chapitre du prix, et continue de se fier à sa capacité à se différencier grâce aux athlètes d'élite qui comptent parmi ses abonnés. Toutefois, comme les actionnaires ont vieilli et passent moins de temps au centre, le

nombre de leurs visites a graduellement diminué au fil du temps. Aujourd'hui, seulement deux actionnaires, Phillip et Sandra, fréquentent régulièrement les centres en Colombie-Britannique. Brian, Frank et Rosa visitent un centre une fois par mois, tout au plus. Enfin, comme les actionnaires sont plus âgés, leur notoriété auprès des abonnés potentiels, plus jeunes, a décliné au point où de nouveaux abonnés ne reconnaissent pas leurs noms.

Jusqu'en 2016, CFL se faisait un devoir de soutenir les événements organisés par la collectivité pour faire la promotion de la santé et de la forme physique. Elle tenait, dans chacun de ses centres, des événements de ce genre qui étaient ouverts à tous, et a aussi commandité de jeunes étoiles montantes du sport de la région. Compte tenu des contraintes de coûts actuelles, ces événements n'ont plus lieu. En raison de ces changements et de la réputation en déclin des actionnaires, le nom de l'entreprise n'est plus aussi bien reconnu dans la collectivité locale.

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

Les énoncés de vision et de mission de CFL, approuvés par le Conseil en 2017, sont les suivants :

Énoncé de vision : *Motiver les adultes et leur donner les moyens d'atteindre leurs objectifs.*

Énoncé de mission : *Notre mission est d'informer et de motiver les adultes pour qu'ils adoptent un mode de vie sain et actif, dans un environnement convivial où ils ne se sentent pas jugés, en mettant à leur disposition de l'équipement de pointe et en leur offrant des cours de groupe novateurs, amusants et stimulants. Nous nous efforçons aussi de favoriser la santé et le bien-être au sein des collectivités locales.*

### **Valeurs de l'entreprise**

Les cinq valeurs fondamentales de CFL, aussi approuvées par le Conseil en 2017, sont les suivantes :

1. Tous les employés sont bienveillants et compréhensifs à l'égard des abonnés et travaillent en équipe pour respecter les objectifs et la mission de l'entreprise. Les abonnés, les invités et les employés sont traités avec honnêteté, dignité et respect en tout temps.
2. Nous renouvelons continuellement notre équipement pour nous assurer qu'il demeure de pointe et modifions constamment nos cours de groupe pour les adapter aux tendances actuelles. Nous offrons un service inégalé grâce à notre personnel hautement qualifié et passionné.
3. Tous les employés respectent leurs propres objectifs de mise en forme et adhèrent à de saines habitudes de vie, et sont capables de motiver les abonnés à faire de même.
4. Nous nous efforçons de créer une ambiance amicale dans un environnement sécuritaire où les abonnés se sentent encouragés, et d'être un leader dans la collectivité locale pour la promotion de l'activité physique et de saines habitudes de vie.
5. Nous offrons des activités amusantes, stimulantes et conçues pour aider les abonnés à atteindre leurs objectifs de mise en forme.

CFL a aussi adopté un code de conduite et un code d'éthique en 2016, selon lequel tout le personnel doit agir de manière éthique. Les employés peuvent de façon anonyme signaler les violations possibles du code d'éthique, que la direction s'engage à examiner immédiatement.

## Plans futurs et objectifs

En mars 2022, le Conseil s'est réuni et a établi les objectifs suivants :

- Augmenter les produits totaux de 10 % d'ici 2025.
- Augmenter la marge du bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) pour qu'elle corresponde à 25 % des produits d'ici 2025.
- Augmenter le nombre d'abonnés de 15 % d'ici 2025, et cibler un nouveau segment de clientèle.
- Améliorer le niveau de satisfaction globale des abonnés et réduire le taux d'attrition en deçà de 30 % d'ici 2025.

## Structure de l'entreprise

Le Conseil d'administration se réunit tous les mois et est formé des cinq actionnaires. Aux réunions, les membres du Conseil discutent de sujets liés aux rapports financiers et aux budgets, aux questions concernant l'exploitation, le personnel et le financement, ainsi qu'à la nomination des dirigeants. L'entreprise verse des dividendes depuis 2015. Le Conseil n'a établi aucun comité officiel.

Les actionnaires ont une convention entre actionnaires. En vertu de cette convention, Phillip a cinq droits de vote aux réunions du Conseil, et les autres administrateurs ont chacun un droit de vote. L'une des clauses de cette convention stipule que, dans certaines circonstances, les actionnaires et les membres du Conseil ont un nombre égal de droits de vote, malgré le droit de vote multiple de certaines actions ou d'autres stipulations de la convention. Cette condition est invoquée pour un changement touchant le contrôle et pour d'autres résolutions spéciales d'actionnaires. Une autre clause de la convention concerne la sortie. Cette clause de sortie permet à un actionnaire d'offrir un prix par action précis pour acheter les actions d'autres actionnaires. Ces actionnaires sont alors tenus d'accepter l'offre de rachat ou d'acheter les actions de l'actionnaire au prix par action demandé.

## L'équipe de direction

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

*Phillip Rogers – président du Conseil d'administration et chef de la direction*

Phillip, âgé de 47 ans, a été un cycliste de calibre international de 1996 à 2006. Il fait la promotion de l'activité physique et de saines habitudes de vie. Il a obtenu un baccalauréat en éducation physique en 1999 et habite en Colombie-Britannique. Sa forme et sa santé lui tiennent à cœur, et il encourage les gens à faire de même. Phillip se fait un devoir de visiter tous les centres de conditionnement physique de CFL au moins deux fois par an. Il est très amical avec le personnel et les abonnés. Les abonnés qui le connaissent ou qui l'ont rencontré sont impressionnés par sa grande forme. Il est un modèle à suivre en matière de mode de vie sain et actif. Pour Phillip, il est important de visiter les centres, de parler aux abonnés, et d'essayer d'attirer de nouveaux abonnés grâce aux recommandations des abonnés actuels. Comme il pense que les abonnés sont plus importants que le personnel, il passe très peu de temps avec les employés lors de ses visites.

Phillip est convaincu que l'entreprise doit prendre de l'expansion. Il se plaint que CFL n'ait pas connu de croissance depuis 2017 et pense que c'est un problème majeur. À son avis, CFL doit prendre rapidement de l'expansion pour réduire ses coûts d'exploitation par abonné. Phillip est devenu impatient au cours des cinq dernières années et estime que l'entreprise doit rattraper le temps perdu.

*Sandra MacCarthy – vice-présidente, Ressources humaines*

Sandra, âgée de 42 ans, était une rameuse de calibre international. Elle a représenté plusieurs fois le Canada aux Jeux olympiques. Elle connaît Phillip depuis de nombreuses années. Leur amitié et un respect mutuel ont amené Phillip à lui demander si elle voulait devenir actionnaire en 2007. Comme la conjointe de Phillip est la meilleure amie de Sandra, Phillip et Sandra se fréquentent en dehors de l'entreprise.

Sandra est diplômée en administration. Avant de se joindre à CFL, elle a travaillé en ressources humaines pour une société d'assurances pendant environ huit ans. Sandra a toujours eu un mode de vie actif et entraîne encore aujourd'hui l'équipe d'aviron de l'une des universités locales. Comme elle s'adonne régulièrement à l'activité physique, elle continue elle aussi de se rendre à bon nombre des centres de CFL de la Colombie-Britannique, où elle habite.

Sandra a une bonne capacité d'écoute. Lors de ses visites aux centres de CFL, elle rencontre le directeur et le personnel pour comprendre leurs préoccupations. Sandra se rend compte depuis un certain temps qu'elle doit régler les problèmes liés au personnel. De plus, les abonnés l'appellent ou l'approchent souvent au centre pour lui parler de leurs préoccupations concernant le personnel, notamment les situations où le directeur du centre n'a pas été d'un grand secours. Sandra essaie de traiter tout le monde avec équité et respect.

Sandra s'occupe de l'embauche et du congédiement des directeurs. Les directeurs des centres relèvent directement de Sandra pour ce qui est des questions liées au personnel. Même s'il incombe directement aux directeurs d'embaucher et de congédier le personnel des centres, Sandra établit et approuve les taux de rémunération du personnel et s'occupe des régimes d'avantages sociaux.

Sandra est d'accord avec Phillip que CFL doit rapidement prendre de l'expansion pour rattraper les concurrents. Elle pense que le modèle de CFL est bon, mais qu'il faut simplement prendre de l'expansion pour réduire les coûts unitaires.

*Brian Mitchell – vice-président, Marketing et TI*

Brian, âgé de 49 ans, est un ancien grimpeur de haut niveau. Il a escaladé des parois rocheuses et des montagnes dans le monde entier jusqu'à ce qu'il ait un grave accident il y a environ 10 ans. Il a participé à bon nombre de documentaires sur ses exploits d'escalade. Brian est ingénieur, mais il a récemment suivi de nombreuses formations sur des sujets qui sont devenus ses principaux champs d'intérêt : informatique, conception de sites Web, médias sociaux. Par conséquent, Brian a joué un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie de marketing et de TI de CFL. Brian croit fermement aux vertus des études de marché et consacre beaucoup de temps à faire des recherches en ligne sur les concurrents et sur les tendances du secteur du conditionnement physique. Il pense que l'entreprise pourrait utiliser davantage ses données si elle avait des systèmes adéquats pour la collecte et l'analyse de l'information.

Brian préfère faire des recherches pour comprendre tous les enjeux avant de prendre des décisions. Il estime que des informations complètes sont nécessaires pour effectuer une analyse adéquate et prendre une décision. Il a déjà eu des frictions avec Phillip au sujet de nombreuses décisions.

Brian croit que CFL doit absolument comprendre les tendances et la concurrence du secteur du conditionnement physique pour aller de l'avant avec la bonne stratégie. Brian veut que l'entreprise axe ses efforts sur le créneau de marché et abandonne la formule uniforme et générique des centres. Elle doit se concentrer sur les services spécialisés qui sont intéressants pour des segments précis du secteur. Il veut que la formule et les programmes varient d'un emplacement à l'autre, selon la concurrence locale et les besoins de la collectivité.

*Frank Chang – vice-président, Équipement et programmes*

Frank, âgé de 52 ans, a été boxeur d'élite dans sa jeunesse. Avant de se joindre à CFL, Frank travaillait pour un distributeur d'équipement de conditionnement physique établi aux États-Unis et y a occupé divers postes, notamment celui de responsable des ventes et responsable des achats. Il a encore recours à ses anciens contacts pour obtenir de l'équipement pour CFL au meilleur prix. Il passe beaucoup de temps à se rendre chez les fournisseurs d'équipement et visiter les salons commerciaux pour rester au fait de la nouvelle génération d'équipement, lequel évolue constamment. Il n'a donc pas beaucoup de temps pour se rendre aux centres de CFL.

Tous les ans, Frank tient une rencontre avec les directeurs à l'extérieur des centres pour discuter de l'équipement à acheter ou à remplacer. Il tient à ce que l'équipement soit à la fine pointe de la technologie autant que possible. Il veut que les centres conservent l'équipement pour un maximum de trois ans, mais il ne réussit pas toujours à atteindre cet objectif.

Même si théoriquement Frank est responsable des cours de groupe offerts à chacun des centres, il laisse aux directeurs et aux instructeurs de conditionnement physique le soin de choisir les cours à offrir et d'en planifier le calendrier. Comme la formule de cours ne peut pas être modifiée, la seule chose qui peut varier selon le centre est le nombre de cours différents offerts et certains aspects des cours eux-mêmes.

Frank comprend que l'entreprise a connu une piètre performance, mais il l'attribue essentiellement aux cours de groupe. Il aimerait que les cours génériques soient réduits ou éliminés, et que différents types d'équipement ou de services soient plutôt ajoutés dans les centres, selon les besoins de la clientèle locale.

*Rosa van der Schuren – chef des finances*

Rosa, âgée de 45 ans, est une ancienne skieuse de calibre international de Calgary. Elle passe beaucoup de temps pendant l'hiver dans les montagnes, où elle est entraîneuse et participe à des courses. Le reste de l'année, Rosa visite périodiquement les différents centres de CFL pour discuter des frais d'abonnement et des budgets avec les directeurs. Rosa est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et a travaillé au service des finances de deux grandes sociétés ouvertes avant d'entrer au service de CFL. Elle s'est jointe à CFL, car elle voulait travailler pour une entreprise à capital fermé où elle pourrait participer aux décisions financières courantes. Elle s'occupe des budgets annuels, des rapports financiers mensuels, et des rapports de fin d'exercice. De plus, elle gère les questions bancaires et toutes les questions liées aux immeubles, notamment les contrats de location et la recherche de nouveaux locaux.

En raison d'engagements familiaux, Rosa fait régulièrement de l'activité physique à la maison, et rarement au centre de CFL de sa localité. Elle décide des frais d'abonnement et du nombre de laissez-passer d'entrée gratuite alloués à chaque centre par année, et autorise les rabais offerts aux abonnés. Elle a l'autorité définitive pour l'approbation de toutes les dépenses, et elle signe tous les chèques (qui doivent aussi être signés par un deuxième actionnaire).

Rosa s'inquiète de la baisse du nombre d'abonnements et des frais d'abonnements. Elle a déjà averti les administrateurs qu'ils ne pouvaient pas réduire les frais annuels en deçà de 600 \$, compte tenu du nombre actuel d'abonnés. Les nouveaux frais approuvés sont toutefois de 590 \$. Elle pense que des changements fondamentaux sont nécessaires puisque environ 10 centres affichent une piètre performance. Si l'entreprise n'apporte pas de changements, elle risque de devoir fermer ces centres au cours des prochaines années.

Rosa a aussi suggéré que l'entreprise réduise ses dividendes. Elle voudrait baisser le salaire des actionnaires, qui s'élève à 300 000 \$ par année, et utiliser les fonds dégagés pour rémunérer adéquatement les instructeurs de conditionnement physique. Toutefois, les actionnaires en sont venus à compter sur leur salaire annuel (nettement supérieur aux salaires du marché) et le versement des dividendes.

### Ressources humaines

L'entreprise compte un peu plus de 1 200 employés. Environ 78 % des employés travaillent à temps partiel et 22 %, à temps plein. Au cours des deux dernières années, le roulement du personnel a augmenté et se situe à 20 %. Il touche les employés plus jeunes récemment embauchés qui ont tendance à quitter l'entreprise après moins de deux ans. L'entreprise a réussi à maintenir en poste certains des instructeurs de conditionnement physique et des entraîneurs personnels plus âgés qui comptent plus de 10 ans d'ancienneté. Historiquement, 50 % des employés travaillaient à temps plein, mais avec le temps, les employés de longue date ont pris leur retraite ou ont démissionné. Ils ont été remplacés par des employés à temps partiel qui sont habituellement moins qualifiés et moins expérimentés, en raison d'une pénurie de main-d'œuvre compétente et chevronnée. Par conséquent, ils reçoivent une rémunération inférieure à celle des employés à temps plein.

Le personnel à temps partiel, composé des instructeurs de cours de conditionnement physique de groupe et des préposés à l'accueil, touche le salaire minimum de la province où ils travaillent. Les instructeurs n'ont besoin que d'une expérience limitée ou d'une certification de base, et leur taux de roulement est élevé.

Les entraîneurs personnels, qui sont qualifiés et expérimentés, reçoivent un salaire annuel.

Les employés sont répartis comme suit :

Membres de la haute direction – actionnaires	5
Autres membres de la direction	3
Directeurs des centres	40
Instructeurs de cours de conditionnement physique de groupe	920
Entraîneurs personnels	160
Préposés à l'accueil	52
Employés des services de l'administration, du marketing, des TI et du siège social	30
Nombre total d'employés	1 210

Tous les entraîneurs personnels sont assujettis à une clause de non-concurrence qui leur interdit de travailler pour un concurrent. Il leur est aussi interdit de profiter d'occasions d'affaires personnelles qui découlent de l'utilisation des biens, des renseignements ou de la situation de CFL. Les entraîneurs personnels ne peuvent donc pas avoir leurs propres clients et être rémunérés directement, ni profiter personnellement des services externes fournis à ces clients, notamment la vente de produits de tiers. Les instructeurs de cours de conditionnement physique de groupe ne sont pas autorisés à travailler pour un concurrent, à moins d'une approbation préalable de l'un des actionnaires de l'entreprise.

#### Autres politiques d'emploi

- Tous les employés doivent agir de manière éthique et traiter les autres avec respect, courtoisie et équité.
- CFL se fait un devoir d'offrir un milieu de travail sécuritaire et sain, et les employés doivent respecter l'ensemble de la réglementation sur la santé et la sécurité et signaler immédiatement les accidents.
- Il est interdit aux employés de discuter des renseignements confidentiels concernant un abonné ou l'entreprise avec une personne de l'extérieur, ou encore de les lui transmettre. La confidentialité des données des abonnés doit être protégée en tout temps.
- Tous les employés reçoivent un abonnement gratuit aux centres de conditionnement physique ainsi que 10 laissez-passer pour invités par an.

Selon un récent sondage auprès des employés, 85 % des instructeurs de cours de conditionnement physique sont très insatisfaits de leur rémunération et de leurs avantages sociaux. Ils se plaignent depuis un an qu'ils ne sont pas payés pour toutes leurs heures de travail. La pratique courante consiste à payer seulement pour la durée du cours donné. Ils ne sont pas rémunérés pour la préparation, l'installation et le rangement de l'équipement requis pour le cours ni pour le temps passé à discuter avec les abonnés ou à répondre à leurs questions. Comme tous les employés doivent faire la promotion du centre, les instructeurs se font constamment dire par la direction d'arriver tôt et de rester après le cours pour parler aux abonnés. De plus, ils n'ont aucun jour de maladie payé. Même si Sandra a fait part de ces préoccupations aux autres actionnaires, aucune mesure n'a été prise pour régler ce problème qui prend de l'ampleur.

Conformément à la politique en place depuis de nombreuses années, les actionnaires reçoivent à l'heure actuelle une rémunération composée de dividendes et d'un salaire. Rosa se demande si cette combinaison est appropriée et ce qui devrait être pris en compte pour prendre une décision à cet égard.

### **Exploitation de l'entreprise**

#### *Produits d'exploitation*

Les abonnés signent un contrat d'un an qui indique le montant et les modalités des paiements mensuels requis. Les frais sont payables mensuellement au moyen de prélèvements préautorisés dans le compte bancaire de l'abonné ou sur sa carte de crédit. Par conséquent, l'entreprise n'a aucun compte client. Il n'y a aucuns frais d'adhésion. CFL n'offre pas d'abonnement mensuel ni de possibilité de payer à l'utilisation.

L'abonnement comprend l'accès à tous les centres (et non un seul), tous les cours de groupe et le service de serviettes. La stratégie de CFL est d'avoir une structure de frais unique, qui est

simple et facile à comprendre pour les abonnés. L'entreprise n'a pas réduit le nombre de cours de groupe offerts, même si le nombre de participants est en baisse en raison de la diminution du nombre d'abonnés.

En avril 2022, CFL a réduit ses frais d'abonnement annuels à 590 \$, pour contrer les réductions de prix de ses concurrents. De plus, les abonnés peuvent se faire créer des programmes d'entraînement personnalisé, facturés séparément à un tarif de 90 \$ l'heure.

Voici les produits gagnés au cours des trois derniers exercices :

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Frais d'abonnement			
2021 – 50 750 abonnés × 620 \$*	31 465 000 \$		
2020 – 52 240 abonnés × 635 \$*		33 172 400 \$	
2019 – 54 800 abonnés × 650 \$*			35 620 000 \$
Produits tirés des services d'entraînement personnalisé	<u>14 735 000</u>	<u>14 987 600</u>	<u>14 439 000</u>
Total des produits	46 200 000 \$	48 160 000 \$	50 059 000 \$

\*Le montant correspond aux frais d'abonnement annuels moyens de l'exercice.

L'âge des abonnés actuels des centres varie de 14 à 55 ans, et environ 70 % des abonnés sont âgés de 40 à 55 ans. De plus, les femmes représentent environ 48 % des abonnés. Le taux d'attrition de l'entreprise était de 55 % en 2021, soit une augmentation par rapport au taux de 28 % en 2018.

Les sondages effectués auprès des abonnés dans le passé ont permis de recueillir la rétroaction suivante :

- Les abonnés aiment la structure de frais simple et l'accès aux différents centres.
- Les centres obtiennent une bonne cote pour la propreté.
- Les entraîneurs personnels sont considérés comme amicaux, compétents et très motivants.
- Les instructeurs de conditionnement physique ont en général reçu une mauvaise évaluation. Dans les commentaires supplémentaires formulés, les abonnés se sont plaints que les instructeurs étaient froids, indifférents et très peu motivants.
- Même si les appareils de cardio et l'équipement de musculation ont été jugés bons, les cours de groupe offerts ont reçu une mauvaise cote, car ils sont dépassés. Les abonnés veulent de nouveaux services et programmes.
- Les abonnés préféreraient avoir la possibilité de s'abonner pour des périodes plus courtes, par exemple deux semaines ou un mois, plutôt que pour un an.
- Les abonnés quittent CFL pour s'abonner à des centres de conditionnement physique de créneau qui offrent des programmes spécialisés ou parce qu'ils peuvent bénéficier d'installations ou de services semblables à un meilleur prix chez un concurrent.



L'entreprise ne vend aucun bien ou autre produit.

### *Immobilisations corporelles – montant net*

(en milliers de dollars)		<b>Méthode d'amortissement</b>
Terrain et bâtiment	6 780 \$	Linéaire sur 30 ans (bâtiment)
Améliorations locatives	13 212	Linéaire sur 20 ans
Mobilier, agencements et équipement	<u>21 718</u>	Linéaire sur 2 à 8 ans
	<u>41 710 \$</u>	

CFL est propriétaire depuis sept ans du terrain et du bâtiment de son siège social. Elle a des contrats de location pour ses 40 centres de conditionnement physique (tous classés en tant que contrats de location-exploitation). Les centres de CFL sont tous situés dans des secteurs résidentiels et ont un large marché cible qui se trouve à 10 minutes de route. Comme CFL a la réputation d'être un exploitant stable, les propriétaires des locaux ont accepté de signer des contrats de location de 10 ans initialement, avec deux options de renouvellement de cinq ans, à la discrétion de CFL. Dans l'hypothèse où toutes les options de renouvellement seraient exercées, les contrats de location de l'entreprise viendraient à échéance entre 2024 et 2037.

CFL achète et possède tout l'équipement utilisé dans ses centres de conditionnement physique. L'un de ses principaux objectifs est de mettre à la disposition des abonnés de l'équipement de conditionnement physique de qualité élevée provenant de grands fournisseurs et de veiller à ce qu'il soit bien entretenu, et régulièrement remplacé ou modernisé. Les appareils de cardio sont équipés de téléviseurs couleur et d'écouteurs, d'une connexion Internet et de prises pour lecteurs MP3. CFL investit habituellement de 4 millions \$ à 5 millions \$ par an dans du nouvel équipement. De ce montant, jusqu'à 4 millions \$ sont affectés aux appareils de cardio et jusqu'à 1 million \$, à l'équipement de musculation. Les appareils de cardio ont une durée de vie utile de plus en plus courte, et leur modernisation nécessite de plus en plus d'investissements.

### *Marketing et publicité*

CFL compte beaucoup sur le bouche-à-oreille comme moyen de promotion, et attire de nouveaux abonnés grâce aux recommandations de ses abonnés actuels. CFL offre donc à tout abonné qui recrute un nouvel abonné un rabais équivalant à 7 % des frais d'abonnement de cet abonné pour six mois, applicable aux frais de l'abonné actuel. Les abonnés sont informés de ce programme au moyen des médias sociaux, de courriels et d'affiches dans les centres.

L'entreprise offre gratuitement des laissez-passer d'une journée aux personnes qui souhaitent s'abonner. Il s'agit d'une pratique courante dans le secteur. De plus, en janvier, lorsque les résolutions du Nouvel An incitent les personnes à s'abonner, CFL offre un rabais sur l'abonnement annuel pour une durée limitée. Les laissez-passer ne sont pas comptabilisés à titre de coûts, et les rabais consentis sur les abonnements sont comptabilisés comme des réductions de produits.

L'entreprise utilise son site Web et les médias sociaux pour promouvoir ses services. Le site de CFL est convivial et tenu à jour. Il comprend un portail réservé aux abonnés qui leur permet de s'inscrire à des cours et de réserver des séances d'entraînement personnalisé ainsi que d'effectuer des paiements. Le site Web, qui sert aussi à attirer de nouveaux abonnés, est facile à utiliser et fournit des informations détaillées sur l'emplacement, les heures d'ouverture et les installations des centres. L'entreprise est aussi présente sur Facebook et Instagram, et y publie

ses campagnes publicitaires semestrielles. Les instructeurs de cours de conditionnement physique et les entraîneurs personnels figurent aussi sur le site Web et sur Facebook. L'entreprise mesure l'efficacité de ses campagnes publicitaires en consignnant le nombre de nouveaux abonnements résultant d'une campagne précise.

### *Analyse des données*

CFL recueille des renseignements personnels sur chaque abonné, comme l'âge et le sexe. Les données suivantes sont recueillies dans une autre base de données : la fréquence des visites, l'heure d'arrivée et les cours suivis. De plus, l'entreprise envoie des sondages à ses abonnés et accumule toutes les réponses. Les systèmes qui enregistrent ces données sont tous indépendants, et il est donc impossible d'en faire une analyse comparative. À l'heure actuelle, CFL n'utilise aucun programme d'analyse des données. Des concurrents ont utilisé ce genre de programme pour mieux analyser les résultats des données recueillies, augmenter la fidélisation, réduire les taux d'attrition et améliorer le degré de satisfaction des abonnés.

### **Information financière et établissement du budget**

CFL prépare ses états financiers selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). Gold Financial Bank (GFB), la banque avec laquelle CFL fait affaire, exige des états financiers annuels audités. Ceux-ci ont été préparés par Fuller, Wilkinson et associés s.r.l. ces 10 dernières années. L'audit de 2021 a été achevé en mars 2022.

### **Opérations bancaires et financement**

CFL a une ligne de crédit et une dette à long terme auprès de GFB.

1. La ligne de crédit, dont la limite maximale est de 1 500 000 \$, porte intérêt au taux préférentiel plus 2 % (le taux préférentiel est actuellement de 2,5 %). La ligne de crédit est garantie par un contrat de sûreté générale. À l'heure actuelle, aucun montant n'est prélevé sur cette ligne de crédit.
2. L'emprunt hypothécaire, qui porte intérêt à 6 %, est garanti par les immobilisations corporelles. Il doit être remboursé au moyen de paiements annuels de capital de 2 500 000 \$ le 1<sup>er</sup> juillet, et arrive à échéance le 30 juin 2025. L'emprunt hypothécaire comporte deux clauses restrictives. Le ratio total de la dette/BAIIA (le total du passif divisé par le BAIIA) ne doit pas dépasser 4,2, et le ratio BAIIA/intérêts (le BAIIA divisé par les intérêts) ne doit pas être inférieur à 4,0.

L'entreprise a trouvé deux autres sources de financement pour des investissements à long terme. Les modalités de chaque source sont fournies à l'Annexe IV.

### **Discussion tenue lors d'une réunion du Conseil**

Le Conseil s'est réuni le 13 avril 2022. Avant la réunion, les membres du Conseil ont reçu un document d'information sur les quatre nouveaux projets ayant fait l'objet de discussions lors de réunions précédentes :

- Acquisition de Mighty Fitness inc. (MFI) (Annexe V)
- Proposition de construction de centres d'escalade (Annexe VI)
- Conclusion de contrats de distribution et d'enregistrement de vidéos avec Zenfit Equipment inc. (Annexes VII et VIII)

- Proposition d'ouverture de restaurants PurCafé dans cinq établissements (Annexe IX)

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

1. Examen des quatre options stratégiques proposées
2. Autres questions

Voici des extraits de la discussion tenue lors de cette réunion.

**Phillip** : Merci de votre présence. Comme vous le savez, c'est un moment crucial pour l'entreprise : nous devons prendre des décisions importantes au sujet de notre stratégie future. Lors d'une réunion précédente du Conseil, nous avons décidé d'analyser les données sur nos abonnés pour déterminer la bonne combinaison de cours à offrir dans chaque centre.

**Brian** : C'est exact. Je crois que SCG pourrait nous aider à analyser nos données. Nous avons trois systèmes distincts qui recueillent énormément de données dont nous n'exploitons pas le potentiel. J'aimerais prendre les renseignements personnels d'un abonné, les associer aux données sur les centres qu'il fréquente et les cours auxquels il participe, puis les combiner à ses réponses au sondage que nous avons mené et voir ce que ça donne. Je pense que cette information pourrait servir à améliorer notre service à la clientèle, à fidéliser davantage d'abonnés et à déterminer quels cours nous devrions offrir dans quels centres. J'aimerais tester ce type d'analyse à l'un de nos centres de Vancouver. Selon l'information que nous parviendrons à recueillir, nous pourrions décider si nous souhaitons étendre l'analyse des données à nos autres centres. J'ai rassemblé de l'information sur les processus actuels de collecte et de stockage des données de CFL (Annexe X). J'ai aussi demandé aux TI de récupérer les données sources pertinentes de nos trois systèmes; cette information se trouve dans les fichiers Excel intitulés Données\_Fréquentation, Données\_Abonnés et Données\_Sondage.

**Phillip** : Oui, bien sûr, nous pouvons leur demander. Nous étudierons la possibilité de modifier l'offre de cours plus tard, quand nous aurons ces données et que nous pourrions en discuter plus à fond. L'objectif pour le reste de la réunion est d'évaluer globalement les autres options stratégiques qui s'offrent à nous. Je crois avoir une solution, et elle m'emballe vraiment. La semaine dernière, un vieil ami m'a appelé, Gino Rossi. Comme vous le savez peut-être déjà, Gino est l'unique actionnaire de l'entreprise de conditionnement physique MFI, qui est le propriétaire exploitant de gyms un peu partout en Ontario et en Nouvelle-Écosse. Il a eu des problèmes de trésorerie et a décidé de vendre 50 % de son entreprise pour 12 millions \$. Il offre à CFL la possibilité d'acquérir une participation en premier parce qu'il me connaît et qu'il pense que nous serions un bon partenaire. Gino m'a fourni de l'information préliminaire sur son entreprise (Annexe V).

**Brian** : Quels genres de problèmes de trésorerie?

**Phillip** : Il a un emprunt à long terme qui arrive à échéance plus tard en 2022 et, même si la banque a accepté de le renégocier, elle a déjà indiqué que le taux d'intérêt sera de 10 %, ce qui représentera une énorme augmentation des coûts pour Gino. Il a contracté cet emprunt initialement pour ouvrir ses cinq plus récents gyms il y a trois ans et pour acheter du nouvel équipement. En ce moment, la banque exige 8 % d'intérêt. Il cherche un partenaire qui lui procurera de la trésorerie pour rembourser sa dette. Il aimerait aussi avoir un partenaire parce qu'il trouve qu'il est difficile de gérer son entreprise seul.

**Sandra** : C'est un vraiment bon prix pour ce que nous obtiendrions. L'idée de pouvoir prendre de l'expansion rapidement et de pouvoir nous présenter comme une entreprise d'envergure nationale me plaît. La fusion des deux entreprises serait bonne pour notre réputation et nous permettrait de mieux rivaliser avec les concurrents nationaux.

**Phillip** : Je suis tout à fait d'accord! C'est une occasion unique que nous ne pouvons pas laisser filer. Je connais Gino depuis très longtemps et c'est un homme d'affaires habile qui a beaucoup de relations dans le secteur du conditionnement physique. Sa chaîne de gyms est en croissance, et il m'a dit que le nombre d'abonnés inscrits avait progressé de 6 % avant même de tenir compte des abonnés attirés grâce aux nouveaux gyms.

**Brian** : Sur le site Web de MFI, qui est très bien fait, je vois que l'entreprise emploie une approche unique pour offrir des cours qui nécessitent de l'équipement, plutôt que les méthodes traditionnelles de base que nous utilisons. Elle est vraiment à l'avant-garde dans le secteur. Elle offre aussi des programmes d'entraînement pour des compétitions comme les épreuves Mudder<sup>44</sup>.

**Sandra** : Ses gyms sont aussi pleins de couleurs et bien décorés. Son sens des couleurs et de la décoration pourrait nous aider à mettre nos centres au goût du jour. En plus, cette acquisition nous permettrait d'attirer une clientèle plus jeune.

**Frank** : Nous ferions l'acquisition de seulement 50 % de l'entreprise; comment exercerons-nous le contrôle?

**Phillip** : Gino dit qu'il nous donnera deux sièges au Conseil et qu'il en aura un seul.

**Frank** : Pourquoi céderait-il le contrôle ainsi? Es-tu certain qu'il ne nous cache pas quelque chose? Je n'ai vraiment pas le goût de faire des acquisitions risquées.

**Phillip** : Je crois simplement qu'il a désespérément besoin d'une injection de trésorerie dans son entreprise pour rembourser sa dette. J'ai l'impression que s'il ne trouve pas l'argent, il pourrait devoir fermer des gyms, même s'il ne me l'a pas dit clairement.

**Rosa** : J'ai fait une analyse rapide, et il semble avoir pris de l'expansion trop rapidement dans les dernières années et avoir mal géré ses flux de trésorerie. Je ne sais pas si nous pourrions contrôler ses dépenses pour éviter qu'il se retrouve à nouveau dans une situation semblable, surtout s'il continue à superviser les activités. Nous ne devrions pas faire cette acquisition, selon moi.

**Frank** : Ce qui me préoccupe aussi, ce sont les cultures différentes des deux entreprises. Les gyms de MFI ont la réputation d'être branchés, et les nôtres sont vus comme traditionnels. Je me demande si la réputation de notre marque pourrait être ternie. À mon avis, ce genre de gyms n'attirera pas nos abonnés.

**Rosa** : Si nous faisons cette acquisition, nous pourrions nous retrouver avec deux marques différentes qui attirent deux clientèles distinctes, et nous aurions à les gérer séparément, ce qui serait difficile.

---

<sup>44</sup> La série d'épreuves Mudder comprend les courses Tough Mudder et plusieurs autres défis. Il s'agit de courses à obstacles d'endurance de longueur et de difficulté variables. <https://toughmudder.com/events/all-event-types>

**Phillip** : C'est une façon économique pour nous de croître et de prendre de l'expansion. Nous devons croître pour pouvoir rivaliser avec les concurrents nationaux. Comme nous contrôlerons le Conseil, nous devrions être en mesure d'apporter les changements que nous souhaitons à MFI. Les gyms de MFI sont très bien situés, et leurs contrats de location sont avantageux. Je crois que c'est le meilleur moyen pour nous de prendre de l'expansion.

**Brian** : Proposes-tu des changements importants? À l'heure actuelle, je pense que MFI a beaucoup d'atouts. J'appuie cette acquisition seulement si MFI continue à être exploitée selon son modèle d'affaires actuel. Ensuite, après avoir acquis un peu d'expérience, nous pourrions songer à appliquer certains des éléments du modèle de MFI aux activités de CFL.

**Phillip** : Je préférerais laisser Gino exploiter son entreprise pendant un an sans trop intervenir. CFL pourra ensuite lentement prendre le contrôle des gyms et les convertir à la formule de CFL. Je crois que les séances d'entraînement de groupe avec des appareils ne sont qu'une mode qui devrait s'essouffler l'an prochain. Je crois aussi que les gens vont se désintéresser des épreuves Mudder et qu'ils vont revenir aux bons vieux gyms traditionnels comme les nôtres.

**Rosa** : Je tiens à préciser qu'il faudra songer à la façon dont nous voudrions comptabiliser l'acquisition et aux incidences fiscales de l'acquisition pour MFI. Demandons à SCG de nous conseiller au sujet de ces questions.

**Phillip** : Bon, passons au prochain point. Je pense que tout le monde a pu s'exprimer. Brian, n'avais-tu pas une idée à nous présenter?

**Brian** : J'aime vraiment cette idée parce que je suis un passionné d'escalade. J'ai fait beaucoup de recherches et j'ai trouvé qu'il y avait une demande croissante de centres d'escalade et d'escalade de bloc. D'après mes conversations avec mes amis grimpeurs, il semble y avoir un réel besoin de centres d'escalade. J'ai passé en revue tous nos centres pour déterminer ceux qui affichent une piètre performance et dont le nombre d'abonnés est peu élevé et en baisse. J'en ai repéré huit dont les résultats sont décevants, mais qui seraient parfaits pour y construire des murs d'escalade. Ils occupent tous d'anciens entrepôts aux plafonds très hauts. De plus, je n'ai trouvé aucun concurrent local qui a des centres d'escalade intérieure en ce moment. Nous aurions alors l'avantage d'être les premiers à offrir cette activité à ces endroits. J'ai préparé des estimations préliminaires relativement à cette proposition (Annexe VI). Il faut quelques mois pour construire les murs; je m'attends donc à ce que les centres soient entièrement opérationnels avant la fin de 2022 ou d'ici 2023, au plus tard.

**Rosa** : Brian m'a demandé d'examiner ses prévisions, et elles me semblent raisonnables.

**Frank** : J'ai vu des murs d'escalade dans certaines foires commerciales, et ils sont extraordinaires. Ils peuvent être personnalisés à l'infini, ou presque. Par contre, ils coûtent très cher, et je sais qu'il faut une grande superficie de murs d'escalade et de bloc pour attirer des grimpeurs de tous les niveaux. Pour un tel investissement, aurons-nous une assez grande superficie de murs d'escalade pour offrir suffisamment de niveaux de défi et de variété? J'aurais cru qu'il en aurait coûté le double.

**Brian** : J'ai travaillé avec un fournisseur, qui a jugé que mes estimations de coûts étaient raisonnables et que la taille proposée des centres d'escalade serait un bon départ. Nous pourrions l'augmenter ou la diminuer plus tard si nous le voulons parce que nous n'utiliserons pas tout l'espace disponible initialement. Mais ce serait un début qui nous permettrait de voir si ces centres peuvent être rentables, étant donné que nous avons déjà l'espace requis. Puisque je m'y connais en escalade, je vais concevoir les voies d'escalade avec le fournisseur pour qu'il

y ait beaucoup de variété et de niveaux de défi. Après tout, je sais exactement ce que recherchent les grimpeurs. Je connais aussi beaucoup de gens qui pourront nous aider pour le marketing ou nous fournir des conseils, au besoin.

**Phillip** : Je ne suis pas certain que nous devrions faire des changements aussi radicaux. Que se passera-t-il quand nous commencerons à fermer des centres de conditionnement physique où nos abonnés vont s'entraîner? Notre image de marque sera ruinée. Nos autres centres commenceront aussi probablement à perdre des abonnés, qui pourraient décider de ne pas renouveler leurs abonnements par crainte que nous fermions également les centres où ils vont. Notre réputation est fondée sur le conditionnement physique, pas sur l'escalade, un domaine auquel la plupart d'entre nous ne connaissons absolument rien.

**Rosa** : Nous pourrions faire de la promotion croisée de ces centres d'escalade et des centres de conditionnement physique. Nous pourrions offrir des réductions à nos abonnés qui cherchent peut-être d'autres activités pour se tenir en forme. Je sais que les gens s'adonnent souvent à l'escalade pour faire de l'entraînement croisé parce qu'il s'agit d'une activité récréative, mais également physique et complexe, qui se pratique souvent en tandem ou en groupe.

**Sandra** : Mais nous ne connaissons rien à l'escalade, comme l'a dit Phillip. Il faudra adapter nos efforts de marketing et de promotion pour cibler les enfants et les jeunes, qui sont les principaux utilisateurs de ces centres. Un autre point me préoccupe : ces huit établissements comptent environ 7 100 abonnés dont l'abonnement n'est pas terminé, mais qui ne pourront plus s'entraîner après le début des rénovations. Nous devons dédommager ces abonnés d'une façon ou d'une autre, et cette décision nous vaudra sûrement de la mauvaise presse.

**Frank** : Personnellement, j'investirais plutôt cet argent dans des appareils de cardio et de l'équipement de musculation ainsi que dans la rénovation de certains de nos centres actuels. Avez-vous pensé aux primes d'assurance élevées qu'il faudra payer? Le risque qu'un accident grave se produise est beaucoup plus élevé dans ces centres, et nous pourrions être poursuivis. J'hésite à appuyer cet investissement.

**Brian** : Nous pourrions faire signer une exonération de responsabilité par tous les participants pour nous protéger. Cette proposition nous donnerait une source de produits complètement différente et cible une nouvelle clientèle dans un créneau du secteur du conditionnement physique qui n'est pas encore aussi sensible au prix que le segment des gyms traditionnels par abonnement. Pour ce qui est des abonnés actuels, je crois que beaucoup d'entre eux vont simplement aller à l'un de nos autres établissements. Si nous offrons des mesures incitatives, je ne crois pas que nous perdrons autant d'abonnés que ce qui est projeté. Nous avons prévu le pire scénario, dans lequel tous les abonnés de ces centres partiraient.

**Phillip** : L'escalade est une mode passagère qui disparaîtra d'ici quelques années, bien avant la fin du cycle de vie de neuf ans de ton projet. Que ferons-nous des centres d'escalade alors?

**Sandra** : Je pense qu'il faudra offrir beaucoup plus de formation au personnel et faire une présélection beaucoup plus rigoureuse. Il nous faudra des personnes qui savent travailler avec des enfants et montrer les techniques d'escalade. Cela signifie aussi que nous devons licencier nos employés actuels à ces huit établissements.

**Phillip** : Enchaînons. Frank, tu voulais nous présenter une idée.

**Frank** : Oui, j'ai une proposition qui permettrait à CFL d'exploiter un marché en croissance et qui nécessite un investissement initial minime. Elle cadre avec la valeur de notre entreprise qui

consiste à aider les gens à atteindre leurs objectifs de mise en forme. Zenfit Equipment inc. (Zenfit), mon ancien employeur, m'a demandé si nous voudrions devenir un distributeur pour ses appareils dans l'Ouest canadien. Zenfit m'a fourni un projet de contrat de distribution, que je connais très bien puisque j'ai déjà été un de ses distributeurs. Comme vous le savez, CFL achète actuellement beaucoup de ses appareils de cardio de Zenfit parce qu'elle fabrique de l'équipement fiable et novateur. Mais cette association revêt un autre aspect encore plus intéressant : Zenfit veut que nous les aidions à créer des vidéos de cours de conditionnement physique de groupe pour leurs nouveaux appareils Zentracker. Je vous ai fourni plus d'informations sur cette proposition (Annexes VII et VIII).

**Brian :** J'ai lu des articles sur ces appareils. On dit qu'ils sont la nouvelle génération d'équipement de conditionnement physique et qu'ils portent l'entraînement croisé à un tout autre niveau. Chaque appareil vient aussi avec un beau téléviseur qui permet de regarder des vidéos diffusées en continu. Impressionnant! Je crois que nous devrions nous associer à Zenfit pour être des précurseurs dans ce marché en croissance.

**Frank :** Oui, Zenfit est emballée par ce projet et veut que nous fassions la démonstration de ces appareils dans certains de nos centres. Elle veut aussi que nous donnions un cours de conditionnement physique de groupe utilisant ces appareils à l'un de nos centres. Pour commencer, nous pourrions transformer une salle de cardiovélo en salle Zentracker.

**Rosa :** J'ai lu le contrat de distribution et ce qui me déplaît, c'est l'objectif de vente de 1 million \$ d'appareils chaque trimestre. Cet objectif est très ambitieux vu le nombre élevé de concurrents connus dans le secteur.

**Frank :** Oui, c'est vrai, mais j'estime qu'il est atteignable compte tenu de ce que je sais de l'entreprise et de ce nouvel appareil. Je pense que nous devrions tenter le coup.

**Phillip :** Actuellement, nous n'achetons qu'environ 40 % de nos appareils de cardio auprès de Zenfit; les 60 % restants viennent d'autres fournisseurs connus. Le contrat nous obligera à acheter les appareils à Zenfit exclusivement si elle offre les appareils que nous cherchons, ce qui représenterait environ 90 % de nos dépenses actuelles en appareils de cardio. Je ne veux pas que qui que ce soit me dise quoi acheter et contrôle ces décisions.

**Frank :** Tes chiffres sont bons, mais tu te rendras probablement compte que Zenfit, qui investit davantage que la concurrence en R-D, offre bien souvent les meilleurs appareils sur le marché.

**Brian :** Cette idée me plaît. Du point de vue du marketing, ce serait génial de créer ces vidéos qui nous donneraient une meilleure visibilité au sein de nos collectivités locales. J'ai l'impression que nous pourrions attirer de nouveaux abonnés parce qu'ils auraient envie de faire partie de cette communauté en ligne et de participer à nos cours. Je nous vois bien étendre cette offre de cours à nos autres centres. Ces cours généreront certainement de l'enthousiasme à propos de notre marque, ce que nous avons perdu dans les dernières années.

**Sandra :** J'ai regardé des vidéos d'entraînement diffusées en continu par nos concurrents, et tout repose sur l'instructeur. Ces vedettes de la diffusion en continu sont non seulement des instructeurs compétents, elles sont aussi charismatiques et savent motiver et divertir les gens. C'est tout un bagage de compétences, et je ne sais pas qui nous pourrions trouver. Si nous n'avons pas les bons instructeurs, nous n'obtiendrons même pas 10 % de l'audience présumée.

**Rosa :** Pour atteindre notre objectif de ventes, nous devons probablement vendre des appareils Zenfit à d'autres gyms avec qui nous sommes en concurrence.

**Phillip** : Que se passera-t-il si le Zentracker est un échec – si ça ne marche pas ou si les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes? On nous reprochera d'avoir vendu ces appareils et d'y avoir associé notre nom, ce qui nuira à notre image de marque.

**Frank** : Je crois que c'est une excellente façon d'entrer graduellement dans un nouveau marché et de cesser de stagner en n'exploitant que des gyms traditionnels.

**Phillip** : Je ne suis pas convaincu, mais je prends note de ton avis. Rosa, tu avais une dernière idée à nous présenter.

**Rosa** : Oui. Amanda, qui est abonnée depuis des années, m'a parlé de son idée d'ouvrir des restaurants PurCafé dans cinq établissements de CFL. Il s'agirait de cafés qui offriraient des aliments santé. Sa proposition semble intéressante parce qu'elle préparerait tous les aliments hors site et serait responsable de leur qualité. Essentiellement, tout ce que nous aurions à faire est de rénover les locaux et de fournir le personnel (Annexe IX). Je vais demander à SCG de préparer une analyse du seuil de rentabilité, mais je crois que le nombre de clients requis sera assez bas et atteignable. Je pense que c'est une manière d'offrir un autre service à nos abonnés sans trop prendre de risques.

**Brian** : L'idée me plaît. Ces cafés permettront de créer un sentiment d'appartenance à une communauté, et nous pourrions faire de la publicité pour les promouvoir sur notre site Web et sur les médias sociaux.

**Frank** : L'idée me plaît aussi. Les cafés attireront des personnes qui ne viendraient pas normalement dans nos centres. Nous pourrions faire des rénovations attrayantes pour créer une atmosphère invitante et branchée.

**Rosa** : Amanda a étudié en profondeur le marché des cafés dans les gyms et a aussi de merveilleuses idées sur la manière dont les cafés devraient être aménagés. CFL profiterait de son expertise dans le domaine. Ses restaurants haut de gamme sont superbement décorés.

**Phillip** : Je n'aime pas cette idée. Je ne veux pas dépendre d'Amanda pour la qualité des repas et l'atmosphère des cafés. Et puis, nos abonnés n'ont jamais dit qu'ils voulaient qu'on offre des aliments et des boissons, alors pourquoi investir de l'argent là-dedans?

**Rosa** : Personne n'a demandé qu'on en offre parce que personne ne l'a jamais suggéré. J'ai mené un sondage informel auprès des abonnés dans les centres proposés, et l'idée leur plaisait vraiment. Apparemment, beaucoup d'entre eux vont déjà ailleurs et pensaient que les gens seraient contents qu'il y ait un café sur place.

**Sandra** : Je n'aime pas l'idée. Certains des établissements seraient différents en fonction des besoins de la clientèle locale, et je croyais que l'uniformité, c'est-à-dire le fait que tous nos centres suivent le même modèle, constituait un facteur de différenciation important pour nous.

**Frank** : Je crois qu'il est important qu'il y ait des différences d'un centre à l'autre en fonction de besoins locaux. Amanda a choisi ces établissements avec soin, et je dois dire que je suis d'accord avec ses choix. Actuellement, il n'y a pas de concurrence locale, et le fait que les façades des centres puissent facilement être rénovées est un avantage. Si les cafés fonctionnent bien, je vois au moins huit autres établissements où nous pourrions offrir ce service. Je pense que le projet présente peu de risque, alors ça vaut la peine d'essayer.



**Brian** : Cet espace nous permettrait aussi d'organiser des fêtes et des rassemblements pour créer un sentiment d'appartenance à une communauté. Nous pourrions exiger des droits d'entrée pour ces fêtes, ce qui nous donnerait une source supplémentaire de produits et de bénéfices.

**Phillip** : Ce projet ne nous aide pas à augmenter notre nombre d'abonnés ou de centres. Je trouve donc que ce serait de l'argent jeté par les fenêtres.

**Rosa** : Mais il nous aiderait à nous différencier et à attirer de nouveaux abonnés potentiels. Nous devons faire quelque chose pour arrêter la baisse constante du nombre d'abonnés. Si nous montrons que nous sommes prêts à investir dans nos centres actuels, nous réussirons à fidéliser nos abonnés. Il est moins coûteux de tenter de fidéliser les abonnés actuels que de toujours essayer d'aller en recruter de nouveaux; il s'agit donc d'une utilisation plus efficace de notre trésorerie.

**Frank** : Je suis d'accord. Nous avons déjà les centres et les abonnés – essayons de les conserver au lieu d'ouvrir plus de centres simplement pour être plus gros. Nous avons déjà de la difficulté à gérer la taille actuelle de l'entreprise.

**Rosa** : Je pense aussi que nous devrions demander à SCG d'effectuer des recherches plus poussées sur le segment des cafés dans les gyms. J'ai préparé une liste de sites Web (Annexe IX) qui pourraient être utiles. Lors de nos discussions, Amanda a aussi suggéré que ce projet pourrait prendre la forme d'un partenariat.

**Phillip** : Il faut décider comment nous allons financer les options stratégiques retenues. Il y a deux sources de financement, comme nous l'avons mentionné dans une réunion précédente. La première est la cession-bail de notre siège social actuel. Comme vous le savez, la valeur de marché du bâtiment a augmenté, et ce serait une manière d'utiliser cet actif pour en tirer des liquidités. Notre seconde source est la banque JAG Trust, qui se spécialise dans le financement mezzanine. Un de mes amis est directeur des prêts pour cette banque, et il a préparé une proposition (Annexe IV). Je crois que nous devrions demander à SCG d'évaluer ces propositions et d'en déterminer toutes les incidences comptables et fiscales.

**Rosa** : Je suis d'accord. Nous devrions aussi demander à SCG d'analyser toutes les incidences comptables et fiscales de chacune des options stratégiques à évaluer.

**Sandra** : Oui. Aussi, compte tenu de tous ces changements potentiels, nous devons vraiment nous assurer que notre système de gestion de la performance est assez solide. Demandons à SCG de nous donner des conseils pour améliorer nos outils de mesure de la performance, de nous fournir un cadre que nous pourrions utiliser pour la gestion de la performance et de nous préciser les indicateurs clés qui devraient faire l'objet d'un suivi.

**Phillip** : Excellentes idées. Maintenant, il y a aussi deux problèmes assez sérieux liés au personnel. Tout d'abord, des rumeurs circulent à propos d'un groupe d'entraîneurs personnels dans certains de nos établissements qui vendent des suppléments à leurs clients et reçoivent des commissions des fournisseurs. Comme vous le savez, nous avons toujours eu une politique bien connue selon laquelle CFL ne cautionne pas la vente ni l'utilisation de ces types de produits. D'après mes recherches, ces suppléments n'ont pas été testés et donnent des résultats douteux, et il se peut que les entraîneurs s'appuient sur des allégations mensongères quand ils en font la promotion auprès des clients. Aucun de nos entraîneurs n'a d'expérience ou d'accréditation en ce qui a trait à la vente de suppléments. Quelques clients m'ont dit que des entraîneurs leur avaient recommandé d'acheter certains suppléments ou les avaient conseillés

à ce sujet. Je n'ai pas encore pris de mesures, mais beaucoup de ces entraîneurs travaillent pour CFL depuis longtemps et ce sont certains de nos entraîneurs les mieux cotés. Selon l'information que j'ai pu recueillir, ce problème touche 10 entraîneurs.

**Rosa** : C'est vraiment grave parce que nous pourrions être tenus responsables.

**Brian** : Et si cela s'apprend, notre réputation sera ruinée. Je crois que nous avons besoin de conseils sur ce que nous devrions faire à propos de cette situation; espérons que SCG pourra nous aider à ce sujet.

**Phillip** : Passons au deuxième problème. Sandra, je pense que tu as de l'information pour nous?

**Sandra** : Oui. Cela ne vous surprendra pas, mais un groupe d'instructeurs menace de former un syndicat si nous ne leur payons pas un salaire équitable. Actuellement, ils estiment qu'ils ne sont pas payés pour toutes leurs heures de travail. Comme vous le savez, je soulève cette question lors de nos réunions depuis un an, mais nous l'avons toujours reportée en supposant que le problème disparaîtrait de lui-même. À la place, les choses ont empiré. Les instructeurs envisagent aussi de poursuivre CFL pour exiger qu'on leur paye toutes leurs heures de travail, étant donné que des poursuites semblables dans le secteur du conditionnement physique ont eu du succès.

**Rosa** : Je crois que leurs revendications sont légitimes. Actuellement, nous payons uniquement nos instructeurs pour la durée du cours. Toutefois, en pratique, on leur demande d'arriver au centre au moins 15 minutes avant le cours pour se préparer et discuter avec les abonnés, et de rester 30 minutes après le cours pour faire du rangement et discuter avec les abonnés. Ils passent aussi du temps à préparer le cours lui-même et ils ne sont pas payés pour ces heures. Aucun de ce temps de travail supplémentaire n'est officiellement requis d'après nos politiques actuelles.

**Brian** : J'ai aussi vu que des commentaires selon lesquels CFL ne traite pas ses employés de façon équitable circulent abondamment sur les médias sociaux. Si nous ne faisons rien par rapport à cette situation, elle finira par nous faire perdre des abonnés.

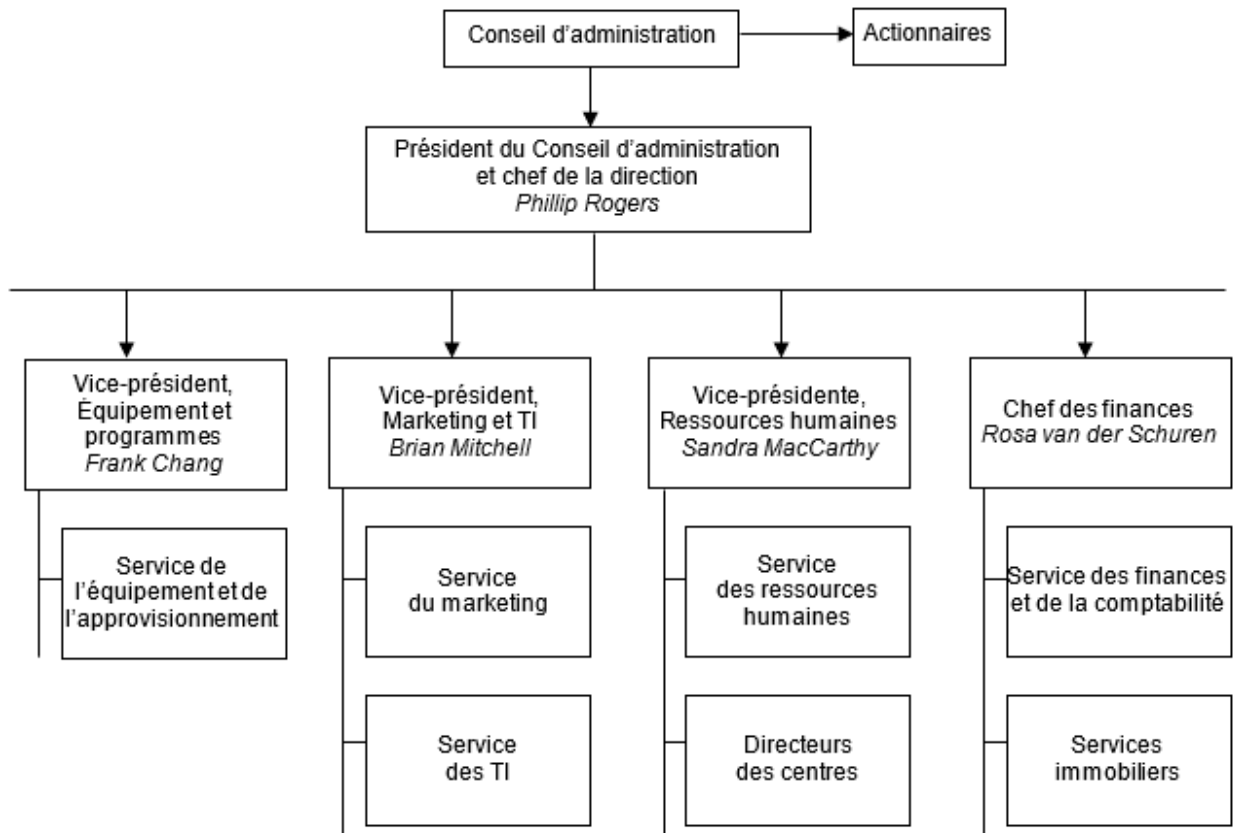
**Phillip** : Demandons à SCG de nous fournir des conseils à ce sujet. S'il n'y a rien d'autre à discuter, la réunion est levée.

**Liste des annexes**

<a href="#">Annexe I Organigramme</a> .....	54
<a href="#">Annexe II États financiers de CFL</a> .....	55
<a href="#">Annexe III Données de référence sectorielles</a> .....	59
<a href="#">Annexe IV Autres sources de financement</a> .....	60
<a href="#">Annexe V Acquisition de Mighty Fitness inc.</a> .....	61
<a href="#">Annexe VI Proposition relative aux centres d'escalade et d'escalade de bloc</a> .....	67
<a href="#">Annexe VII Proposition de Zenfit Equipment inc.</a> .....	69
<a href="#">Annexe VIII Extrait du projet de contrat de distribution avec Zenfit Equipment inc.</a> .....	71
<a href="#">Annexe IX Proposition relative aux restaurants PurCafé</a> .....	74
<a href="#">Annexe X Collecte, stockage et analyse de données</a> .....	76

## Annexe I Organigramme

Document préparé par Sandra MacCarthy



**Annexe II**  
**États financiers de CFL**  
Document préparé par Rosa van der Schuren

**CanDo Fitness limitée**  
**État des résultats**  
**Exercices clos les 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>AUDITÉ 2021</b>	<b>AUDITÉ 2020</b>	<b>AUDITÉ 2019</b>
Produits	46 200	48 160	50 059
Charges			
Achats	1 432	1 493	1 628
Salaires	19 065	18 589	19 029
Marketing et publicité	2 480	2 380	2 450
Frais d'occupation	6 907	6 876	6 882
Amortissement	5 095	4 890	4 326
Frais généraux et administratifs	8 535	8 930	8 923
Total des charges	43 514	43 158	43 238
Bénéfice d'exploitation	2 686	5 002	6 821
Charge d'intérêts	(1 586)	(1 736)	(1 886)
Bénéfice avant impôts	1 100	3 266	4 935
Impôts sur le bénéfice	(276)	(742)	(1 194)
Bénéfice net	824	2 524	3 741

**Annexe II (suite)**  
**États financiers de CFL**  
Document préparé par Rosa van der Schuren

**CanDo Fitness limitée**  
**État des bénéfices non répartis**  
**Exercices clos les 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>AUDITÉ 2021</b>	<b>AUDITÉ 2020</b>	<b>AUDITÉ 2019</b>
Solde d'ouverture	11 181	10 657	8 916
Bénéfice net	824	2 524	3 741
Dividendes	(2 000)	(2 000)	(2 000)
Solde de clôture	<u>10 005</u>	<u>11 181</u>	<u>10 657</u>
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Solde d'ouverture	42 643	41 613	41 322
Acquisitions d'immobilisations	4 162	5 920	4 617
Amortissement	(5 095)	(4 890)	(4 326)
Solde de clôture	<u>41 710</u>	<u>42 643</u>	<u>41 613</u>

**Annexe II (suite)**  
**États financiers de CFL**

Document préparé par Rosa van der Schuren

**CanDo Fitness limitée**  
**Bilan**  
**aux 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	AUDITÉ 2021	AUDITÉ 2020	AUDITÉ 2019
<b>Actif</b>			
<b>Actif à court terme</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	430	3 069	5 600
Fournitures et charges payées d'avance	690	760	820
Total de l'actif à court terme	<u>1 120</u>	<u>3 829</u>	<u>6 420</u>
Immobilisations corporelles, montant net	41 710	42 643	41 613
Total de l'actif	<u><u>42 830</u></u>	<u><u>46 472</u></u>	<u><u>48 033</u></u>
<b>Passif</b>			
<b>Passif à court terme</b>			
Comptes fournisseurs et charges à payer	4 339	4 306	3 858
Impôts à payer	6	5	38
Tranche à court terme – emprunt hypothécaire	2 500	2 500	2 500
Total du passif à court terme	<u>6 845</u>	<u>6 811</u>	<u>6 396</u>
Dette à long terme – emprunt hypothécaire	22 680	25 180	27 680
Total du passif	<u>29 525</u>	<u>31 991</u>	<u>34 076</u>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital-actions – actions ordinaires à droit de vote multiple de catégorie A (1 000 actions en circulation)	500	500	500
Capital-actions – actions ordinaires de catégorie B (4 000 actions en circulation)	2 800	2 800	2 800
Bénéfices non répartis	10 005	11 181	10 657
Total des capitaux propres	<u>13 305</u>	<u>14 481</u>	<u>13 957</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>42 830</u></u>	<u><u>46 472</u></u>	<u><u>48 033</u></u>

**Annexe II (suite)**  
**États financiers de CFL**  
Document préparé par Rosa van der Schuren

**CanDo Fitness limitée**  
**État des flux de trésorerie**  
**Exercices clos les 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>AUDITÉ 2021</b>	<b>AUDITÉ 2020</b>
Activités d'exploitation		
Bénéfice net	824	2 524
Amortissement	5 095	4 890
Variation des soldes du fonds de roulement		
Fournitures et charges payées d'avance	70	60
Comptes fournisseurs et charges à payer	33	448
Impôts à payer	1	(33)
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>6 023</u>	<u>7 889</u>
Activités d'investissement		
Investissement dans les immobilisations corporelles	<u>(4 162)</u>	<u>(5 920)</u>
Activités de financement		
Remboursement de l'emprunt hypothécaire	(2 500)	(2 500)
Dividendes versés	(2 000)	(2 000)
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(4 500)</u>	<u>(4 500)</u>
Variation de la trésorerie	(2 639)	(2 531)
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture	<u>3 069</u>	<u>5 600</u>
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture	<u><u>430</u></u>	<u><u>3 069</u></u>



**Annexe III**  
**Données de référence sectorielles**  
Document préparé par Rosa van der Schuren

<b>Données de référence sectorielles</b>	<b>Moyenne sectorielle</b>
Ratio de liquidité relative	1,7
Ratio BAIIA/intérêts	6,0
Ratio du fonds de roulement	1,9
Ratio total de la dette/capitaux propres	2,0
Ratio total de la dette/actif	0,7
Rendement des capitaux propres	20,0 %
Marge d'exploitation	12,0 %
Marge bénéficiaire	6,0 %
Salaires en pourcentage des produits	37,0 %
Frais de marketing en pourcentage des produits	2,9 %
Taux d'attrition	50,0 %

**Annexe IV**  
**Autres sources de financement**  
Document préparé par Phillip Rogers

**Conclusion possible d'un contrat de cession-bail pour le terrain et le bâtiment du siège social**

Hume Properties REIT (HPR) a proposé d'acquérir le terrain et le bâtiment que détient actuellement CFL afin de les lui redonner à bail. HPR a offert 8 500 000 \$ (980 000 \$ pour le terrain et 7 520 000 \$ pour le bâtiment) pour en faire l'acquisition en totalité. Les évaluations foncières récentes de la propriété varient entre 8 000 000 \$ et 9 000 000 \$. CFL est assujettie à un taux d'imposition de 26 % sur son revenu d'entreprise.

La valeur nette comptable (VNC) du terrain et du bâtiment se répartit actuellement comme suit :

- le terrain a une VNC et un coût d'origine de 950 000 \$;
- le bâtiment a une VNC de 5 830 000 \$ ainsi qu'un coût d'origine de 7 500 000 \$; sa fraction non amortie du coût en capital s'établit à 5 410 400 \$.

Quand la vente sera conclue, HPR redonnera immédiatement la propriété à bail à CFL selon les modalités suivantes :

- Le contrat de location est d'une durée de 10 ans, et ses modalités seront renégociées en cas de renouvellement. Le contrat de location ne prévoit aucune valeur résiduelle garantie.
- Le loyer mensuel, exigible au début de chaque mois pour les 10 prochaines années, s'établit à 51 200 \$. Le taux d'intérêt annuel implicite du contrat de location est de 6 %, composé mensuellement.
- Le contrat de location est un bail net net net, selon lequel l'entretien, les réparations, les assurances et les taxes foncières sont à la charge de CFL.

**JAG Trust Bank – Institution financière offrant du financement mezzanine**

JAG Trust Bank (JAG) a offert à CFL un prêt pouvant atteindre 3 500 000 \$. Ce prêt est assorti d'un privilège (une garantie) de deuxième rang grevant le mobilier, les agencements et le matériel ainsi que d'un cautionnement personnel des actionnaires. En outre, aucun dividende ne pourra être versé aux actionnaires avant le remboursement intégral de l'emprunt. L'emprunt porte intérêt à un taux annuel de 6 %, payable mensuellement. Le montant intégral du principal doit être remboursé cinq ans après la date à laquelle les fonds ont été avancés.

**Annexe V**  
**Acquisition de Mighty Fitness inc.**  
 Document préparé par Phillip Rogers

Mighty Fitness inc. (MFI) est une entreprise fondée en 2003 par Gino Rossi, qui en est l'unique propriétaire. Elle compte 35 établissements en Ontario et en Nouvelle-Écosse ainsi que 42 000 abonnés, dont 79 % sont âgés de 25 à 35 ans. Son taux d'attrition général est de 20 %. Chaque centre de conditionnement physique comporte des salles dotées d'appareils de cardio et d'équipement de musculation de pointe qui n'ont en moyenne que deux ans. La superficie de ces établissements va de 13 000 à 15 000 pieds carrés.

La philosophie de MFI est de mettre des appareils d'entraînement fonctionnel à la disposition des adeptes de l'entraînement fractionné de haute intensité (HIIT). Dans les cours de mise en forme en petits groupes qu'offre l'entreprise, les participants utilisent des tapis roulants, des appareils elliptiques ou de l'équipement d'entraînement en circuit. Selon Gino, les entraînements faisant appel à des appareils sont plus complets et diversifiés que les cours d'aérobic traditionnels. Les programmes sont adaptés en fonction des besoins de la clientèle locale, et l'offre de produits et de services n'est pas identique d'un établissement à l'autre.

MFI a aussi comme philosophie de conjuguer conditionnement physique et divertissement. Gino estime qu'il est primordial que le personnel soit extrêmement dynamique et motivé, et qu'il soit capable de stimuler les abonnés. À ses yeux, les abonnés de chaque établissement forment une grande famille. Un milieu divertissant ne se résume pas seulement à un décor vivant et coloré; la musique y joue également un rôle de premier plan. Tous les mois, chaque gym organise une soirée pour ses abonnés afin de susciter un sentiment d'appartenance à une communauté. L'entreprise tient également des compétitions entre les établissements. Toutes ces mesures lui permettent de fidéliser fortement ses abonnés.

L'entreprise propose les quatre abonnements ci-dessous, dont les prix vont de 10 \$ à 30 \$ par mois :

<b>Routine</b> 10 \$ par mois	<b>Puissance</b> 20 \$ par mois	<b>Surpuissance</b> 25 \$ par mois	<b>Toute-puissance</b> 30 \$ par mois
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux vestiaires et douches</li> <li>• Entraînement en circuit de 30 minutes</li> <li>• Conseils de nutrition en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les privilèges de l'abonnement Routine</li> <li>• Entraînements virtuels en direct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les privilèges de l'abonnement Puissance</li> <li>• Laissez-passer pour invités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les privilèges de l'abonnement Surpuissance</li> <li>• Cours de conditionnement physique de groupe</li> </ul>

Tous les nouveaux membres reçoivent un sac de sport et un t-shirt portant le logo de MFI. De plus, l'entreprise organise chaque année un concours pour la création du t-shirt de l'année suivante. Le gagnant remporte un abonnement annuel. Cette initiative est une véritable réussite qui accentue le sentiment d'appartenance à une communauté.

**Annexe V (suite)**  
**Acquisition de Mighty Fitness inc.**  
Document préparé par Phillip Rogers

En plus des frais d'abonnement, l'entreprise a plusieurs sources de produits, dont les laissez-passer pour les cours de conditionnement physique de groupe (pour les abonnés n'ayant pas le forfait Toute-puissance), les séances d'entraînement personnalisé à l'heure, et les droits d'entrée aux soirées et aux compétitions. Elle vend aussi des articles sous sa propre marque, comme des t-shirts et d'autres vêtements de sport, des bouteilles d'eau et des barres nutritives. Elle élabore également des programmes d'entraînement ciblés en vue de certaines compétitions, comme les épreuves Mudder, auxquelles participent souvent en équipe des abonnés de MFI. Ces programmes sont offerts moyennant des frais supplémentaires. L'entreprise ne donne aucun laissez-passer, sauf ceux que l'on destine aux invités des abonnés à certains forfaits.

Les autres produits de MFI comprennent un gain non récurrent de 400 000 \$ lié à la cession de matériel. MFI n'a jamais versé de dividendes, et elle paie un salaire annuel de 100 000 \$ à Gino. Ce dernier a lui-même conçu les vidéos d'entraînement et de nutrition mis en ligne par MFI, ce qui a réduit les frais liés aux TI de l'entreprise. En effet, si MFI avait dû recruter des employés pour effectuer ce travail, elle aurait eu à verser au total, selon les données comparables du marché, 450 000 \$ en salaire, y compris tous les avantages sociaux. De surcroît, MFI a engagé en 2021 des honoraires de consultation s'élevant à 100 000 \$ pour la préparation d'une analyse stratégique demandée par Gino.

Seuls les directeurs de MFI et le personnel de son siège social sont employés à temps plein. Travailleurs indépendants, les instructeurs de conditionnement physique et les entraîneurs personnels reçoivent des honoraires fixes en fonction des heures de travail. Leurs contrats ne sont assortis d'aucune clause de non-concurrence : ils peuvent travailler où bon leur semble et avoir leur propre clientèle. Comme ils aiment travailler à MFI, leur disponibilité n'a jamais posé problème. De cette façon, l'entreprise est arrivée à réduire les salaires et les honoraires.

Gino offre de vendre une participation de 50 % dans MFI pour 12 millions \$. La dette à long terme, qui porte actuellement intérêt à 8 %, arrivera à échéance en octobre 2022. Gino appréhende le renouvellement de cette dette et espère que CFL consentira à garantir cette dette pour conserver des modalités et des taux avantageux. Il souligne également que MFI a un solde de pertes fiscales reportables prospectivement provenant d'exercices antérieurs. D'ailleurs, l'entreprise n'a pas payé d'impôts sur le bénéfice au cours des exercices précédents. Son taux d'imposition est de 26 %.

Après avoir étudié quelques informations préliminaires, Rosa a estimé que cette acquisition permettrait à CFL de réduire les coûts indirects d'au moins 300 000 \$ après impôts par exercice.

**Annexe V (suite)**  
**Acquisition de Mighty Fitness inc.**  
Document préparé par Phillip Rogers

Le tableau ci-dessous résume les acquisitions récentes dans le secteur :

<b>Date de la transaction</b>	<b>Nom de l'entreprise</b>	<b>Renseignements</b>	<b>Valeur totale de l'entreprise /BAIIA</b>	<b>Valeur totale de l'entreprise /produits</b>
Juillet 2020	Solar Fitness Itée	70 établissements au Canada  Produits de 124 millions \$ provenant de diverses sources  Appareils de cardio et équipement de musculation, piscines et terrains de squash  Abonnement annuel : 470 \$	8,4 ×	1,1 ×
Août 2020	Judy's Studios inc.	30 établissements en Ontario seulement  Produits de 20 millions \$ provenant de diverses sources  Studios de yoga et de méditation  Petits centres spécialisés haut de gamme : abonnement annuel à compter de 700 \$	6,5 ×	0,8 ×
Février 2021	KA Fitness Clubs inc.	250 établissements au Canada et dans l'Est des États-Unis  Produits de 480 millions \$ provenant de diverses sources  Entraînement cardio et musculaire; yoga; salles de réception et événements d'entreprises  Abonnement mensuel : 35 \$	7,5 ×	1,0 ×

**Annexe V (suite)**  
**Acquisition de Mighty Fitness inc.**  
Document préparé par Phillip Rogers

<b>Date de la transaction</b>	<b>Nom de l'entreprise</b>	<b>Renseignements</b>	<b>Valeur totale de l'entreprise /BAIIA</b>	<b>Valeur totale de l'entreprise /produits</b>
Mars 2021	RJ's Health Clubs Itée	25 établissements dans l'Est du Canada  Produits de 22 millions \$  Entraînement cardio et musculaire; cours de conditionnement physique de groupe; séances d'entraînement personnalisé  Abonnement annuel : 650 \$	6,7 ×	0,9 ×
Août 2021	Inspire Life Fitness and Spa Itée	30 établissements en Colombie-Britannique et en Ontario  Produits de 35 millions \$ provenant notamment des activités de spa et de conditionnement physique  Établissements haut de gamme : abonnement annuel à compter de 1 200 \$	8,5 ×	1,8 ×
Mars 2022	Starre Fitness Itée	45 établissements au Canada  Produits de 60 millions \$ provenant de diverses sources  Entraînement cardio et musculaire, cours de conditionnement physique, patinoires, conseils en nutrition  Abonnement mensuel à compter de 45 \$	6,1 ×	1,3 ×

**Annexe V (suite)**  
**Acquisition de Mighty Fitness inc.**  
Document préparé par Phillip Rogers

**Mighty Fitness inc.**  
**État des résultats**  
**Exercice clos le 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>AUDITÉ</b> <b>2021</b>
Produits	
Frais d'abonnement	11 900
Séances d'entraînement personnalisé	17 800
Autres	15 400
Total des produits	45 100
Charges	
Achats	4 010
Salaires et honoraires	15 090
Marketing et publicité	3 500
Frais d'occupation	7 500
Amortissement	6 200
Frais généraux et administratifs	4 890
Total des charges	41 190
Bénéfice d'exploitation	3 910
Charge d'intérêts – ligne de crédit	(135)
Charge d'intérêts – Banque de Brunswick	(3 166)
Bénéfice avant impôts	609
Impôts sur le bénéfice	–
Bénéfice net	609

**Annexe V (suite)**  
**Acquisition de Mighty Fitness inc.**  
Document préparé par Phillip Rogers

**Mighty Fitness inc.**  
**Bilan**  
**au 31 décembre**  
**(selon les NCECF)**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

	<b>AUDITÉ</b> <b>2021</b>
<b>Actif</b>	
<b>Actif à court terme</b>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	80
Stocks	2 450
Charges payées d'avance	180
Total de l'actif à court terme	2 710
Immobilisations corporelles, montant net	52 700
Total de l'actif	55 410
<b>Passif</b>	
<b>Passif à court terme</b>	
Ligne de crédit	2 790
Comptes fournisseurs et charges à payer	7 540
Tranche à court terme – Banque de Brunswick	4 000
Total du passif à court terme	14 330
Dette à long terme – Banque de Brunswick	33 580
Total du passif	47 910
<b>Capitaux propres</b>	
Capital-actions – 100 000 actions ordinaires en circulation	100
Bénéfices non répartis	7 400
Total des capitaux propres	7 500
Total du passif et des capitaux propres	55 410



**Annexe VI**  
**Proposition relative aux centres d'escalade et d'escalade de bloc**  
Document préparé par Brian Mitchell

CFL convertira huit de ses établissements actuels en centres d'escalade et d'escalade de bloc. Chacun d'eux sera muni de murs d'escalade et d'escalade de bloc totalisant 12 000 pieds carrés.

Le coût des murs, de l'équipement et des travaux de rénovation requis s'élèvera à 700 000 \$ par établissement. Ces immobilisations seront admissibles à un taux de 20 % applicable au solde dégressif et à l'incitatif à l'investissement accéléré aux fins du calcul de la déduction pour amortissement (DPA). Elles auront une durée de vie utile de neuf ans et une valeur de récupération totalisant 800 000 \$.

Les appareils de cardio et l'équipement de musculation de ces huit établissements pourront être vendus pour un produit total de 320 000 \$.

En outre, le projet nécessitera un investissement initial de 400 000 \$, pour le paiement de fournitures à l'avance. Des investissements supplémentaires de 80 000 \$ en 2025 et de 80 000 \$ en 2028 sont également prévus.

Voici une estimation du nombre d'abonnés par exercice :

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nombre d'abonnés aux centres d'escalade	3 200	3 400	3 600	4 000	4 500	5 000	5 500	6 000	6 000
Frais d'abonnement annuels à un centre d'escalade	650 \$	650 \$	650 \$	660 \$	660 \$	670 \$	670 \$	670 \$	670 \$

Le tableau ci-dessous présente une estimation des autres sources de produits des centres d'escalade, en pourcentage des produits tirés des abonnements pour l'exercice :

Laissez-passer d'une journée	90 %
Événements spéciaux	52 %
Autres	58 %

**Annexe VI (suite)**  
**Proposition relative aux centres d'escalade et d'escalade de bloc**  
 Document préparé par Brian Mitchell

Voici une estimation des charges directes, en pourcentage du total des produits :

Salaires	21 %
Achats	7 %
Marketing	3 %
Autres charges (y compris les frais généraux et administratifs ainsi que les assurances)	15 %

L'information sur les pertes de produits (frais d'abonnement et séances d'entraînement personnalisé) qui découlent de la fermeture des huit établissements est présentée ci-dessous (en milliers de dollars). Il est prévu qu'un grand nombre de nos clients s'abonneront à d'autres centres de l'entreprise, mais cette hypothèse n'a pas été prise en compte dans les données ci-dessous. Les coûts directs des centres existants correspondent à 47 % des produits.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Produits	4 800	4 500	4 300	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000

En 2022, les huit établissements seront fermés pendant trois mois, ce qui entraînera une perte de produits estimée à 1 200 000 \$ pour cette période.

Aux fins de l'analyse, il faut utiliser un taux d'imposition de 26 %, et le coût du capital du projet est de 12 %.

**Annexe VII**  
**Proposition de Zenfit Equipment inc.**  
Document préparé par Frank Chang

Zenfit, un fournisseur d'équipement américain, vend des appareils de cardio traditionnels ainsi qu'une nouvelle gamme d'appareils d'entraînement croisé de pointe appelés Zentracker. Conçus sur mesure pour répondre aux besoins particuliers des clients, ces appareils sont dotés de fonctionnalités de diffusion leur permettant de prendre en charge les vidéos d'entraînement et les cours en direct.

Zenfit a récemment perdu son distributeur dans l'Ouest canadien et souhaiterait faire de CFL son distributeur exclusif. CFL aurait des appareils de démonstration ainsi que du personnel qualifié pour en faire la présentation. Les clients potentiels pourraient essayer les différentes gammes d'appareils de conditionnement physique afin de faire un choix éclairé. Plus important encore, ils seraient en mesure d'essayer l'appareil Zentracker et de déterminer, avant d'en faire l'achat, les composants qui répondent à leurs besoins. CFL pourrait vendre ces appareils à des particuliers pour une utilisation à domicile ainsi qu'à des hôpitaux, des hôtels, des entreprises et d'autres gyms.

Zenfit accorderait à CFL les droits de distribution exclusifs de ses produits dans l'Ouest canadien, c'est-à-dire en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. Si cet accord se révèle fructueux, elle a également accepté de lui accorder plus tard les droits pour l'Est du Canada. Zenfit a d'ailleurs indiqué que, dans environ quatre ans, elle sera à la recherche d'un nouveau distributeur dans cette région.

Fournisseur renommé d'équipement de conditionnement physique, Zenfit est à l'avant-garde du secteur depuis plus de 20 ans. L'appareil Zentracker a reçu le prix du meilleur appareil d'entraînement croisé sur le marché en 2021, et les experts estiment qu'il établira la nouvelle tendance en matière d'appareils de cardio. Zenfit a déjà observé une hausse importante de la demande de ce nouveau produit novateur.

Le projet de contrat de distribution avec Zenfit se trouve à l'Annexe VIII. Les coûts directs liés à l'obtention des redevances de distribution sont estimés à 50 000 \$ par année.

En plus de retenir ses services pour la distribution, Zenfit aimerait également faire appel à CFL pour la diffusion en direct des cours et la création des vidéos d'entraînement mettant en vedette les appareils Zentracker. Ces vidéos, ainsi que d'autres vidéos d'instructeurs, seraient mises à la disposition des clients de Zentracker qui paieraient un abonnement mensuel pour y avoir accès. Zenfit souhaiterait tout d'abord que CFL transforme l'une de ses salles de cardiovélo en une salle Zentracker où des cours de groupe mettant en valeur ces appareils seraient offerts. Diffusées en direct, les séances seraient également enregistrées pour un visionnement ultérieur. Zenfit paierait l'enregistrement, qui serait fait par des professionnels. Elle verserait à CFL des redevances fixes de 0,75 \$ par diffusion. Le principal public cible de ces entraînements en direct et enregistrés est le segment des 25 à 40 ans.

**Annexe VII (suite)**  
**Proposition de Zenfit Equipment inc.**  
Document préparé par Frank Chang

Zenfit a formulé les hypothèses suivantes qui, selon elle, sont très prudentes :

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Nombre d'abonnés à Zentracker	100 000	200 000	350 000
Nombre de vidéos hebdomadaires visionnées par abonné	3	3	3
Proportion des abonnés susceptibles de visionner les vidéos de CFL	10 %	10 %	10 %

CFL devra immédiatement transformer une salle de cardiovélo de l'un de ses établissements en une salle Zentracker, ce qui entraînera des coûts de 400 000 \$ pour les nouveaux appareils, les travaux d'aménagement ainsi que la technologie et les caméras nécessaires à la diffusion en direct. Si l'essai est concluant et que les abonnés se montrent intéressés, CFL pourrait offrir ce type de service dans d'autres établissements. On suppose que la DPA sur les actifs à long terme correspond à l'amortissement comptable. Un taux d'imposition de 26 % doit être utilisé aux fins de cette analyse.

La proposition de Zenfit vise la distribution des appareils et les services de diffusion. Zenfit ne souhaite pas aller de l'avant avec l'une des deux options séparément, et les modalités du contrat de distribution ne sont pas négociables.

**Annexe VIII**  
**Extrait du projet de contrat de distribution avec Zenfit Equipment inc.**  
Document fourni par Frank Chang

**CONTRAT EXCLUSIF DE DISTRIBUTION**

Le présent contrat exclusif de distribution (le « Contrat ») est conclu entre Zenfit Equipment inc. (la « Société »), une société des États-Unis dont le principal lieu d'affaires se situe au 120 Hammond Road, Portland, Oregon, États-Unis, et CanDo Fitness Itée (le « Distributeur »), une entreprise canadienne dont les bureaux sont situés au 589 Southam St., Vancouver, Colombie-Britannique, Canada. Le Contrat prend effet le 1<sup>er</sup> juillet 2022.

1. Désignation

La Société désigne par les présentes le Distributeur comme distributeur exclusif de ses produits dans le territoire exclusif de l'Ouest canadien, qui comprend la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba. L'unique pouvoir du Distributeur est de passer des commandes de produits destinés à son territoire, conformément aux conditions du présent contrat. Le terme « produits » désigne l'ensemble des appareils de conditionnement physique que la Société commercialise.

3. Obligations générales

Le Distributeur met tout en œuvre pour promouvoir les produits et maximiser les ventes de ceux-ci sur le territoire. Le Distributeur fournit l'espace requis et prend le temps nécessaire pour faire la démonstration des produits aux clients potentiels, et il prend soin de déterminer avec le client le meilleur choix d'appareil pour ce dernier. Chaque mois, la Société fournit au Distributeur un rapport des ventes de produits indiquant le nom des clients, les produits commandés et les dates de vente. Toutes les ventes sont conclues directement entre la Société et les clients.

5. Conflits d'intérêts

Le Distributeur assure à la Société qu'il ne fait actuellement pas la représentation ou la promotion de gammes ou d'articles qui font concurrence aux produits. Pendant la durée du présent contrat, le Distributeur s'engage à ne pas faire la représentation ou la promotion de toutes gammes ou de tous articles qui, de l'avis de la Société, font concurrence aux produits visés par le présent contrat, et à ne pas tenter de les vendre au sein du territoire. Le Distributeur doit fournir à la Société une liste des fournisseurs et des articles dont il fait actuellement usage dans ses établissements, et s'engage à informer par écrit la Société de tout nouveau fournisseur ou article qu'il utilise au moment où il commence à faire la promotion de ces nouveaux fournisseurs ou articles.

6. Statut du Distributeur

Le Distributeur est un entrepreneur indépendant.

**Annexe VIII (suite)**  
**Extrait du projet de contrat de distribution avec Zenfit Equipment inc.**  
Document fourni par Frank Chang

7. Achats pour l'usage du Distributeur

Le Distributeur a le droit d'acheter des produits pour son propre usage à un prix réduit de 10 % par rapport au prix de détail normal. En vertu du présent contrat, le Distributeur est tenu d'acheter tous ses appareils de cardio exclusivement à la Société si cette dernière offre les appareils requis. Si la Société ne produit pas le type d'appareils de cardio requis, le Distributeur peut avoir recours à un autre fournisseur, sous réserve de l'approbation de la Société.

12. Produits de démonstration

La Société fournit, sans frais, au Distributeur tous les produits de démonstration qu'elle veut qu'il mette en montre et rende disponible aux fins de démonstration. Ces produits deviennent la propriété du Distributeur, qui a l'entière responsabilité de garder chaque produit de démonstration en bon état de fonctionnement pendant toute la durée du contrat.

13. Autres responsabilités du Distributeur

A. Coût des activités : Le Distributeur assume la totalité des coûts engagés dans le cadre de l'exercice de ses activités en vue de se conformer aux conditions du présent contrat.

B. Installations : Le Distributeur se dote et est entièrement responsable 1) des installations, des employés et de la structure juridique et 2) des permis, des licences et des autorisations des organismes gouvernementaux ou réglementaires nécessaires à l'exercice de ses activités en vue de se conformer aux conditions du présent contrat.

C. Promotion des produits : Le Distributeur doit, à ses frais, promouvoir activement la vente des produits et stimuler la demande des produits sur le territoire par sollicitation directe, le tout devant être expressément autorisé par la Société.

D. Service à la clientèle : Le Distributeur doit aider avec diligence le personnel des clients à utiliser les produits et offrir le service à la clientèle requis pour assurer la vente des produits ou que la Société pourrait raisonnablement lui demander de fournir.

16. Durée

Le présent contrat prend effet à la date indiquée plus haut et demeure en vigueur pendant trois (3) ans, à moins qu'il soit résilié conformément aux dispositions prévues aux présentes. Ce contrat demeurera en vigueur jusqu'à sa résiliation par la Société ou par le Distributeur, moyennant la remise d'un préavis d'au moins quatre-vingt-dix (90) jours.

**Annexe VIII (suite)**  
**Extrait du projet de contrat de distribution avec Zenfit Equipment inc.**  
Document fourni par Frank Chang

Les soussignés confirment avoir lu et compris la totalité du présent contrat, être autorisés à signer ledit contrat au nom de leur organisation respective, et avoir signé le contrat librement et volontairement à la date indiquée plus haut.

**Annexe 1 : Conditions de vente des produits**

Délai d'expédition ou de livraison : La Société établit une date limite d'expédition séparément pour chaque commande reçue du Distributeur. Il incombe à la Société d'expédier chaque commande au plus tard à la date limite d'expédition, et les produits sont expédiés directement au client. Le Distributeur ne devient à aucun moment propriétaire des produits. Le client paie les ventes directement à la Société.

Ventes trimestrielles minimales pour le maintien de l'exclusivité : Le Distributeur doit vendre un minimum de 1 000 000 \$ CA de produits par trimestre civil pour maintenir l'exclusivité. S'il n'atteint pas ce seuil minimal deux trimestres de suite, le Distributeur peut perdre son exclusivité, et la Société se réserve le droit de mettre fin au présent contrat.

Ventes annuelles minimales pour le renouvellement de l'exclusivité : Si le Distributeur atteint le seuil de ventes trimestrielles minimales, défini ci-dessus, à chacun des trimestres (pour des ventes annuelles minimales de 4 000 000 \$ CA), il peut renouveler son droit d'exclusivité en vertu du présent contrat pour une période d'un an. Ce droit d'exclusivité sera assorti d'une nouvelle cible de ventes minimales par trimestre établie par la Société.

La fourchette de prix des produits est de 5 000 \$ CA à 15 000 \$ CA par produit.

La Société verse au Distributeur une redevance de 15 % du prix de détail des produits vendus. Cette redevance est versée dans les 30 jours suivant la date de la vente. Les ventes à CFL ou à ses entreprises affiliées n'entraînent pas le versement d'une redevance et ne comptent pas pour l'atteinte des seuils de ventes trimestrielles et annuelles minimales.





**Annexe IX (suite)**  
**Proposition relative aux restaurants PurCafé**  
Document préparé par Rosa van der Schuren

On prévoit qu'il y aura 20 % moins de clients si nous choisissons le menu à prix plus élevé. Amanda s'attend à ce que 50 % de la clientèle quotidienne soit constituée d'abonnés des établissements et que l'autre 50 %, soit constituée de non-abonnés. Dans les cinq établissements, la fréquentation quotidienne moyenne est de 200 abonnés.

Amanda estime le prix et les coûts variables moyens comme suit :

- Menu à prix peu élevé : prix moyen de 12 \$ par personne au déjeuner (smoothies, jus, café, thé et menu déjeuner) et de 20 \$ par personne au dîner. Le coût des aliments et des boissons (payé à PurFood) sera de 47 %.
- Menu à prix plus élevé : prix moyen de 14 \$ par personne au déjeuner (smoothies, jus, café, thé et menu déjeuner) et 24 \$ par personne au dîner. Le coût des aliments et des boissons (payé à PurFood) sera de 52 %.

Coûts fixes additionnels :

- Main-d'œuvre : Deux personnes pour s'occuper du café pendant les heures d'ouverture à un taux horaire de 20 \$, y compris les avantages sociaux.
- Frais de publicité et de marketing : Estimés à 15 000 \$ par année.
- Frais d'exploitation : Estimés à 50 000 \$ par année. Ces frais comprennent l'assurance, l'électricité, les réparations, l'entretien et les fournitures.

Dans le cadre de cette entente et pour rémunérer Amanda pour la gestion des cafés, CFL versera à PurFood 15 % du bénéfice d'exploitation net avant impôts des cafés. Amanda a mentionné qu'elle aimerait obtenir chaque année l'assurance que le bénéfice d'exploitation net de l'exercice écoulé utilisé pour calculer sa rémunération est approprié.

Pour des projets de cette taille, l'entreprise s'attend à un délai de récupération de 21 mois. Dans le cadre de l'entente avec Amanda, CFL doit s'engager à rénover au moins cinq établissements différents pour y établir des cafés.

Les rénovations vont commencer en 2022 et seront terminées dans les cinq établissements au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2023.

Les sites Web suivants présentent de plus amples informations sur le secteur :

- <https://aaronallen.com/blog/canadian-restaurant-industry>
- <https://afterclass.classpass.com/is-an-in-house-smoothie-bar-worth-the-investment/>
- <https://www.scmp.com/lifestyle/health-beauty/article/2017655/hong-kongs-latest-fitness-trend-restaurants-inside-gyms>

**Annexe X**  
**Collecte, stockage et analyse de données**  
Document préparé par Brian Mitchell

Quand une personne veut s'abonner à un centre de CFL, elle doit remplir une demande d'abonnement et fournir les renseignements suivants :

- prénom
- nom
- emploi
- numéro d'assurance sociale
- adresse postale
- adresse courriel
- genre
- type de carte de crédit
- numéro de carte de crédit

Ces renseignements servent à effectuer une vérification de solvabilité. Ils sont stockés dans le système de gestion des abonnés de CFL. Une fois que la vérification de solvabilité a été effectuée, le directeur des services aux abonnés approuve manuellement la demande d'abonnement, et le système de gestion des abonnés génère automatiquement un numéro d'abonné et un nom d'utilisateur uniques.

Le numéro d'abonné sert à faire le suivi de l'activité de l'abonné au centre. Les données sur l'activité des abonnés sont consignées dans une base de données distincte, et comprennent les renseignements suivants :

- la date de la dernière visite de l'abonné (dernière\_visite)
- la fréquence moyenne des visites au centre au cours des 12 derniers mois (fréquence\_moyenne) :
  - quotidienne (de 5 à 7 fois par semaine)
  - plurihebdomadaire (de 3 à 4 fois par semaine)
  - bihebdomadaire (de 1 à 2 fois par semaine)
  - mensuelle (moins de 4 fois par mois)
  - annuelle (moins de 11 fois par an)

**Annexe X (suite)**  
**Collecte, stockage et analyse de données**  
Document préparé par Brian Mitchell

- l'historique de participation aux cours (cours\_1; cours\_2; cours\_3)
  - entraînement à la barre
  - yoga en salle chauffée
  - camp d'entraînement
  - kick-boxing
  - pilates
  - cardiovélo
  - zumba

Le nom d'utilisateur permet aux abonnés d'accéder au portail qui leur est réservé sur le site Web de CFL, où il leur est possible de modifier leurs renseignements personnels, de s'inscrire à des cours et à des séances d'information, et de réserver des séances d'entraînement personnalisé.

Pour améliorer le niveau de satisfaction de ses abonnés, CFL leur envoie une fois par année par courriel un sondage sur la satisfaction. Le dernier sondage a été envoyé en novembre 2021, et les abonnés avaient jusqu'au 15 décembre 2021 pour y répondre.

Le dernier sondage comprenait cinq questions standardisées. Les abonnés devaient indiquer leur degré de satisfaction sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « Très insatisfait », 2 « Insatisfait », 3 « Ni satisfait ni insatisfait », 4 « Satisfait » et 5 « Très satisfait ».

Les abonnés devaient répondre « S. O. » lorsque la question n'était pas pertinente.

Les questions standardisées (et les champs correspondants dans la base de données où les réponses sont stockées) étaient les suivantes :

1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la propreté de nos établissements? (sondage\_1)
2. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'entretien de nos établissements? (sondage\_2)
3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité de nos programmes? (sondage\_3)
4. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'accessibilité de nos établissements? (sondage\_4)
5. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du prix de nos services? (sondage\_5)

Le sondage est réalisé par un tiers à qui on donne accès au système de gestion des abonnés de CFL pour recueillir les adresses courriel des abonnés. Les résultats des sondages sont stockés dans le système du tiers, et CFL peut y accéder pendant trois ans. Il revient à CFL de télécharger et de conserver tous les documents qu'elle veut garder pendant plus de trois ans.

**Annexe X (suite)**  
**Collecte, stockage et analyse de données**  
Document préparé par Brian Mitchell

### **Directive du Conseil**

Le Conseil voudrait prendre les renseignements personnels d'un abonné, les associer aux données sur les centres qu'il fréquente et les cours auxquels il participe, puis les combiner à ses réponses au sondage pour voir l'information qu'il peut en tirer. Le Conseil veut améliorer le service à la clientèle, ce qui devrait accroître la fidélisation des abonnés, et évaluer quels cours CFL devrait offrir dans quels établissements.

Étant donné que CFL a 40 centres et 49 800 abonnés, le Conseil a demandé qu'une première analyse visant un seul établissement soit réalisée. S'il est d'avis que les résultats sont utiles, le Conseil étendra ce type d'analyse à l'ensemble de ses établissements. Pour commencer, le Conseil a sélectionné son établissement d'origine, à Vancouver.

Le service des TI de CFL a fourni les données pertinentes, tirées du système de gestion des abonnés (Données\_Abonnés.xls), du système de suivi de la fréquentation (Données\_Fréquentation.xls) et du dernier sondage (Données\_Sondage.xls).

L'activité des abonnés fait l'objet d'un suivi permanent, mais pour les besoins de cette analyse, seule l'activité des 12 derniers mois a été fournie.

### **Atteinte à la protection des données**

Vers la fin de décembre 2021, un membre de l'équipe de direction de CFL à l'un de ses établissements de Calgary a été victime d'un stratagème d'hameçonnage par courriel. L'employé a cliqué sur un lien contenu dans un courriel qu'il croyait venir d'une source sûre. Cet incident a permis à des tiers non autorisés d'accéder au système de gestion des abonnés de l'établissement. Les données sur les abonnés n'étaient pas cryptées, et le tiers a pu accéder à la totalité des données.

Pour empêcher d'autres intrusions, le service des TI a temporairement coupé l'accès à Internet de l'établissement, et les membres doivent appeler le centre pour s'inscrire à des cours ou réserver des séances d'entraînement personnalisés. CFL n'a pas encore informé les abonnés de cette atteinte à la protection des données.

En plus de l'analyse des données de l'établissement de Vancouver, le Conseil aimerait obtenir des conseils sur la manière de procéder pour rétablir la connexion Internet de l'établissement de Calgary, la manière de prévenir d'autres attaques et, au besoin, la manière d'informer ses abonnés de cette atteinte à la protection des données.

**ANNEXE C**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – CFL (VERSION 1) – LE 7 SEPTEMBRE 2022**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 7 SEPTEMBRE 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (CFL – version 1)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 4 juillet 2025. Votre patron chez Serringers Consulting Group s.r.l. (SCG) vous a confié une autre mission auprès de CanDo Fitness Itée (CFL).

Depuis la dernière mission de SCG chez CFL, en 2022, le nombre d'abonnés des gyms traditionnels de CFL a diminué de façon continue. Cette situation est principalement attribuable à une intensification de la concurrence : de nouvelles entreprises ont fait leur entrée sur le marché du conditionnement physique, qui continue de croître rapidement.

Au cours des trois dernières années, CFL a pris deux décisions d'investissement majeures. D'abord, elle a conclu un contrat de cinq ans pour être le distributeur des produits Zenfit dans l'Ouest canadien et pour la diffusion en direct de séances d'entraînement sur Zenfit Live, la plateforme en ligne de Zenfit. Ensuite, CFL a converti huit de ses gyms en centres d'escalade. Les deux investissements ont été fructueux jusqu'à maintenant. CFL a renoncé à acquérir Mighty Fitness inc. (MFI) et à ouvrir des restaurants PurCafé dans cinq de ses gyms. CFL a conservé sa formule de gym traditionnel, qui est uniforme dans ses 32 autres établissements.

CFL a résolu le conflit avec ses instructeurs de conditionnement physique : elle a augmenté leur taux de rémunération, et les paie maintenant un peu plus que la moyenne sectorielle. Elle a congédié les entraîneurs personnels qui s'étaient fait prendre à vendre des suppléments. De plus, Rosa a démissionné du Conseil d'administration (le Conseil) et de son poste de chef des finances de CFL vers la fin de 2024. Elle veut vendre le plus tôt possible ses 1 000 actions ordinaires de catégorie B de CFL.

Pour financer la conversion de ses établissements en centres d'escalade intérieure et les achats courants de nouvel équipement, CFL a accepté le contrat de cession-bail que lui avait proposé Hume Properties REIT (HPR) en 2022. En date d'aujourd'hui, CFL dispose de 2 millions \$ en trésorerie pour faire des investissements stratégiques. Comme la plupart des prêteurs ont restreint les prêts aux petites entreprises de conditionnement physique, CFL n'a pas accès à de nouvelles facilités de crédit.

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de CFL n'ont pas changé.

Le Conseil de CFL vous demande à vous, CPA, d'examiner l'information fournie et de rédiger un rapport dans lequel vous présenterez votre analyse de chacune des propositions qui se présentent à CFL ainsi que vos recommandations pour chacune de ces propositions. Le Conseil veut aussi votre avis sur l'orientation stratégique globale de CFL et sur l'incidence possible de chaque proposition sur cette orientation. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales, s'il y en a, dans votre analyse et vos recommandations.

**LISTE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....	82
II Situation dans le secteur .....	87
III Préférences selon la tranche d'âge .....	88
IV Gyms .....	89
V Informations sur la proposition de Zenfit .....	91
VI Centres d'escalade .....	92
VII RJ's Health Clubs Itée .....	93

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

Phillip : Merci de vous joindre à nous aujourd'hui, CPA. Comme vous le savez, nos 32 gyms sont aux prises avec des difficultés. Sans un changement majeur, je ne sais pas si nous pourrions les garder ouverts.

Brian : En 2021, plus de 50 000 personnes avaient un abonnement annuel à nos gyms. Aujourd'hui, ce nombre est d'environ 35 000. Nous avons réduit le coût de l'abonnement annuel, sans succès. Compte tenu du coût des achats de nouvel équipement chaque année, nos gyms ne sont plus rentables.

Phillip : Nos concurrents ont investi beaucoup d'argent dans de nouveaux gyms et dans des gyms existants, de sorte qu'il nous est presque impossible de rivaliser avec eux tout en restant rentables. Je suis d'accord avec Brian : la formule actuelle de nos gyms ne fonctionne plus. Si nous voulons qu'ils survivent, nous devons déterminer comment les spécialiser. Deux marchés s'offrent à nous : celui des moins de 40 ans, et celui des plus de 55 ans.

Sandra : C'est exact, Phillip. Notre étude de marché montre une distinction claire entre ces deux groupes d'âge. Nos gyms ne peuvent plus plaire à tout le monde.

Frank : Demandons à CPA de nous aider à prendre une décision.

Phillip : Excellent. CPA, un des objectifs de CFL pour les prochaines années est d'améliorer son BAIIA. Vous devrez donc porter une attention particulière à cet élément dans votre analyse de chaque proposition.

J'ai réuni certaines données, tirées de notre plus récent sondage auprès des abonnés, qui précisent les préférences propres à chacun de nos deux groupes d'âge cibles potentiels (Annexe II). Comme vous pouvez le constater, il sera difficile de plaire aux deux groupes dans un même gym.

Sandra : Notre étude de marché semble montrer que le marché des moins de 40 ans croît beaucoup plus rapidement que celui du groupe plus âgé. En effet, les moins de 40 ans n'ont jamais été aussi soucieux de leur santé et de leur forme physique. Nous pourrions tirer parti de cette croissance en dotant nos gyms d'appareils modernes, que les plus jeunes recherchent manifestement.

Brian : Par contre, les plus de 55 ans sont prêts à payer un peu plus cher pour s'abonner à un gym qui leur convient. De plus, nos charges salariales diminueraient si nous choissions ce groupe, car les plus de 55 ans se satisfont d'un moins grand nombre de cours que les plus jeunes.



**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

Sandra : Peut-être, mais nous avons actuellement plus d'abonnés dans le groupe des moins de 40 ans. Si nous cibons les plus de 55 ans, nos gyms changeront considérablement, ce qui pourrait repousser nombre de nos abonnés actuels.

Nous avons une autre raison de cibler le marché des moins de 40 ans : la synergie actuelle entre CFL et Zenfit. Notre entente avec Zenfit fonctionne bien, et les ventes de produits Zenfit sont les plus élevées dans cette tranche d'âge. De plus, nous avons maintenant l'occasion de devenir le distributeur national exclusif de Zenfit au Canada.

Frank : Je crois qu'il faut être prudent, Sandra. J'ai passé en revue notre projection initiale des ventes découlant de l'entente avec Zenfit (Annexe V), et elle était peut-être trop optimiste. Au cours des six premiers mois du présent exercice, le nombre d'unités vendues a diminué de 20 % par rapport à la même période en 2024. De plus, en raison de la concurrence accrue que représentent les vidéos de conditionnement physique en continu, nous prévoyons une baisse annuelle de 10 % du nombre d'abonnés à Zenfit Live par rapport à 2024. Compte tenu de la situation actuelle, je m'attends à ce que ces tendances se maintiennent.

Sandra : Il faut en tenir compte, en effet. Cependant, Zenfit vient d'annoncer qu'elle lancera l'an prochain un nouvel appareil Zentracker, qui est à la fine pointe de la technologie et qui sera compatible avec presque tous les moniteurs d'activité physique. Cet appareil amélioré a été encensé par les premiers utilisateurs et devrait stimuler les ventes de Zenfit.

Brian : Devenir le distributeur national des produits Zenfit donnerait plus de visibilité à la marque CFL et n'exigerait aucun investissement initial en trésorerie. Toutefois, de nombreux autres nouveaux appareils de conditionnement physique intégrant d'impressionnantes technologies devraient faire leur entrée sur le marché dans quelques mois et années.

Sandra : Tu as raison, Brian. Zenfit a aussi mentionné que si nous n'acceptons pas d'élargir dès maintenant la portée de notre contrat pour devenir son distributeur national, elle ne renouvellera pas notre contrat à son échéance, dans deux ans. Plusieurs entreprises souhaitent devenir le distributeur national de Zenfit; l'une d'entre elles a offert 9 millions \$ à CFL pour acheter nos droits actuels de distribution et de production de vidéos.

Brian : Passons au point suivant. J'ai dressé une liste de six endroits où CFL pourrait ouvrir de nouveaux centres d'escalade. Jusqu'à maintenant, la performance de nos huit centres d'escalade existants dépasse les attentes. Ce succès s'explique notamment par la popularité croissante de l'escalade, une activité qui devrait continuer de faire de nouveaux adeptes dans un avenir prévisible.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

- Frank : Tu as aussi beaucoup contribué à leur succès, Brian. Ton expertise en escalade est un avantage de taille pour nous. Nos abonnés sont de plus en plus nombreux chaque année dans tous les groupes d'âge, et ils sont très satisfaits de nos centres d'escalade. Nous n'avons donc pas besoin de spécialiser ce volet de nos activités en fonction d'une tranche d'âge en particulier.
- Brian : Merci, Frank. Je suis convaincu que si nous ouvrons de nouveaux centres d'escalade, ces derniers auront encore plus de succès, puisque nous avons beaucoup appris de l'ouverture des huit premiers. Toutefois, quand nous en aurons plus de 10, nous devons embaucher un directeur principal pour m'aider, car il y a une limite au nombre de centres que je peux gérer efficacement seul. Cependant, cette embauche ne sera peut-être pas nécessaire : avant la réunion, Phillip m'a dit que nous avons reçu une offre d'achat de nos centres d'escalade.
- Phillip : C'est exact. On nous a fait une généreuse offre de 12 millions \$ pour nos huit centres d'escalade existants. Nous devrions sérieusement examiner cette offre.
- Brian : Je nous verrais mal abandonner nos centres d'escalade. Nous avons très peu de concurrence dans ce secteur de nos activités, et la plupart des nouveaux venus se concentrent sur le marché des gyms.
- Phillip : Nous devons aussi examiner le projet concernant RJ's Health Clubs Ltée (RJ). RJ possède, dans l'Est du Canada, 25 gyms dont la formule ressemble beaucoup à la nôtre. Or, RJ doit malheureusement fermer ses portes.
- Sandra : Pourquoi voudrions-nous acheter une entreprise qui ferme ses portes?
- Phillip : Bonne question, Sandra. Je ne suis pas certain que nous voulions le faire. Toutefois, le prix demandé, soit 7,5 millions \$, est très bas; RJ a été achetée pour près de trois fois ce montant il y a quelques années seulement! Si nous pouvions remettre RJ à flot, nous prendrions une importante expansion dans le secteur des gyms. CFL deviendrait ainsi une marque nationale.
- Frank : Chaque gym de RJ a un studio de yoga et de méditation. Cette particularité aiderait CFL à tirer parti de la popularité croissante de ces deux activités.
- Sandra : D'accord, mais RJ doit tout de même fermer ses portes. Savons-nous pourquoi elle a eu tant de difficultés?

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

Phillip : Pour les mêmes raisons que nous : RJ a perdu beaucoup d'abonnés au profit de la nouvelle concurrence. Elle a tenté de stimuler ses ventes, notamment en augmentant le nombre et la variété des cours de conditionnement physique et en accroissant ses activités de marketing. Mais ces mesures n'ont fait qu'entraîner une hausse des coûts et n'ont pas vraiment amélioré la satisfaction des abonnés. Tout comme CFL, RJ essaie de répondre aux besoins de ses abonnés dans toutes les tranches d'âge. Si nous faisons l'acquisition de RJ et ciblons un groupe d'âge précis, je crois que la recherche et l'analyse que nous avons réalisées pour nos gyms existants s'appliqueraient également aux établissements de RJ.

Enfin, nous devons remplacer Rosa. En plus d'avoir besoin d'un nouvel administrateur, nous devons trouver un acheteur pour les actions de CFL de Rosa.

Brian : J'ai une candidate en tête : Louisa Rice, une athlète d'entraînement en parcours (CrossFit) largement suivie sur les médias sociaux depuis sa victoire aux championnats mondiaux, l'an dernier. Elle a déjà pratiqué l'escalade de compétition, et je la connais depuis des années. Elle habite en Colombie-Britannique et aimerait beaucoup devenir actionnaire de CFL. Pour acheter les actions de Rosa, elle utiliserait les gains qu'elle a obtenus lors de championnats de CrossFit. Sa popularité sur les médias sociaux procurerait à CFL une visibilité immédiate.

Phillip : À part sa popularité sur les médias sociaux, quel serait l'apport de Louisa comme membre du Conseil?

Brian : Louisa est une athlète professionnelle, et elle se passionne pour l'enseignement. Il ne fait aucun doute que ses connaissances aideraient CFL à créer des cours de conditionnement physique uniques que nous pourrions proposer dans nos gyms. Je connais d'expérience l'intensité de ses entraînements!

Frank : Une autre personne pourrait aussi être considérée comme actionnaire et administrateur. Il s'appelle Albert Fong, et il vit au Québec. Nous nous sommes rencontrés il y a bien des années, quand nous faisons tous les deux de la boxe professionnelle. Albert a malheureusement dû mettre fin à sa carrière de boxeur en raison d'une blessure à l'épaule. Depuis, il a beaucoup de succès en finance d'entreprise, mais il aimerait maintenant revenir au monde du conditionnement physique.

Phillip : J'aime le fait que Louisa soit encore active dans le monde du conditionnement physique. Vu sa blessure, Albert peut-il encore faire du sport?

Frank : Oui, mais il met l'accent sur des exercices moins intenses. Après s'être blessé, Albert est devenu un expert dans des exercices favorisant la guérison, comme le pilates et le yoga, pour lesquels il est maintenant un entraîneur certifié.

Phillip : C'est très intéressant.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

Phillip : Merci à tous pour votre présence et vos commentaires. CPA, comme vous le constatez, nous avons des décisions cruciales à prendre. Votre analyse et vos conseils sur ces questions seront donc les bienvenus.

CPA : Je commence immédiatement à travailler sur mon rapport.

## **ANNEXE II SITUATION DANS LE SECTEUR**

La popularité croissante du conditionnement physique dans tous les groupes d'âge a entraîné l'apparition d'un grand nombre de nouveaux gyms partout au pays, dont la plupart sont équipés d'appareils modernes et à la fine pointe de la technologie. En conséquence, de nombreuses entreprises de conditionnement physique ont réduit leurs frais d'abonnement annuels dans l'espoir d'attirer davantage d'abonnés. Cette tendance devrait se poursuivre.

Les moniteurs d'activité physique compatibles avec les appareils de conditionnement physique sont devenus très populaires au cours des deux dernières années. La plupart de ces moniteurs se connectent directement aux nouveaux appareils de pointe et enregistrent les activités pratiquées par l'utilisateur de même que ses données biométriques. Les appareils de conditionnement physique sophistiqués compatibles avec les moniteurs d'activité physique sont donc en demande, de sorte qu'ils se multiplient sur le marché.

Le nombre de défauts de paiement par les petits exploitants de centres de conditionnement physique étant en hausse depuis deux ans, les prêteurs hésitent à financer les entreprises de conditionnement physique qui possèdent moins de 50 établissements. De plus, des ventes récemment conclues dans le secteur montrent que les centres de conditionnement physique et d'activités récréatives se vendent en moyenne à un prix correspondant à six fois leur BAIIA annuel.

**ANNEXE III**  
**PRÉFÉRENCES SELON LA TRANCHE D'ÂGE**  
*(Préparé par Phillip Rogers)*

Le sondage mené récemment auprès des abonnés des 32 gyms de CFL montre une distinction claire entre les préférences de deux tranches d'âge : les moins de 40 ans et les plus de 55 ans. Le sondage n'a permis de relever aucune préférence manifeste chez les 40 à 55 ans, à l'exception d'une légère préférence pour les appareils plus modernes.

	<b>Moins de 40 ans</b>	<b>Plus de 55 ans</b>
Activités demandées	Activités très diverses : poids libres; appareils d'entraînement par résistance; grande variété de cours de conditionnement physique; arts martiaux; escalade; natation; tremplins	Activités limitées aux poids libres, aux appareils simples d'entraînement par résistance et aux cours de conditionnement physique
Type d'appareils	Modernes; à la fine pointe de la technologie; compatibles avec les applications de conditionnement physique et les moniteurs d'activité physique	Faciles à utiliser; ne changeant pas constamment
Instructeurs	Préférence pour une variété de cours et d'instructeurs possédant une expertise particulière	Préférence pour un même instructeur d'un cours à l'autre
Types de cours	Entraînement fractionné de haute intensité (HIIT); cours spécialisés en cardio ou en musculation	Aérobic et cardio de faible intensité; yoga et méditation
Caractéristique la plus importante du gym	Variété (d'activités, de cours, d'appareils, etc.); appareils à la fine pointe de la technologie	Uniformité de l'équipement et des cours; sentiment d'appartenance à une communauté (hésitent à changer de gym, car ils y sont attachés)
Caractéristique la moins importante du gym	Sentiment d'appartenance	Appareils à la fine pointe de la technologie
Durée habituelle d'utilisation d'un même appareil d'entraînement	Moins d'un an, parfois même aussi peu qu'une semaine	Utilisation sur de longues périodes, qui peuvent parfois durer des années
Utilisation de l'appareil Zentracker de Zenfit	Utilisé pour sa qualité, mais abandonné par beaucoup parce qu'il n'est pas compatible avec les moniteurs d'activité physique	Très rarement utilisé en raison de sa trop grande complexité

**ANNEXE IV**  
**GYMS**  
*(Préparé par Phillip Rogers)*

Tableau des résultats sur 12 mois des 32 gyms de CFL, qui fonctionnent encore selon la formule « universelle » appliquée par l'entreprise

*Exercice clos le 31 décembre 2024*

**Nombre d'abonnés par tranche d'âge**

Moins de 40 ans	10 854
De 40 à 55 ans	16 653
Plus de 55 ans	10 030
	37 537

**Produits**

Frais d'abonnement	21 396 000 \$
Séances d'entraînement personnalisé	13 262 000
Total des produits	34 658 000

**Charges d'exploitation**

Achats	1 191 000
Salaires	19 065 000
Marketing et publicité	1 786 000
Frais d'occupation	5 691 000
Frais généraux et administratifs	6 691 000
	234 000 \$

BAIIA	234 000 \$
-------	------------

**ANNEXE IV (suite)**  
**GYMS**  
*(Préparé par Phillip Rogers)*

**Proposition n° 1 – Modernisation des gyms**

Prévisions concernant le nombre d'abonnés si CFL choisit de cibler le marché des moins de 40 ans

	2026		2027		2028	
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>						
Moins de 40 ans	16 281	(+50 %)	24 422	(+50 %)	36 632	(+50 %)
De 40 à 55 ans	18 318	(+10 %)	20 150	(+10 %)	22 165	(+10 %)
Plus de 55 ans	2 006	(-80 %)	2 006	(0 %)	2 006	(0 %)

- L'abonnement annuel au gym coûterait 550 \$.
- Comme on prévoit que davantage d'abonnés utiliseraient des applications d'entraînement en ligne plutôt que de faire appel aux entraîneurs personnels de CFL, les produits tirés des séances personnalisées devraient diminuer de 10 % par année pour les trois prochaines années.
- Comme il faudrait recruter des instructeurs supplémentaires, le coût des salaires devrait initialement augmenter de 5 % en 2026, mais il devrait demeurer stable par la suite.
- Le coût des investissements annuels dans les appareils devrait se chiffrer à 7 millions \$.
- Toutes les autres charges devraient être les mêmes qu'en 2024.

**Proposition n° 2 – Spécialisation des gyms**

Prévisions concernant le nombre d'abonnés si CFL choisit de cibler le marché des plus de 55 ans :

	2026		2027		2028	
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>						
Moins de 40 ans	2 171	(-80 %)	2 171	(0 %)	2 171	(0 %)
De 40 à 55 ans	14 988	(-10 %)	13 489	(-10 %)	12 140	(-10 %)
Plus de 55 ans	12 036	(+20 %)	14 443	(+20 %)	17 332	(+20 %)

- L'abonnement annuel au gym coûterait 650 \$.
- Comme les entraîneurs personnels sont en demande chez les plus de 55 ans, les produits tirés des séances personnalisées devraient augmenter de 5 % par année pour les trois prochaines années.
- Compte tenu des préférences de cette tranche d'âge en matière de cours, le coût des salaires devrait diminuer initialement de 25 % en 2026, mais il devrait demeurer stable par la suite.
- Le coût des investissements annuels dans les appareils devrait se chiffrer à 1 million \$.
- Les charges annuelles de marketing augmenteraient, pour passer à 2,5 millions \$.
- Toutes les autres charges devraient être les mêmes qu'en 2024.



**ANNEXE V**  
**INFORMATIONS SUR LA PROPOSITION DE ZENFIT**  
*(Préparé par Sandra MacCarthy)*

Informations sur le bénéfice réel et sur le bénéfice projeté de l'entente actuelle avec Zenfit :

	Réal			Projeté (Note 1)	
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Redevances de distribution</b>					
Unités vendues	435	683	546	700	750
Ventes annuelles (produits Zenfit)	4 350 000 \$	6 830 000 \$	5 460 000 \$	7 000 000 \$	7 500 000 \$
Redevances de distribution (15 % des ventes)	652 500 \$	1 024 500 \$	819 000 \$	1 050 000 \$	1 125 000 \$
Moins : coûts directs connexes	76 000 \$	84 350 \$	81 800 \$	50 000 \$	50 000 \$
Redevances de distribution annuelles (nettes)	576 500 \$	940 150 \$	737 200 \$	1 000 000 \$	1 075 000 \$
<b>Redevances pour les vidéos</b>					
Nombre d'abonnés	100 000	225 000	202 500	255 000	350 000
Nombre de visionnements annuels par l'intermédiaire de CFL	1 560 000	3 510 000	3 159 000	3 978 000	5 460 000
Redevance par visionnement	0,75 \$	0,75 \$	0,75 \$	0,75 \$	0,75 \$
Redevances annuelles pour les vidéos (nettes)	1 170 000 \$	2 632 500 \$	2 369 250 \$	2 983 500 \$	4 095 000 \$
<b>BAIIA pour CFL</b>	1 746 500 \$	3 572 650 \$	3 106 450 \$	3 983 500 \$	5 170 000 \$

Note 1 – CFL a établi ces projections en 2022, avant la signature de l'entente initiale avec Zenfit.

**Informations supplémentaires**

- Le contrat exclusif de distribution nationale proposé a une durée de cinq ans.
- Pour rester le distributeur national exclusif des produits Zenfit, CFL doit atteindre des ventes d'au moins 10 millions \$ par an.
- Selon le contrat proposé, en plus des salles de montre Zenfit qu'elle a déjà aménagées dans l'Ouest canadien, CFL doit aménager au moins 10 autres salles de montre dans l'Est du Canada pour que les clients potentiels puissent essayer les appareils avant l'achat.
- Le distributeur national a le droit d'acheter des produits Zenfit pour son propre usage à un prix réduit de 15 % par rapport au prix de détail normal.
- 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.
- La tranche d'âge des 25 à 39 ans est celle auprès de laquelle les vidéos en continu de Zenfit sont les plus populaires.

**ANNEXE VI**  
**CENTRES D'ESCALADE**  
*(Préparé par Brian Mitchell)*

Informations sur les bénéfices réels des huit centres d'escalade de CFL :

	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Nombre d'abonnés	3 500	3 920
Frais d'abonnement annuels	660 \$	660 \$
<b>Produits</b>		
Abonnements	2 310 000 \$	2 587 200 \$
Laissez-passer d'une journée	2 079 000	2 328 480
Événements spéciaux	1 201 200	1 345 344
Autres	1 339 800	1 500 576
Total des produits	<u>6 930 000</u>	<u>7 761 600</u>
<b>Charges</b>		
Salaires	1 455 300	1 629 936
Achats	485 100	543 312
Marketing	207 900	232 848
Frais d'occupation	1 400 000	1 400 000
Autres	1 039 500	1 164 240
Amortissement	622 222	622 222
Total des charges	<u>5 210 022</u>	<u>5 592 558</u>
Bénéfice d'exploitation	<u>1 719 978 \$</u>	<u>2 169 042 \$</u>

**Informations supplémentaires**

- Les huit centres d'escalade existants sont d'anciens gyms qui ont été convertis. Comme les six nouveaux centres potentiels ne sont pas déjà des établissements de CFL, la préparation et l'ouverture de ces centres coûteront plus cher (850 000 \$ par centre).
- Il y a eu une certaine confusion entre les gyms CFL et les centres d'escalade CFL. Lors de l'ouverture des centres d'escalade, des abonnés aux gyms de CFL étaient mécontents que leur abonnement ne leur donne pas accès aux centres d'escalade.
- CFL a reçu beaucoup de plaintes d'abonnés ayant perdu l'accès aux gyms qui ont été fermés pour être convertis en centres d'escalade. Certains ont carrément annulé leur abonnement.
- Depuis l'ouverture des centres d'escalade, deux personnes y ont subi des blessures graves. Dans les deux cas, les clients avaient mal utilisé l'équipement. Comme ces clients avaient signé une exonération de responsabilité avant d'utiliser les installations, CFL n'a pas été tenue responsable.

**ANNEXE VII**  
**RJ'S HEALTH CLUBS LTÉE**  
*(Préparé par Phillip Rogers)*

Informations fournies par RJ sur les bénéfices de ses 25 gyms :

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>			
Moins de 40 ans	5 524	4 630	3 528
De 40 à 55 ans	9 354	8 570	7 836
Plus de 55 ans	6 980	7 735	8 174
	<u>21 858</u>	<u>20 935</u>	<u>19 538</u>
<b>Produits</b>			
Abonnements	13 989 120 \$	12 561 000 \$	10 745 900 \$
Séances d'entraînement personnalisé	7 367 500	6 630 750	6 344 000
	<u>21 356 620</u>	<u>19 191 750</u>	<u>17 089 900</u>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats	929 537	935 038	941 895
Salaires	5 719 731	6 672 750	7 054 050
Marketing et publicité	361 587	724 230	1 207 050
Frais d'occupation	3 453 500	3 453 500	3 453 500
Frais généraux et administratifs	4 267 625	4 272 250	4 277 021
BAIIA	<u>6 624 640 \$</u>	<u>3 133 982 \$</u>	<u>156 384 \$</u>

**Informations supplémentaires**

- Le nombre d'abonnés chez les moins de 40 ans et chez les 40 à 55 ans est en baisse. Cette situation est principalement attribuable à une augmentation de la concurrence par des gyms qui proposent des installations modernes dotées d'équipements à la fine pointe de la technologie. Comme RJ n'avait pas la trésorerie nécessaire pour acheter de tels équipements, ses appareils de conditionnement physique sont devenus désuets.
- Si CFL accepte le contrat d'achat, tous les actifs à court terme, contrats de location (RJ loue tous ses locaux plutôt que d'en être propriétaire) et membres du personnel de RJ seront transférés à CFL. Toutefois, CFL ne sera pas tenue de garder les membres actuels du Conseil d'administration de RJ.
- RJ a 10 établissements en Ontario, 10 au Québec et 5 dans les provinces de l'Atlantique.
- RJ ne cesse de diminuer le prix de son abonnement annuel, qui est actuellement de 550 \$.
- Les abonnés de RJ se disent satisfaits de la variété des cours de conditionnement physique offerts, mais le nombre de participants à chaque cours a diminué à mesure que le nombre de cours offerts augmentait.

**ANNEXE D**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – CFL (VERSION 1) – LE 7 SEPTEMBRE 2022  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1  
CANDO FITNESS LTÉE (CFL)  
VERSION 1**

**Évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)**

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 1, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

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

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

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

**Grille de compétences des CPA (2020)**

**Compétence(s) technique(s)**

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

**Compétence(s) habilitante(s)**

*1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes*

*2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis*

*2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur les plans de projet et les initiatives*

*6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité*

*6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

*Le candidat doit effectuer une évaluation pertinente de la situation.*

*Il doit mettre l'accent sur la description des facteurs qui ont changé depuis le module de synthèse 1 et qui influent sur les décisions à prendre. Une récapitulation de certains aspects de la mission et de la vision, des facteurs clés de succès pertinents ainsi que des éléments applicables de l'analyse FFPM est appropriée.*

*Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant CFL (spécialisation des gyms, vente des droits contractuels de distribution de Zenfit / expansion de l'entente avec Zenfit, vente/expansion des centres d'escalade, et possibilité d'acquisition de RJ's Health Clubs).*

## **Vision et mission**

Voici les énoncés de vision et de mission, ainsi que les valeurs fondamentales de CFL, approuvés par le Conseil d'administration (le Conseil) en 2017 :

Énoncé de vision : « Motiver les adultes et leur donner les moyens d'atteindre leurs objectifs. »

Énoncé de mission : « Notre mission est d'informer et de motiver les adultes pour qu'ils adoptent un mode de vie sain et actif, dans un environnement convivial où ils ne se sentent pas jugés, en mettant à leur disposition de l'équipement de pointe et en leur offrant des cours de groupe novateurs, amusants et stimulants. Nous nous efforçons aussi de favoriser la santé et le bien-être au sein des collectivités locales. »

Valeurs fondamentales :

6. Tous les employés sont bienveillants et compréhensifs à l'égard des abonnés et travaillent en équipe pour respecter les objectifs et la mission de l'entreprise. Les abonnés, les invités et les employés sont traités avec honnêteté, dignité et respect en tout temps.
7. Nous renouvelons continuellement notre équipement pour nous assurer qu'il demeure de pointe et modifions constamment nos cours de groupe pour les adapter aux tendances actuelles. Nous offrons un service inégalé grâce à notre personnel hautement qualifié et passionné.
8. Tous les employés respectent leurs propres objectifs de mise en forme et adhèrent à de saines habitudes de vie, et sont capables de motiver les abonnés à faire de même.
9. Nous nous efforçons de créer une ambiance amicale dans un environnement sécuritaire où les abonnés se sentent encouragés, et d'être un leader dans la collectivité locale pour la promotion de l'activité physique et de saines habitudes de vie.
10. Nous offrons des activités amusantes, stimulantes et conçues pour aider les abonnés à atteindre leurs objectifs de mise en forme.

Les énoncés de vision et de mission, ainsi que les valeurs fondamentales de la société, n'ont pas changé depuis 2017.

## **Nouveaux objectifs**

À sa réunion du 4 juillet 2025, le Conseil a établi les objectifs et priorités qui suivent :

- Déterminer s'il faut cibler les moins de 40 ans ou les plus de 55 ans aux fins de la spécialisation des gyms traditionnels de CFL.
- Améliorer le BAIIA de la société.

## **Flux de trésorerie / financement disponibles**

À la dernière réunion du Conseil, le 4 juillet 2025, CFL ne disposait que de 2 millions \$ en trésorerie pour faire des investissements stratégiques et n'avait pas accès à du financement supplémentaire. Le nombre de défauts de paiement par les petits exploitants de centres de conditionnement physique étant en hausse depuis deux ans, les prêteurs hésitent à financer les entreprises qui possèdent moins de 50 établissements. CFL ne compte actuellement que 40 établissements (32 gyms et 8 centres d'escalade).

***On NE s’attend PAS à ce que le candidat récapitule en détail les facteurs clés de succès et l’analyse FFPM. Il doit toutefois s’en inspirer dans son analyse des options stratégiques présentées.***

### **Facteurs clés de succès (tirés du module de synthèse 1)**

Voici les facteurs clés de succès (FCS) du secteur canadien des gyms et des centres de mise en forme et de conditionnement physique :

- Accessibilité pour les abonnés – Les centres devraient être situés le plus près possible de leurs abonnés.
- Promotion efficace des produits et services – Plus la marque d’un établissement est connue, plus elle attirera des abonnés.
- Vaste gamme de services et multiples établissements – Ce facteur permettra d’attirer de nouveaux abonnés et de fidéliser les abonnés actuels.
- Propreté des centres et bonne qualité de l’équipement.
- Excellence du service à la clientèle.
- Employés qualifiés (bien formés) – Les employés doivent être à la fois bien informés, amicaux et motivants.
- Fidélisation des abonnés – Il est habituellement plus coûteux de recruter de nouveaux abonnés que de fidéliser les abonnés actuels.
- Innovation – Pour réussir, une entreprise du secteur du conditionnement physique doit faire des recherches et rester au fait des tendances actuelles.

### **Préférences selon la tranche d’âge**

À la lumière du sondage mené récemment auprès des abonnés des gyms de CFL, on a pu établir une nette distinction entre les préférences de deux groupes d’âge distincts : les moins de 40 ans et les plus de 55 ans.

Les moins de 40 ans préfèrent avoir accès à un large éventail d’activités et d’appareils de conditionnement physique modernes, à la fine pointe de la technologie et compatibles avec les dernières applications de conditionnement physique et les plus récents moniteurs d’activité physique. Ce groupe d’âge préfère aussi avoir une variété d’instructeurs possédant une expertise particulière et offrant des cours de plus haute intensité. Dans l’ensemble, cette tranche d’âge préfère la variété et les appareils de conditionnement physique de pointe, de sorte qu’elle a tendance à utiliser un même appareil d’entraînement moins longtemps que le groupe des plus âgés.

Le groupe des plus de 55 ans ne demande pas une grande variété d’activités et préfère des appareils faciles à utiliser et qui ne changent pas constamment – il n’apprécie et n’utilise pas les appareils de pointe. Cette tranche d’âge préfère les cours de conditionnement physique de faible intensité (comme les cours de yoga et de méditation) et le fait d’avoir des instructeurs qui ne changent pas d’un cours à l’autre. Dans l’ensemble, les abonnés de cette tranche d’âge accordent de l’importance à l’uniformité de l’équipement et des cours et n’aiment pas les appareils de pointe, qu’ils trouvent plus difficiles à utiliser. Ils ont tendance à utiliser un même appareil d’entraînement sur de longues périodes.

## **Analyse interne/externe**

### *Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (analyse FFPM)*

#### Forces

- CFL a résolu le conflit avec ses instructeurs en augmentant leur taux de rémunération. Elle les paie maintenant un peu plus que la moyenne sectorielle.
- Depuis le module de synthèse 1, CFL a réussi à diversifier ses sources de produits grâce à l'entente avec Zenfit et à la conversion de huit de ses gyms en centres d'escalade.
- L'expertise de Brian en escalade a contribué au succès des centres d'escalade; CFL pourrait continuer de profiter de cette expertise si elle décidait d'étendre ses activités dans le secteur de l'escalade en ouvrant d'autres centres.

#### Faiblesses

- Depuis 2022, le nombre total d'abonnés des gyms de CFL a diminué de façon continue, une situation principalement attribuable à une intensification de la concurrence. Si les frais d'abonnement de CFL continuent de baisser, la société pourrait devoir fermer certains de ses gyms.
- Compte tenu de la baisse du nombre d'abonnés aux gyms de CFL, celle-ci a tenté de fidéliser ses abonnés en réduisant les prix de ses abonnements. Cette stratégie a échoué et a également contribué à la diminution des bénéfices tirés des gyms de la société.
- Rosa a démissionné de son poste de chef des finances de CFL et elle veut vendre le plus tôt possible ses actions de CFL. La société n'a actuellement pas de chef des finances et doit remplacer Rosa.
- CFL ne dispose que de 2 millions \$ pour faire des investissements stratégiques et n'a pas accès à du financement par emprunt supplémentaire. Elle aura donc du mal à prendre de l'expansion.
- CFL ne compte actuellement que 40 établissements (32 gyms et 8 centres d'escalade). Les prêteurs n'ont récemment accepté de financer que des entreprises qui en possèdent au moins 50.

#### Possibilités

- CFL pourrait spécialiser ses gyms afin qu'ils ciblent l'un des deux groupes d'âge (les moins de 40 ans et les plus de 55 ans), qui sont très différents l'un de l'autre. La spécialisation attirera peut-être de nouveaux abonnés.
- La popularité de l'escalade continue de croître et le nombre de concurrents dans ce marché est moins élevé que dans le marché des gyms. CFL pourrait miser sur cette tendance ainsi que sur le succès de ses centres d'escalade actuels pour ouvrir d'autres centres d'escalade.
- CFL a reçu une offre de 12 millions \$ pour ses centres d'escalade actuels. Cette trésorerie pourrait être réinvestie dans d'autres secteurs de la société.



- CFL pourrait devenir le distributeur national des produits Zenfit. Le contrat de distribution actuel (Ouest canadien) s'est avéré fructueux jusqu'à maintenant, et CFL pourrait être en mesure d'en tirer profit encore davantage en devenant le distributeur national.
- CFL pourrait aussi vendre son contrat de distribution actuel avec Zenfit à une partie intéressée pour 9 millions \$. Cette trésorerie pourrait être réinvestie dans d'autres secteurs de la société.
- Une étude de marché montre que le marché des moins de 40 ans croît beaucoup plus rapidement que celui des plus de 55 ans. CFL pourrait tirer parti de cette croissance en spécialisant ses gyms pour qu'ils ciblent le groupe d'âge des plus jeunes.
- Toutefois, les plus de 55 ans sont prêts à payer plus cher pour s'abonner à un gym qui leur convient. Par conséquent, en ciblant le groupe des plus âgés, CFL pourrait éviter la guerre de prix qui a cours actuellement dans le secteur d'activité.
- CFL pourrait élargir considérablement ses activités de conditionnement physique en achetant RJ's Health Clubs Ltée (RJ). Non seulement cette acquisition ferait de CFL une marque nationale, mais elle pourrait aussi l'aider à obtenir du financement par emprunt supplémentaire, étant donné qu'elle posséderait alors plus de 50 établissements.

### Menaces

- Au cours des dernières années, la concurrence dans le secteur du conditionnement physique s'est beaucoup intensifiée, aussi bien concernant les gyms que les appareils de conditionnement physique, ce qui a entraîné une diminution de la part de marché de CFL. Si la tendance actuelle se maintient et que CFL continue de perdre des abonnés, ses gyms pourraient ne pas survivre.
- Il est devenu plus difficile d'obtenir du financement par emprunt ces dernières années, car de nombreuses banques hésitent à prêter de l'argent à de petites entreprises de conditionnement physique en raison de la hausse du nombre de défauts de paiement dans ce secteur.

### **Conclusion**

CFL a des décisions cruciales à prendre concernant l'orientation de sa principale source de produits : ses gyms. La société a deux options : 1) cibler le groupe des moins de 40 ans, qui préfère un large éventail d'activités de conditionnement physique et d'appareils à la fine pointe de la technologie ou 2) cibler le groupe des plus de 55 ans, qui préfère une plus grande uniformité (des cours, des instructeurs et des appareils) ainsi que des appareils peu sophistiqués. Si CFL ne fait pas le bon choix, ses gyms pourraient ne pas survivre.

Bien que CFL ait actuellement un accès limité à des fonds d'investissement, la société a reçu des offres d'achat de son contrat de distribution avec Zenfit et/ou de ses centres d'escalade. CFL doit donc déterminer laquelle des options stratégiques permettra à la société de mieux protéger ses produits actuels tout en ouvrant la voie à sa croissance future.

**Évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions importantes)**

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son évaluation :

**Oui** – Le candidat a effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant CFL.

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

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

**Compétence(s) technique(s)**

*2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques*

**Compétence(s) habilitante(s)**

*1.1.3 Faire montre d'un comportement éthique en respectant les lois et les règlements, les politiques organisationnelles, les normes sociales et ses propres idéaux*

*6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*

*6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux*

*6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses*

*6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*

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

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Moderniser les gyms afin de cibler les moins de 40 ans ou les spécialiser en fonction des plus de 55 ans)**

*Le candidat doit réaliser une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer quel groupe d'âge CFL devrait cibler dans ses gyms.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit préparer une projection des bénéfices pour les deux options.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients des deux marchés cibles, en tenant compte des préférences de chaque groupe cible.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de celles-ci.*

En raison de l'intensification de la concurrence, les 32 gyms de CFL risquent de fermer leurs portes. Selon l'étude de marché et le sondage que CFL a mené auprès de ses abonnés, il existe une distinction marquée entre les préférences des moins de 40 ans et celles des plus de 55 ans. Pour assurer la survie de ses gyms, CFL souhaite mettre l'accent sur les préférences de l'un de ces groupes.

**Analyse quantitative**

Voici une projection, établie à partir des informations fournies par Phillip, pour chacune des stratégies potentielles visant un marché cible donné.

Modernisation des gyms (marché cible : moins de 40 ans)

	<b>Données réelles</b>	<b>Projections</b>		
	<b>2024</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>				
Moins de 40 ans	10 854	16 281	24 422	36 632
De 40 à 55 ans	16 653	18 318	20 150	22 165
Plus de 55 ans	10 030	2 006	2 006	2 006
	37 537	36 605	46 578	60 803
<b>Produits (en milliers)</b>				
Frais d'abonnement	21 396 \$	20 133 \$	25 618 \$	33 442 \$
Séances d'entraînement personnalisé	13 262	11 935	10 742	9 668
Total des produits	34 658	32 068	36 360	43 110
<b>Charges d'exploitation (en milliers)</b>				
Achats	1 191	1 191	1 191	1 191
Salaires	19 065	20 018	20 018	20 018
Marketing et publicité	1 786	1 786	1 786	1 786
Frais d'occupation	5 691	5 691	5 691	5 691
Frais généraux et administratifs	6 691	6 691	6 691	6 691
<b>BAIIA</b>	234 \$	(3 309) \$	983 \$	7 733 \$

Spécialisation des gyms (marché cible : plus de 55 ans)

	<b>Données réelles 2024</b>	<b>Projections</b>		
		<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>				
Moins de 40 ans	10 854	2 171	2 171	2 171
De 40 à 55 ans	16 653	14 988	13 489	12 140
Plus de 55 ans	10 030	12 036	14 443	17 332
	37 537	29 195	30 103	31 643
<b>Produits (en milliers)</b>				
Frais d'abonnement	21 396 \$	18 976 \$	19 567 \$	20 568 \$
Séances d'entraînement personnalisé	13 262	13 925	14 621	15 352
Total des produits	34 658	32 901	34 188	35 920
<b>Charges d'exploitation (en milliers)</b>				
Achats	1 191	1 191	1 191	1 191
Salaires	19 065	14 299	14 299	14 299
Marketing et publicité	1 786	2 500	2 500	2 500
Frais d'occupation	5 691	5 691	5 691	5 691
Frais généraux et administratifs	6 691	6 691	6 691	6 691
<b>BAIIA</b>	234 \$	2 529 \$	3 816 \$	5 548 \$

Même si le nombre d'abonnés prévu est plus élevé pour le groupe des moins de 40 ans, il coûte beaucoup plus cher de répondre aux besoins de ce groupe qu'à ceux du groupe des plus de 55 ans. Par conséquent, au moins pour les deux premières années suivant la conversion initiale, l'option qui permettra d'améliorer le plus le BAIIA de CFL (conformément aux objectifs établis par la société) est celle du groupe des plus de 55 ans.

De plus, le groupe des moins de 40 ans nécessitera des flux de trésorerie annuels beaucoup plus importants (7 millions \$) que le groupe des plus de 55 ans (1 million \$). En effet, pour refléter les préférences des moins de 40 ans, il faut se munir de l'équipement le plus moderne et le plus récent, qui coûte plus cher que l'équipement que préfèrent les plus de 55 ans. Par conséquent, d'un point de vue quantitatif, il semble que le marché des plus de 55 ans soit l'option la plus intéressante.

Enfin, il est primordial que CFL vérifie l'exactitude des prévisions fournies par Phillip concernant le nombre d'abonnés. Comme les recommandations qui précèdent reposent sur ces prévisions, il est essentiel de s'assurer que les variations des frais d'abonnement sont réalistes et exactes.

## **Analyse qualitative**

### Modernisation des gyms (marché cible : moins de 40 ans)

#### Avantages

- L'étude de marché de CFL montre que ce groupe d'âge croît beaucoup plus rapidement que celui des plus de 55 ans. Par conséquent, si CFL cible les moins de 40 ans, elle pourra tirer parti de cette croissance.
- À l'heure actuelle, CFL compte un plus grand nombre d'abonnés dans le groupe des moins de 40 ans que dans celui des plus de 55 ans. Ainsi, en répondant aux besoins des plus jeunes, CFL pourra satisfaire un plus grand nombre de ses abonnés actuels, ce qui cadre avec un FCS du secteur, soit la fidélisation des abonnés. En effet, il est habituellement moins coûteux de fidéliser les abonnés que d'en acquérir de nouveaux.
- La modernisation des gyms et la satisfaction des besoins des abonnés de moins de 40 ans permettraient également d'accroître le nombre d'abonnés chez les 40 à 55 ans, étant donné que ce groupe d'âge a une légère préférence pour des appareils d'exercice plus modernes.
- Bien que le Zentracker ne puisse pas se connecter aux moniteurs d'activité physique, les moins de 40 ans apprécient cet appareil. Par conséquent, il y a une synergie entre ce groupe d'âge et le contrat de CFL avec Zenfit. Lorsque le nouvel appareil Zenfit sera disponible, les moins de 40 ans pourraient être plus satisfaits des appareils de CFL.
- Dans le récent sondage de CFL mené auprès des abonnés, les moins de 40 ans ont désigné l'escalade parmi les activités demandées. Il existe donc une synergie entre ce marché cible et les centres d'escalade de CFL. Cibler ce groupe d'âge serait une façon efficace pour CFL de faire des ventes croisées aux abonnés actuels de ses gyms et de ses centres d'escalade.

#### Inconvénients

- Pour réussir sur ce marché, CFL sera obligée de livrer concurrence sur le plan des prix. La tendance actuelle dans le secteur consiste pour les entreprises de conditionnement physique à réduire leurs frais d'abonnement pour attirer davantage d'abonnés. Par conséquent, les frais d'abonnement annuels prévus de 550 \$ pour ce groupe d'âge pourraient devoir être réduits au fil du temps.
- Les moins de 40 ans veulent avoir accès à des activités très diverses (grande variété de cours de conditionnement physique, arts martiaux, escalade, natation, etc.) et ont une nette préférence pour la variété. Il serait difficile pour CFL d'offrir toutes ces activités, et CFL pourrait donc perdre plus d'abonnés dans ce groupe d'âge.
- La préférence de ce groupe d'âge pour les appareils modernes et à la fine pointe de la technologie fera augmenter les coûts de CFL. En effet, si la société décide de moderniser ses gyms pour cibler ce groupe, elle sera contrainte d'acheter continuellement les plus récents appareils (ce groupe d'âge a tendance à utiliser un même appareil de conditionnement physique moins longtemps que les plus de 55 ans).
- Le sentiment d'appartenance n'est pas important pour cette tranche d'âge. Par conséquent, CFL ne pourrait pas recourir à cette caractéristique de ses gyms pour fidéliser ses abonnés faisant partie de ce groupe.

- Les nouveaux gyms des concurrents sont dotés d'équipements modernes et à la fine pointe de la technologie. Si CFL décide de moderniser ses gyms, elle sera forcée de rivaliser avec de nombreuses autres entreprises de conditionnement physique.

### Spécialisation des gyms (marché cible : plus de 55 ans)

#### Avantages

- Les plus de 55 ans sont prêts à payer plus cher pour s'abonner à un gym qui leur convient (soit 100 \$ de plus que les moins de 40 ans pour un abonnement annuel). Cet aspect est particulièrement important compte tenu de la tendance à la baisse des frais d'abonnement causée par l'intensification de la concurrence.
- La charge salariale de CFL diminuerait du fait de la spécialisation de ses gyms en vue de cibler le marché des plus de 55 ans, car ce groupe d'âge préfère avoir le même instructeur d'un cours à l'autre. De plus, les activités liées à ses cours de conditionnement physique s'en trouveraient simplifiées.
- Les activités demandées par ce groupe d'âge sont plus simples que celles qu'exigent les plus jeunes. Il serait beaucoup plus facile pour CFL de répondre aux désirs de ce groupe d'âge et, ainsi, de fidéliser ses abonnés qui en font partie.
- Ce groupe d'âge préfère avoir accès à des appareils simples et peu sophistiqués qui ne changent pas constamment. Par conséquent, il coûterait moins cher à CFL de répondre aux préférences de ce groupe d'âge qu'à celles des moins de 40 ans. Les activités de CFL s'en trouveraient également simplifiées, car les appareils n'auraient pas à être remplacés aussi fréquemment.
- Le fait que les plus de 55 ans préfèrent avoir un même instructeur d'un cours à l'autre simplifierait encore davantage les activités de CFL.
- Il pourrait être plus facile de fidéliser les abonnés de ce groupe d'âge. En effet, l'importance qu'ils accordent au sentiment d'appartenance les rend réticents à changer de gym. CFL pourrait en tenir compte en s'employant activement à développer le sentiment d'appartenance dans ses gyms.

#### Inconvénients

- Les plus de 55 ans n'utilisent pas l'appareil Zentracker de Zenfit parce qu'il est trop compliqué. Il y aurait donc un conflit entre la spécialisation en vue de cibler ce groupe et le contrat de distribution avec Zenfit.
- Si CFL décidait de cibler ce groupe d'âge, elle perdrait un grand nombre de ses abonnés actuels (étant donné que la plupart des abonnés actuels de CFL appartiennent aux groupes des moins de 40 ans et des 40 à 55 ans). Si la transition vers les plus de 55 ans était un échec, les gyms de CFL ne pourraient probablement pas rester ouverts. Cette décision irait par ailleurs à l'encontre du FCS qu'est la fidélisation des abonnés.
- Cette option irait à l'encontre de la mission de CFL, qui vise à mettre de l'équipement de pointe à la disposition des abonnés. Les préférences des abonnés de plus de 55 ans ne cadrent pas avec cet aspect de la mission actuelle de la société. Si cette dernière décide de se concentrer sur ce segment du marché, il faudra probablement réviser l'énoncé de mission.

## Conclusion

Étant donné que le marché des plus de 55 ans présente des caractéristiques quantitatives et qualitatives plus intéressantes, nous recommandons à CFL d'opter pour ce groupe d'âge comme marché cible pour ses gyms. Même si CFL devrait risquer initialement de perdre bon nombre de ses abonnés actuels chez les 55 ans et moins, les données qu'elle a recueillies indiquent que ce risque en vaudrait la peine à long terme. Les coûts associés à la satisfaction des besoins des clients âgés sont beaucoup moins élevés que ceux associés à la satisfaction des besoins des jeunes, et la concurrence sur le marché des abonnés plus âgés semble beaucoup moins forte.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Devenir le distributeur national de Zenfit ou vendre les droits de distribution et de production de vidéos)**

*Le candidat doit réaliser une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si CFL devrait élargir la portée de son contrat actuel avec Zenfit ou vendre les droits pour 9 millions \$.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit effectuer une analyse des tendances des bénéfices du contrat actuel et fournir une projection révisée des bénéfices fondée sur cette analyse. Le candidat doit comparer les bénéfices prévus du contrat existant pour les deux derniers exercices avec l'offre de 9 millions \$ reçue par CFL pour les droits.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit comparer les avantages et les inconvénients qualitatifs de l'élargissement de la portée du contrat par rapport à la vente des droits.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de celles-ci.*

Jusqu'ici, le contrat avec Zenfit a été fructueux pour CFL, qui a maintenant la possibilité d'élargir la portée de ses droits de distribution pour devenir le distributeur national exclusif des produits Zenfit. Cette dernière a mentionné que si CFL n'acceptait pas de devenir son distributeur national, elle ne renouvellerait pas le contrat à son échéance, dans deux ans.

Une entreprise a également proposé à CFL de lui acheter son contrat actuel de distribution et de production de vidéos avec Zenfit pour 9 millions \$. CFL doit donc décider du type de relation que la société souhaite avoir avec Zenfit, maintenant et dans l'avenir.

## Analyse quantitative

La projection révisée ci-après est fondée sur les informations que Frank a fournies lors de la réunion du Conseil. En 2025, le nombre d'unités vendues a diminué de 20 %, et Frank s'attend également à ce que le nombre d'abonnés à Zenfit Live diminue de 10 % par rapport à 2024. Frank s'attend à ce que ces tendances se maintiennent. Par conséquent, pour évaluer l'apport aux bénéfices que CFL peut s'attendre à tirer du contrat actuel avec Zenfit, une projection révisée est nécessaire.



	<b>Données réelles 2024</b>	<b>Projections 2025                      2026</b>	
	<b>Redevances de distribution</b>		
Unités vendues	546	437	350
Ventes brutes totales (produits Zenfit)	5 460 000 \$	4 368 000 \$	3 494 400 \$
Redevances de distribution (15 %)	819 000	655 200	524 160
Moins : coûts directs connexes	81 800	81 800	81 800
Redevances de distribution annuelles (nettes)	737 200	573 400	442 360
<b>Redevances pour les vidéos</b>			
Nombre d'abonnés	202 500	182 250	164 025
Total du nombre de visionnements annuels par l'intermédiaire de CFL	3 159 000	2 843 100	2 558 790
Redevance fixe par visionnement	0,75	0,75	0,75
Redevances annuelles pour les vidéos (nettes)	2 369 250	2 132 325	1 919 093
<b>BAIIA</b> tiré du contrat avec Zenfit	3 106 450 \$	2 705 725 \$	2 361 453 \$

Selon les projections révisées, CFL peut s'attendre à gagner environ 5 millions \$ au cours des deux dernières années du contrat existant. La projection initiale que CFL avait réalisée (fournie à l'Annexe V) semble être trop optimiste, comme Frank l'a mentionné durant la réunion du Conseil. Cette tendance à la baisse de la popularité des produits et services de Zenfit se manifeste déjà dans les résultats réels de 2024 par rapport à 2023. Il est possible que la popularité des produits Zenfit ait déjà atteint son apogée.

Toutefois, comme Sandra l'a mentionné, Zenfit se prépare à lancer un nouvel appareil Zentracker qui pourrait relancer la popularité de Zenfit et de ses produits et services, et entraîner une augmentation des ventes de Zenfit qui les rendrait conformes aux projections. Cependant, ce scénario est discutable compte tenu de la tendance susmentionnée et du fait que de nombreux autres appareils d'entraînement à la fine pointe de la technologie seront lancés sur le marché dans les mois et années à venir. Cette intensification de la concurrence pourrait faire baisser davantage la demande de produits Zenfit.

De plus, pour conserver son exclusivité dans le cadre du contrat de distribution national proposé, CFL doit atteindre des ventes d'au moins 10 millions \$ par an. Compte tenu de la projection ci-dessus et de l'analyse des tendances, on peut se demander si ce sera possible.

### Offre de vente

L'offre que CFL a reçue pour la vente, pour 9 millions \$, du contrat actuel avec Zenfit concernant la distribution et la production de vidéos semble très intéressante. En effet, les projections révisées montrent que les bénéfices que CFL devrait tirer du contrat actuel s'établissent à environ 5 millions \$. Par conséquent, en vendant maintenant, CFL augmenterait considérablement la trésorerie que générerait le contrat.

Avant de prendre une décision, CFL devrait vérifier l'exactitude des affirmations de Frank. La société devrait également tenter de prévoir le type de bénéfices auxquels CFL pourrait s'attendre si elle élargissait la portée de son contrat existant avec Zenfit. Toutefois, d'après les informations qui nous ont été fournies, il semble que la vente de ses droits de distribution et de production de vidéos actuels soit l'option la plus intéressante pour CFL d'un point de vue quantitatif.

### **Analyse qualitative**

#### Avantages

- Les deux volets du contrat avec Zenfit (celui concernant la distribution et celui concernant la production des vidéos en direct de Zenfit diffusées en continu) ont été couronnés de succès jusqu'à maintenant. Le contrat avec Zenfit a donné lieu à une augmentation du BAIIA de CFL. La vente du contrat entraînerait une diminution du BAIIA de CFL, ce qui irait à l'encontre de l'objectif de CFL consistant à augmenter son BAIIA.
- Zenfit dispose d'un nouvel appareil à la fine pointe de la technologie qui devrait être lancé l'an prochain. Ce nouvel appareil sera compatible avec la plupart des moniteurs d'activité physique. D'après le sondage mené par CFL auprès des abonnés, les moins de 40 ans ont abandonné les appareils Zentracker parce que ceux-ci sont incompatibles avec les moniteurs d'activité physique. Le nouvel appareil pourrait contribuer à faire augmenter les ventes des produits Zenfit dans ce groupe d'âge, ce qui cadre avec le FCS consistant à rester au fait des tendances actuelles.
- Le nouvel appareil Zenfit a été encensé par les premiers utilisateurs, ce qui devrait aider à convaincre CFL que le nouvel appareil sera bien reçu après son lancement.
- À l'heure actuelle, CFL n'a pas beaucoup de trésorerie à investir. L'élargissement de la portée du contrat avec Zenfit pour faire de CFL son distributeur national ne nécessiterait pas d'investissement initial et ne nuirait donc pas aux flux de trésorerie de CFL, qui sont déjà restreints.
- Si CFL n'accepte pas de devenir le distributeur national des produits Zenfit dès maintenant, Zenfit ne renouvellera pas le contrat avec CFL à son échéance, en 2026. La perte du contrat entraînerait une baisse du BAIIA de la société, ce qui irait à l'encontre d'un des objectifs de CFL.
- Si CFL décide de moderniser ses gyms pour cibler les moins de 40 ans, il pourrait y avoir une synergie entre le nouveau produit de Zenfit et les préférences de ce groupe d'âge (qui préfère les appareils d'entraînement modernes, à la fine pointe de la technologie et compatibles avec les moniteurs d'activité physique). Cette synergie serait renforcée par le fait que le distributeur national a le droit d'acheter des produits Zenfit pour son propre usage à un prix réduit de 15 % par rapport au prix de détail normal (alors que, selon le contrat actuel, CFL a droit à un rabais de 10 % sur les produits Zenfit).

### Inconvénients

- Il y a une tendance à la baisse concernant les deux volets du contrat. En 2024, les ventes annuelles des produits Zenfit et les redevances annuelles pour les vidéos ont diminué par rapport à 2023. Il est possible que la popularité des produits Zenfit ait commencé à décliner.
- Il y a de plus en plus de vidéos de conditionnement physique en continu. À cause de cette nouvelle concurrence, il sera plus difficile pour CFL de fidéliser les utilisateurs actuels et de prendre de l'expansion pour attirer de nouveaux utilisateurs.
- De nombreux autres nouveaux appareils d'entraînement de pointe devraient être lancés au cours des prochains mois et des prochaines années, ce qui accroîtra la concurrence à laquelle les produits Zenfit font face et pourrait entraîner une baisse de la popularité et des ventes des produits Zenfit.
- Si CFL décide de spécialiser ses gyms pour cibler les plus de 55 ans, la gamme de produits Zenfit ne sera probablement pas la meilleure option de partenariat stratégique. Les plus de 55 ans préfèrent les appareils peu sophistiqués et ont indiqué explicitement qu'ils utilisent rarement l'appareil Zentracker en raison de sa complexité.

### Option de vendre à un tiers les droits actuels de distribution et de production de vidéos de Zenfit

#### Avantages

- En vendant le contrat actuel, CFL simplifierait ses activités, car elle n'aurait plus la responsabilité de produire des vidéos d'exercice ni de vendre les appareils Zenfit. Cette simplification permettrait à CFL de se concentrer davantage sur ses gyms, qui constituent son activité principale.
- CFL ne serait plus obligée de participer à ce marché hautement concurrentiel; par conséquent, elle serait en mesure de réduire le degré d'incertitude inhérent à un tel marché.
- La vente du contrat procurerait à CFL une importante entrée de trésorerie qui pourrait être utilisée pour stabiliser la situation financière de la société et lui permettrait d'investir dans d'autres secteurs qui cadrent avec sa mission et sa vision.

#### Inconvénients

- CFL perdrait la visibilité que lui procurait la production et la diffusion des vidéos d'entraînement avec l'appareil Zentracker, ce qui pourrait faire perdre de la visibilité à sa marque.
- La vente ferait perdre à CFL cette source de produits, qui repose en grande partie sur le marché du conditionnement physique à la maison, et entraînerait aussi une perte de diversification des produits, de sorte que la société deviendrait plus dépendante de ses gyms, qui éprouvent des difficultés ces derniers temps. Cette situation irait à l'encontre du FCS consistant à offrir une large gamme de services.
- Si CFL vend son contrat actuel de distribution et ses droits de production de vidéos, elle perdrait le rabais de 10 % dont elle bénéficie actuellement sur tous les achats d'équipement Zenfit. Si CFL continue d'acheter les appareils Zenfit après la vente, le coût de l'équipement augmentera.

## Conclusion

Compte tenu des renseignements fournis, ainsi que de l'état actuel et des objectifs de CFL, il est recommandé que la société vende son contrat avec Zenfit pour 9 millions \$. Les baisses subies et les baisses projetées donnent à penser que la popularité des produits Zenfit pourrait avoir déjà atteint un sommet. De plus, en raison de l'arrivée prévue de nouveaux concurrents sur le marché, Zenfit risque de ne pas pouvoir retrouver sa popularité grâce à son nouvel appareil Zentracker, malgré les commentaires élogieux dont il a fait l'objet. La vente du contrat procurerait à CFL une importante entrée de trésorerie dont elle a bien besoin. Cette trésorerie pourrait être utilisée à bon escient pour aider CFL à protéger ses gyms et à prendre de l'expansion dans d'autres secteurs, notamment en ouvrant des centres d'escalade additionnels ou en faisant l'acquisition de RJ.

### **Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Vente des centres d'escalade ou ouverture de nouveaux centres d'escalade)**

*Le candidat doit réaliser une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si CFL devrait ouvrir d'autres centres d'escalade ou plutôt vendre la totalité de ses centres d'escalade pour 12 millions \$.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la valeur approximative des centres d'escalade existants. Il doit ensuite comparer ce chiffre à l'offre de 12 millions \$ reçue par CFL pour ses centres d'escalade actuels.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit comparer les avantages et les inconvénients qualitatifs de l'ouverture de nouveaux centres d'escalade par CFL par rapport à la vente de ses centres existants.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de celles-ci.*

Depuis l'ouverture des huit premiers centres d'escalade de CFL en 2023, le projet a dépassé les attentes initiales de la société. Celle-ci peut maintenant décider de prendre de l'expansion dans ce secteur en ouvrant de nouveaux centres d'escalade. CFL doit décider si ce plan d'action est approprié, compte tenu des objectifs déclarés de la société et des tendances du marché.

De plus, CFL a reçu une offre d'achat de 12 millions \$ pour tous ses centres d'escalade actuels, ce qui lui procurerait une importante entrée de trésorerie dont elle a bien besoin.

## Analyse quantitative

### Analyse de l'offre d'achat

	<b>Données réelles</b>	
	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Nombre d'abonnés	3 500	3 920
Frais d'abonnement annuels	660 \$	660 \$
<b>Produits</b>		
Abonnements annuels	2 310 000 \$	2 587 200 \$
Laissez-passer d'une journée	2 079 000	2 328 480
Événements spéciaux	1 201 200	1 345 344
Autres	1 339 800	1 500 576
Total des produits	<u>6 930 000</u>	<u>7 761 600</u>
<b>Charges</b>		
Salaires	1 455 300	1 629 936
Achats	485 100	543 312
Marketing	207 900	232 848
Frais d'occupation	1 400 000	1 400 000
Autres	1 039 500	1 164 240
Amortissement	622 222	622 222
Total des charges	<u>5 210 022</u>	<u>5 592 558</u>
Bénéfice d'exploitation	<u>1 719 978 \$</u>	<u>2 169 042 \$</u>
Plus : amortissement		622 222
BAIIA		<u>2 791 264</u>
Multiple du BAIIA		<u>6</u>
Valeur des centres d'escalade		<u>16 747 584 \$</u>

La valeur actuelle des centres d'escalade est supérieure à l'offre de 12 millions \$. Par conséquent, d'un point de vue purement quantitatif, CFL ne devrait pas accepter l'offre d'achat telle quelle. De plus, le nombre d'abonnés des centres d'escalade actuels devrait augmenter à mesure que la popularité de l'escalade continuera de croître. Il est donc possible que la valeur approximative des centres d'escalade calculée ci-dessus soit sous-évaluée.

### Analyse des plans d'expansion

CFL pourrait prendre de l'expansion dans le secteur de l'escalade en ouvrant six nouveaux centres aux endroits identifiés par Brian. Ce dernier a mentionné qu'il s'attendait à ce que la performance des nouveaux centres dépasse celle des centres actuels de CFL. Selon cette hypothèse, voici le calcul du temps qu'il faudrait à CFL pour récupérer le coût de l'investissement initial associé à l'ouverture d'un nouveau centre d'escalade.

BAIIA (2024)	2 791 264 \$
Nombre de centres d'escalade	8
BAIIA par centre	<u>348 908 \$</u>
Coût de l'ouverture d'un nouveau centre	<u>850 000 \$</u>
Délai de récupération (en années)	<u>2,44</u>

Par conséquent, CFL aurait besoin de seulement 2,5 ans environ pour récupérer le coût de l'investissement associé à l'ouverture de chaque nouveau centre (si l'on suppose qu'il est possible d'atteindre des niveaux de produits semblables). Étant donné que les centres d'escalade gagnent en popularité, ces centres pourraient avoir un rendement supérieur à ce que nous avons prévu ci-dessus. Si la tendance sectorielle se maintient, il faudra encore moins de temps pour récupérer le coût de l'investissement. Toutefois, il est également important de noter que CFL devra embaucher un directeur principal pour aider Brian dès qu'elle aura plus de 10 centres d'escalade. Cette hausse de coût prolongera le délai de récupération.

### **Analyse qualitative**

#### Avantages

- La conversion de huit gyms en centres d'escalade a été fructueuse. La performance des centres d'escalade existants a dépassé les attentes. CFL pourrait tabler sur ce succès et acquérir de nouveaux établissements pour les convertir en centres d'escalade.
- L'escalade a gagné en popularité récemment, et cette tendance devrait se poursuivre. CFL pourrait profiter de cette popularité croissante pour ouvrir de nouveaux centres d'escalade.
- L'expertise de Brian en escalade a contribué au succès des centres de CFL. Celle-ci pourrait tirer parti de la capacité de Brian à créer des centres agréables en ouvrant d'autres centres.
- Les abonnés des centres d'escalade actuels de CFL sont très satisfaits, ce qui indique que cet aspect des activités de CFL est stable et pourrait même croître. Fidéliser les abonnés est un FCS de CFL, et les centres d'escalade semblent très bien y réussir.
- L'escalade fait partie des activités qu'apprécient les moins de 40 ans, ce qui est un autre indice de la popularité croissante de cette activité.
- Il ne semble pas y avoir beaucoup de concurrence dans le secteur des centres d'escalade. CFL pourrait en profiter pour ouvrir des centres afin d'accroître sa part de marché avant que des concurrents arrivent sur le marché.

- Les nouveaux centres d'escalade proposés ne sont pas déjà des gyms de CFL. Par conséquent, la société pourrait éviter les frictions qu'avait engendrées la conversion de certains de ses gyms existants en ses premiers centres d'escalade.
- Si CFL donne accès aux deux types de centres avec un seul abonnement, elle pourrait attirer plus d'abonnés dans tous ses établissements actuels (tant les gyms que les centres d'escalade). Cette synergie serait particulièrement utile si la société décidait de moderniser ses gyms pour cibler les moins de 40 ans (l'escalade étant populaire chez ces derniers).

### Inconvénients

- Quand CFL a converti certains de ses gyms en ses premiers centres d'escalade, il y a eu de la confusion chez les abonnés entre les gyms CFL et les centres d'escalade CFL. L'expansion proposée risque d'accroître cette confusion. Toutefois, CFL pourrait probablement atténuer ce risque en lançant une campagne de publicité claire pour différencier les deux produits.
- Bien que CFL n'ait pas été tenue responsable de blessures graves subies dans ses centres d'escalade, il est fort probable que la société puisse faire l'objet de poursuites dans l'avenir. Si elle ouvre de nouveaux centres d'escalade, cette probabilité augmentera.
- Quand la société aura plus de 10 centres d'escalade, CFL devra embaucher un directeur principal pour aider Brian à les gérer. Il pourrait s'ensuivre une réduction de la qualité du service fourni, étant donné que l'expertise de Brian et sa participation active ont fait partie intégrante du succès des centres actuels.
- Selon les informations fournies à l'Annexe III (Préférences selon la tranche d'âge), les plus de 55 ans ne semblent pas avoir d'intérêt pour l'escalade. Par conséquent, si CFL décide de cibler ce groupe d'âge dans ses gyms, elle pourrait avoir de la difficulté à faire des ventes croisées de ses centres d'escalade à ses abonnés. Toutefois, comme les gyms et les centres d'escalade sont deux produits différents avec des abonnements distincts, si CFL décide de spécialiser ses gyms pour cibler les plus de 55 ans, la performance des centres d'escalade est peu susceptible d'être touchée.
- Si CFL décide de spécialiser ses gyms afin de cibler les plus de 55 ans, le caractère distinct des activités de ces gyms et des centres d'escalade pourrait entraîner de la confusion sur le plan de la marque CFL.

### **Conclusion**

D'après les informations dont nous disposons, CFL ne devrait pas accepter l'offre de 12 millions \$ pour ses centres d'escalade. Il semble que la valeur des centres actuels soit plus élevée que ce montant, et la popularité de l'escalade continue de croître. Par conséquent, compte tenu du succès des centres d'escalade actuels et du fait que Brian a identifié d'autres endroits pour en ouvrir des nouveaux, CFL devrait sérieusement envisager d'augmenter le nombre de ses centres d'escalade. Cette décision contribuerait à l'atteinte de l'objectif du Conseil d'améliorer le BAIIA de CFL. Toutefois, puisque la trésorerie dont CFL dispose pour faire des investissements est limitée, CFL devra évaluer si elle a les ressources nécessaires pour ouvrir de nouveaux centres avant de prendre une décision à ce sujet, compte tenu des autres options stratégiques qu'elle choisira.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Acquisition de RJ's Health Clubs)**

*Le candidat doit réaliser une analyse quantitative et une analyse qualitative de l'acquisition potentielle de RJ's Health Clubs.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit effectuer une analyse financière de l'acquisition potentielle de RJ's Health Clubs. Cette analyse pourrait inclure une projection selon l'un ou l'autre des groupes d'âge que CFL envisage de cibler dans l'OE n° 2.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients qualitatifs de l'acquisition potentielle de RJ's Health Clubs.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de celles-ci.*

RJ's Health Clubs ltée (RJ), une entreprise dont les activités s'apparentent à celles des gyms de CFL, est en vente pour 7,5 millions \$. Le prix demandé est nettement inférieur à celui pour lequel RJ a été achetée il y a seulement trois ans. Si CFL peut déterminer comment améliorer la performance de RJ, elle pourrait étendre considérablement ses activités et sa présence, étant donné que les 25 gyms de RJ sont situés dans l'Est du Canada.

**Analyse quantitative**

Selon les renseignements fournis par Phillip à l'Annexe VII, les activités de RJ ne sont manifestement pas viables dans leur forme actuelle. Au cours des trois dernières années, la performance de l'entreprise a considérablement diminué et, si cette tendance se maintient, RJ se trouvera en situation de perte. Cette situation pourrait être attribuable aux stratégies que RJ a utilisées pour tenter de redresser l'entreprise (notamment en accroissant ses activités de marketing ainsi que le nombre et la variété des cours de conditionnement physique offerts à ses abonnés).

Comme l'a indiqué Phillip, en raison d'un manque de capitaux d'investissement, RJ n'a pas pu suivre le rythme de ses concurrents locaux, qui proposent à leurs abonnés des appareils d'exercice dernier cri et à la fine pointe de la technologie. Il en a résulté une baisse constante du nombre d'abonnés. Toutefois, si l'on examine le nombre d'abonnements dans chacun des principaux groupes d'âge, on constate que le nombre d'abonnés âgés de plus de 55 ans a augmenté, ce qui pourrait s'expliquer par la préférence de ce groupe d'âge pour des appareils moins sophistiqués.

Voici l'évaluation du résultat potentiel de la spécialisation des activités de RJ pour cibler ce groupe d'âge. Étant donné la ressemblance des formules des gyms de CFL et de RJ, les données fournies à l'Annexe IV ont été utilisées pour établir cette projection.



	<b>Données réelles</b>	<b>Projections</b>		
	<b>2024</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Nombre d'abonnés par tranche d'âge</b>				
Moins de 40 ans	3 528	706	706	706
De 40 à 55 ans	7 836	7 052	6 347	5 712
Plus de 55 ans	8 174	9 809	11 771	14 125
	19 538	17 567	18 824	20 543
<b>Produits (en milliers)</b>				
Abonnements	10 745 900 \$	11 418 550 \$	12 235 600 \$	13 352 950 \$
Séances d'entraînement personnalisé	6 344 000	6 661 200	6 994 260	7 343 973
Total des produits	17 089 900 \$	18 079 750 \$	19 229 860 \$	20 696 923 \$
<b>Charges d'exploitation (en milliers)</b>				
Achats	941 895	941 895	941 895	941 895
Salaires	7 054 050	5 290 538	5 290 538	5 290 538
Marketing et publicité	1 207 050	1 207 050	1 207 050	1 207 050
Frais d'occupation	3 453 500	3 453 500	3 453 500	3 453 500
Frais généraux et administratifs	4 277 021	4 277 021	4 277 021	4 277 021
<b>BAIIA</b>	156 384 \$	2 909 746 \$	4 059 856 \$	5 526 919 \$

Si CFL cible le groupe des plus de 55 ans dans les établissements actuels de RJ, elle semble avoir une excellente occasion d'améliorer la performance des gyms de RJ. Non seulement les produits de RJ augmenteraient, mais les charges de l'entreprise diminueraient considérablement.

D'après le multiple du BAIIA annuel de six qui a été utilisé récemment pour évaluer les centres de conditionnement physique et d'activités récréatives, la valeur de RJ (selon les projections ci-dessus) semble être de 17,5 millions \$ à la fin de 2026, de 24,4 millions \$ à la fin de 2027 et de 33,2 millions \$ à la fin de 2028.

Avant de prendre une décision, il est très important que CFL vérifie si les tendances que Phillip a mentionnées à l'Annexe IV concernant les abonnements s'appliquent aussi aux activités actuelles de RJ. Toutefois, selon l'analyse précédente, CFL bénéficierait grandement de l'acquisition de RJ et de la conversion de ses gyms en vue de cibler le groupe des plus de 55 ans.

## **Analyse qualitative**

### Avantages

- Grâce à l'acquisition de RJ, CFL pourrait faire d'importants progrès vers la réalisation de sa mission et de sa vision, étant donné que ses activités prendraient une expansion considérable. Toutefois, ce résultat dépend de la capacité de CFL d'amener RJ à renouer avec la rentabilité.
- La formule des établissements actuels de RJ est semblable à celle des gyms de CFL. L'acquisition de RJ serait donc peu complexe sur le plan opérationnel, car CFL possède une vaste expérience dans ce domaine.
- Chaque centre de RJ a un studio de yoga et de méditation. Selon le récent sondage mené par CFL auprès de ses abonnés, le yoga et la méditation sont des activités prisées par les plus de 55 ans, et cadrent donc bien avec le FCS de CFL qui consiste à offrir une large gamme de services.
- L'acquisition des 25 gyms de RJ permettrait d'accroître considérablement la taille des activités de CFL, et aurait notamment pour avantage de lui donner accès à du financement supplémentaire. En effet, de nombreuses banques hésitent à accorder des prêts à des entreprises de conditionnement physique qui possèdent moins de 50 établissements. Si l'on compte les 40 centres actuels de CFL et les 25 centres de RJ, la société dépasserait ce chiffre.
- Si CFL achetait les gyms de RJ pour ensuite cibler le marché des abonnés de plus de 55 ans, la société ne serait pas contrainte de livrer concurrence sur le plan des prix, car les concurrents sont moins nombreux sur ce marché, et ce groupe d'âge est prêt à payer plus cher pour un abonnement.
- Dans le cadre de l'acquisition, CFL ne serait pas tenue de garder les membres actuels du Conseil d'administration de RJ. Le modèle d'affaires et l'orientation actuels de CFL ne seraient donc pas influencés par de nouveaux membres du Conseil, ce qui favoriserait une transition sans heurts. CFL pourrait également trouver une personne appropriée pour remplacer Rosa parmi les membres actuels du Conseil d'administration de RJ, ce qui faciliterait la transition une fois l'acquisition conclue.
- Tous les gyms de RJ sont situés dans l'Est du Canada. Par conséquent, si CFL en fait l'acquisition, elle accroîtra sa visibilité et deviendra une marque nationale.
- Les abonnés de RJ sont actuellement satisfaits de la variété de cours offerts, ce qui pourrait aider CFL à réduire le nombre d'abonnés qui quittent RJ pour un autre gym leur convenant mieux à cet égard.

### Inconvénients

- Jusqu'ici, RJ n'a pas été en mesure de concurrencer les gyms qui proposent des installations modernes, étant donné que l'entreprise n'a pas suffisamment de trésorerie pour acheter les plus récents équipements à la fine pointe de la technologie. Par conséquent, si CFL décidait de cibler le groupe des moins de 40 ans, l'acquisition de RJ semblerait illogique sur le plan stratégique.
- Le nombre d'abonnés chez les moins de 40 ans et les 40 à 55 ans est en baisse. Comme l'a indiqué Sandra lors de la réunion du Conseil, le marché des moins de 40 ans croît beaucoup plus rapidement que celui des plus âgés. Si CFL faisait l'acquisition de RJ et ciblait le marché des plus de 55 ans, elle ne pourrait pas tirer parti de cette croissance.
- Malgré ses efforts soutenus, RJ n'a pas été en mesure d'améliorer la performance de la société au cours des trois dernières années. On ne sait pas si CFL y réussirait davantage.
- Dans le cadre de l'acquisition, tous les contrats de location, actifs et membres du personnel actuels de RJ seraient transférés à CFL. Cette dernière doit procéder à un contrôle diligent adéquat à l'égard de ces aspects des activités de RJ pour s'assurer qu'ils respectent les normes du modèle d'affaires actuel de CFL.
- L'équipement actuel de RJ est désuet et devrait donc être remplacé, surtout pour tenir compte des préférences des moins de 40 ans et des 40 à 55 ans.
- CFL n'a jamais exercé d'activités dans l'Est du Canada auparavant et ne connaît donc pas bien ce marché. Cette situation pourrait entraîner des difficultés imprévues si CFL essayait d'appliquer son modèle d'affaires aux gyms de l'Est du Canada.
- L'expansion des activités dans l'Est du Canada accentuerait également les défis logistiques liés à l'exploitation et à la gestion de la société. Par conséquent, cette acquisition pourrait nuire à la capacité de CFL de gérer l'entreprise comme elle le fait actuellement.

### **Conclusion**

Comme dans l'analyse effectuée pour déterminer le groupe d'âge à cibler dans les gyms de CFL (OE n° 2), on peut conclure que si CFL achète RJ et cible les plus de 55 ans, elle sera peut-être en mesure d'accroître ses produits, de réduire ses coûts et de limiter l'investissement annuel nécessaire pour l'achat d'appareils de conditionnement physique (compte tenu des préférences des plus de 55 ans). Il semble que ce soit la seule façon pour RJ d'atteindre la rentabilité, car l'entreprise a déjà épuisé ses options pour attirer plus d'abonnés.

L'analyse qui précède semble montrer que l'acquisition serait un bon investissement stratégique pour CFL si cette dernière spécialisait les gyms de RJ pour refléter les préférences des plus âgés. CFL devrait approfondir ses recherches pour vérifier si les hypothèses formulées dans l'analyse susmentionnée sont raisonnables. Dans l'affirmative, il est recommandé de procéder à cette acquisition.

**Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 – Gouvernance : trouver une personne appropriée pour remplacer Rosa)**

*Au niveau Compétent, le candidat détermine s'il est approprié de remplacer Rosa par Louisa Rice ou Albert Fong. Le candidat doit se demander si ces deux options pour le remplacement d'un membre du Conseil et actionnaire concordent avec ses recommandations sur les autres options stratégiques possibles, en particulier l'OE n° 2 (groupe d'âge que CFL devrait cibler dans ses gyms).*

*Le candidat doit formuler une recommandation qui intègre les analyses des autres options stratégiques qui s'offrent à la société et qui découle logiquement de ces analyses.*

Rosa a démissionné du Conseil et de son poste de chef des finances de CFL. Elle veut aussi vendre le plus tôt possible ses actions de CFL (1 000 actions ordinaires de catégorie B). CFL doit donc trouver une personne appropriée pour remplacer Rosa au Conseil de la société.

### **Louisa Rice**

#### Avantages

- Louisa, une championne d'entraînement en parcours (CrossFit), est largement suivie sur les médias sociaux, ce qui cadre bien avec la pratique de CFL qui consiste à intégrer à la société des athlètes célèbres. Sa popularité sur les médias sociaux est susceptible d'attirer l'attention sur CFL et, par conséquent, d'aider la société à accroître la notoriété de sa marque.
- Louisa possède les capitaux nécessaires pour acheter les actions de Rosa.
- Les connaissances de Louisa en matière de conditionnement physique et de CrossFit aideraient CFL à concevoir des cours stimulants qui pourraient être donnés dans tous les gyms de CFL. Cette approche attirerait les moins de 40 ans (étant donné que ce marché cible préfère les cours intenses).

#### Inconvénients

- Puisque Louisa ne semble pas avoir d'expérience en finance d'entreprise, elle ne serait pas une remplaçante appropriée pour le poste de chef des finances de la société. Par conséquent, si CFL décide de nommer Louisa au Conseil, la société devra tout de même pourvoir le poste de chef des finances.
- Le profil de Louisa en matière de conditionnement physique (CrossFit et cours intenses) ne reflète pas les préférences des plus de 55 ans. Si CFL décidait de cibler ce marché, Louisa ne serait peut-être pas le meilleur choix.

## **Albert Fong**

### Avantages

- Albert, qui a travaillé dans le domaine de la finance d'entreprise, serait en mesure de remplacer Rosa comme membre du Conseil et chef des finances de CFL.
- Albert met l'accent sur des exercices moins intenses et est entraîneur certifié en pilates et en yoga. Il y aurait donc une synergie entre Albert et le groupe des plus de 55 ans (qui recherchent des cours de moindre intensité).
- Si la société décidait d'acquérir RJ, Albert serait probablement en mesure d'ajouter de la valeur à ce nouveau volet des activités de CFL, puisqu'il habite dans l'Est du Canada (au Québec).

### Inconvénients

- Albert a mis fin à sa carrière professionnelle dans son sport de prédilection, la boxe. La société ne pourrait donc pas tirer parti de son statut d'athlète célèbre comme elle le ferait avec Louisa.
- On ne sait pas si Albert a la capacité d'acheter les actions de Rosa dans CFL. La société devrait le vérifier.

### **Autres options**

Comme il s'agit d'un poste important, CFL devrait éviter de prendre une décision hâtive. Il faudrait trouver la bonne personne pour le poste. S'il est établi que ni Louisa ni Albert ne conviennent, CFL devrait poursuivre sa recherche. Par exemple, si CFL acquiert RJ, un des membres actuels du Conseil de RJ pourrait convenir pour remplacer Rosa.

### **Conclusion**

Louisa serait vraisemblablement la meilleure option pour CFL si cette dernière décidait de cibler les moins de 40 ans dans ses gyms, car son expertise semble refléter davantage les préférences de ce groupe d'âge. Toutefois, si CFL opte pour Louisa, la société devra quand même remplacer Rosa au poste de chef des finances de CFL.

Albert serait vraisemblablement la meilleure option pour CFL si cette dernière décidait de cibler les plus de 55 ans dans ses gyms, car son expertise semble refléter davantage les préférences de ce groupe d'âge.

Par conséquent, CFL devrait remplacer Rosa par la personne qui cadre le mieux avec la façon dont la société décide de spécialiser ses gyms : Louisa si elle choisit les moins de 40 ans, et Albert si elle choisit les plus de 55 ans.

**Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et recommandations)**

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 3, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de ses conclusions :

**Oui** – Le candidat a formulé une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

**Compétence(s) habilitante(s)**

*6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions et justifier son choix*

*6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations*

*6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*

*6.3.4 S'assurer que les critères de décision appliqués ne vont pas à l'encontre de l'éthique et des valeurs professionnelles*

*Le candidat doit formuler une conclusion générale qui intègre les analyses des cinq questions importantes, soit le groupe d'âge à cibler dans les gyms de la société; l'élargissement de la portée ou la vente du contrat avec Zenfit; l'expansion ou la vente des centres d'escalade de la société; l'acquisition de RJ; et la personne à choisir pour remplacer Rosa au Conseil de CFL.*

*Les recommandations doivent cadrer avec les analyses réalisées. De plus, le candidat doit présenter une conclusion globale qui tient compte du capital d'investissement disponible de la société et qui intègre logiquement l'analyse de chaque question importante.*

*Le candidat doit déterminer si les options d'investissement envisagées aideront CFL à améliorer son BAIIA (un objectif énoncé de la mission). Comme chaque investissement est compatible avec la mission et la vision de la société, ces dernières, qui sont des aspects de l'évaluation de la situation, n'ont pas joué un rôle important dans l'évaluation des options que CFL devrait choisir.*

*De plus, on demandait expressément au candidat de déterminer quel groupe d'âge CFL devrait cibler dans ses gyms, et de formuler une recommandation claire à ce sujet.*

## **Recommandations sur chaque question**

### Marché cible des gyms

Selon l'analyse effectuée, il semble que le fait de cibler les plus de 55 ans donnerait à CFL les meilleures chances d'améliorer la performance de ses gyms. Cette situation s'explique par la concurrence moindre sur ce marché et par le fait que, d'après les informations fournies, cibler ce groupe aurait l'effet le plus favorable sur le BAIIA de la société.

### Contrat avec Zenfit : élargissement de sa portée pour devenir distributeur national ou vente pour 9 millions \$

La popularité des produits et services Zenfit semble être en déclin. Cette tendance pourrait s'aggraver lorsque tous les nouveaux produits et services prévus auront fait leur entrée sur le marché, et rendre la concurrence encore plus difficile pour Zenfit. Compte tenu de l'incertitude entourant la popularité et la performance futures de Zenfit et du fait que CFL a besoin de flux de trésorerie supplémentaires, il est recommandé que CFL vende le contrat à la partie intéressée. Cet apport de 9 millions \$ permettra à CFL d'investir dans les autres options actuellement disponibles.

### Centres d'escalade : expansion ou vente pour 12 millions \$

L'escalade est de plus en plus populaire et, jusqu'à présent, les centres d'escalade de la société ont connu beaucoup de succès et continuent de contribuer aux bénéfices de la société. L'expertise de Brian est un atout, et CFL peut la mettre davantage à profit en prenant de l'expansion. Par conséquent, cette option cadre bien avec l'objectif de la société d'améliorer son BAIIA. De plus, comme la valeur des huit centres d'escalade est plus élevée que le prix offert, il n'est pas recommandé que CFL les vende. Si CFL dispose de la trésorerie nécessaire, les centres d'escalade constitueraient une excellente option d'investissement.

### Acquisition de RJ's Health Clubs

Compte tenu des informations fournies, CFL devrait acquérir RJ même s'il s'agit d'un projet risqué. Toutefois, avant de prendre une décision à ce sujet, il faudra procéder à un contrôle diligent plus poussé pour s'assurer que les informations financières fournies par RJ sont exactes et que les projections de Phillip concernant le nombre d'abonnés sont réalistes. Si ces projections sont fiables, la société devrait acheter RJ et convertir ses centres pour qu'ils reflètent les préférences des plus de 55 ans.

### **Conclusion générale**

CFL devrait cibler les plus de 55 ans en convertissant ses gyms en fonction des préférences de ce marché (il pourrait donc être nécessaire de modifier les énoncés de mission et de vision de la société pour tenir compte de cette orientation). Ensuite, CFL devrait vendre le contrat avec Zenfit pour 9 millions \$ et acquérir RJ. CFL deviendrait ainsi une marque nationale et elle serait plus susceptible d'obtenir du financement par emprunt supplémentaire. Enfin, elle devrait utiliser sa trésorerie résiduelle pour ouvrir de nouveaux centres d'escalade et, à mesure qu'elle obtiendra des capitaux d'investissement, elle pourra ouvrir de nouveaux centres d'escalade.

Voici un sommaire de la trésorerie nécessaire pour appliquer ces recommandations :

Trésorerie actuellement disponible (OES n° 1)	2 000 000 \$
Coût de la spécialisation des gyms pour les plus de 55 ans	(1 000 000)
Trésorerie disponible en cas de vente du contrat avec Zenfit	9 000 000
Coût d'acquisition de RJ	(7 500 000)
Trésorerie résiduelle	<u>2 500 000 \$</u>
Nombre de nouveaux centres d'escalade qu'il est possible d'ouvrir (850 000 \$ chacun)	3

*D'autres recommandations sont acceptables si elles sont étayées et qu'elles tiennent compte du financement requis.*



#### Évaluation sommative n° 4 (Communication)

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son effort de communication :

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

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

On peut généralement conclure que le candidat n'a pas communiqué adéquatement sa réponse dans les cas suivants :

- le lecteur doit relire certains passages à plusieurs reprises pour bien comprendre;
- les arguments que tente de faire valoir le candidat ne sont pas clairs;
- l'analyse quantitative n'est pas intelligible parce que les sections ne sont pas identifiées ou qu'elles ne sont pas présentées dans un ordre logique;
- la réponse comprend un nombre important de fautes d'orthographe et de grammaire;
- le candidat utilise un langage non professionnel.

#### Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 5, le candidat doit être évalué en fonction de sa performance globale :

**Réussite claire** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate qui répond nettement aux normes minimales pour chacune des évaluations sommatives.

**Réussite de justesse** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate comportant certaines erreurs ou omissions, mais s'appuyant sur les principaux concepts sous-jacents.

**Échec de peu** – De façon globale, le candidat a tenté de fournir une réponse, mais celle-ci comportait plusieurs erreurs ou une analyse incomplète.

**Échec clair** – De façon globale, le candidat n'a pas fourni une réponse adéquate, celle-ci comportant des lacunes sur plusieurs plans.

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit obtenir une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer que, dans l'ensemble, il a traité les questions touchant tous les actionnaires.

Les correcteurs doivent prendre en considération les questions suivantes dans leur évaluation globale :

1. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé des renseignements à la fois quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il utilisé les bons outils pour réaliser des analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits présentés (à la fois dans l'étude de cas du Jour 1 et dans celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
6. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

## **EXEMPLE DE RÉPONSE – CFL (VERSION 1)**

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

### **Évaluation de la situation**

#### **D'après le module de synthèse 1**

##### *Vision*

Nous nous efforçons de motiver et d'aider les adultes à atteindre leur objectifs.

##### *Mission*

Notre mission est d'informer les adultes sur le conditionnement physique avec de l'équipement de pointe et des cours de groupe que nous modifions constamment. Nous cherchons aussi à promouvoir un mode de vie sain et actif dans nos collectivités.

##### *Valeurs de l'entreprise :*

1. Nos employés travailleront ensemble pour respecter les objectifs et la mission de CFL. Chaque abonné, membre du personnel et employé est traité avec respect et dignité.
2. Nous nous efforçons d'avoir un équipement pointe et d'offrir des cours de groupe que nous modifions constamment en fonction des nouvelles technologies, des tendances et des modes.
3. Nous voulons créer des liens d'amitié dans notre environnement et promouvoir un mode de vie sain et actif dans nos collectivités locales.

##### *Facteurs clés de succès (FCS)*

- L'image de marque par la promotion
- Accès géographique à nos clients
- Équipement propre et moderne
- Offrir une variété de services aux clients.
- Employés hautement qualifiés et compétents.
- Fidélisation des abonnés.
- Innovation par les tendances et la technologie.

### **Évaluation de la situation actuelle**

#### **Cibles**

- Améliorer le BAIIA

## FFPM

### *Forces*

- Le problème du moral des employés a été réglé grâce à des salaires concurrentiels, ce qui signifie que les employés seront plus heureux et fourniront un meilleur service aux abonnés, un facteur clé de fidélisation des abonnés.
- CFL dispose d'une trésorerie positive, elle a 2 millions \$ à consacrer aux objectifs stratégiques, ce qui est une amélioration considérable par rapport à la situation d'il y a quelques années, quand elle était à court de liquidités.
- CFL a renvoyé les entraîneurs qui vendaient des suppléments, de sorte qu'elle n'emploie que des employés qui ont de la Moralité, ce qui aidera à fidéliser les abonnés vu qu'ils pourront faire davantage confiance aux employés.
- Les studios de Zenfit et les centres d'escalade ont mieux fait que ce qui avait été budgété, ce qui est excellent, car cela va augmenter les produits de CFL, ce qui augmentera le BAIIA global à l'avenir. Cela permet aussi potentiellement d'être plus risqué avec une option stratégique, car les 2 options restent en croissance pour les prochaines années.

### *Faiblesses :*

- Le nombre d'abonnés continue de diminuer pour CFL, ce qui entraînera une perte de produits et une réduction du BAIIA. Ils ont baissés de 15 000 en 3 ans. Cela pourrait causer un problème de continuité de l'exploitation pour CFL.
- Rosa quitte l'entreprise, ce qui signifie que CFL cherchera un nouveau chef des finances, qui peut être difficile de trouver la bonne personne pour ce poste, ce qui signifie que CFL risque de passer plus de temps à chercher la bonne personne qu'à accroître le BAIIA.
- Les créanciers n'accordent du financement qu'aux entreprises de plus de 50 établissements, CFL n'en compte que 32, ce qui signifie qu'elle ne pourra pas obtenir du financement pour des plans stratégiques à l'avenir. Cela pourrait limiter les options.
- CFL a réduit les frais d'abonnement annuel, ce qui signifie qu'elle aura moins de produits, ce qui réduira le BAIIA.

### *Possibilités*

- La nouvelle demande sur le marché vise les appareils auxquels les abonnés peuvent connecté leur moniteur d'activité physique. C'est un nouveau marché dans lequel CFL pourrait percer.

### *Menaces*

- Augmentation de la concurrence d'autres entreprises, qui grossissent rapidement.
- Les tendances montrent que la valeur des abonnements annuels à des gyms traditionnels diminue, ce qui signifie que CFL devra peut-être baisser ces prix davantage pour demeurer concurrentielle sur le marché, ce qui réduira les produits et le BAIIA global.

Analyse quantitative :

- CFL a 2 millions \$ en trésorerie pour une option stratégique; elle aura donc bien assez de liquidités si quelque chose tourne mal, ce qui est un avantage. Dans tous les secteurs, les flux de trésorerie sont primordiaux pour maintenir l'innovation.

**Option 1 : Choisir un groupe d'âge à cibler par CFL.**

CFL veut cibler groupe d'âge à l'avenir, car le modèle « universel » ne fonctionne pas actuellement pour CFL. Les options sont de cibler le marché soit des moins de 40 ans soit des plus de 55 ans. Pour cela, il faudra soit moderniser les gyms actuels (<40) soit les spécialiser (55>)

*Analyse quantitative :*

D'après la feuille de calcul ci-jointe :

- modernisé les gyms produit un BAIIA de 8,8 millions \$ sur les 3 prochaines années.
- Spécialisé les gyms produit un BAIIA de 11,9 millions \$ sur les 3 prochaines années.

*Autres considérations financières*

- Les investissements annuels dans les appareils n'ont pas été pris en compte pour ces calculs, CFL se concentre uniquement sur le BAIIA pour ces stratégies, mais il faut mentionner que la modernisation des gyms nécessitera une injection de fonds considérable.
- Les projections sur la modernisation des appareils semblent relativement élevées, bien que le marché indique la hausse, il faut tenir compte du fait que les plus jeunes sont généralement attirés par ce qui est nouveau et tendance sur le marché. La hausse pourrait donc être moindre s'il y a une nouvelle mode que CFL décide de ne pas suivre dans l'avenir.

*Analyse qualitative :*

Avantages de la modernisation des gyms :

- Moderniser le gym avec de l'équipement neuf et à jour cadre avec la mission de CFL d'offrir de l'équipement de pointe. Cela cadre directement avec la mission et l'appuie.
- Un des FCS de CFL est de se doter d'équipement à jour, l'option coïncide avec le FCS, car elle actualisera l'équipement chaque année grâce à un budget généreux.

Inconvénients de la modernisation des gyms :

- Dans l'analyse quantitative, il est indiqué que CFL dispose de 2 millions \$ pour les options stratégiques, ce qui nécessite 7 millions \$ chacune, avec une perte de produits attendue la première année. CFL pourrait donc être forcée d'en choisir une d'autres options, ce qui signifie vendre une division plutôt rentable de CFL.

- L'un des FCS est la fidélisation des abonnés, ce modèle éliminera 80 % des abonnés de la division <55, ce qui nuit directement au FCS de CFL lié à la fidélisation des abonnés.

Avantages de la spécialisation des gyms :

- S'aligne avec la valeur d'entreprise de CFL de promouvoir la santé et la forme physique dans la collectivité. Il a été mentionné que les abonnés hésitent à changer de gym, car ils y sont attachés. Ceci est compatible avec cette valeur de l'entreprise.
- Le coût de maintien des gyms n'est que de 1 million \$, comparativement à 7 millions \$ pour l'autre option. CFL disposera donc de plus de trésorerie pour d'autres options stratégiques.

Inconvénients de la spécialisation des gyms

- CFL n'engagera que 1 million \$ dans les appareils d'entraînement. Ceci est contraire à la deuxième valeur de l'entreprise, la promotion d'équipement à la fine poine pour les abonnés. Ceci n'est pas compatible avec cette valeur de l'entreprise.
- On a aussi indiqué que les appareils à la fine pointe étaient la caractéristique la moins importante du gym pour ce groupe d'âge. cela va à l'encontre de la mission de CFL de fournir des équipements de pointe aux abonnés. Cela va à l'encontre de la mission de CFL.

### **Recommandation**

Je recommande que CFL cible la spécialisation des gyms pour le marché des plus de 55 ans. Cela est dû à qu'il produira un BAIIA plus élevé dans les 3 prochaines années, et nécessite seulement un investissement annuel de 1 million \$, que CFL peut réaliser compte tenu de sa limite de trésorerie limitée. Cette option cadre aussi avec la valeur d'entreprise de CFL de promouvoir la santé et la forme physique dans la collectivité locale, qui est le facteur que le groupe des >55 a désigné comme son plus important pour le gym.

### **Option 2 Devenir le distributeur national exclusif de Zenfit.**

Analyse quantitative :

D'après la feuille de calcul ci-jointe, cette option générera un BAIIA de 2,9 millions \$ en 2025 et de 2,7 millions \$ en 2026. CFL a également l'option de vendre ce contrat pour 9 millions \$.

*Autres considérations financières*

- Il est mentionné dans le cas que les chiffres sont susceptibles de baisser, mais il est aussi indiqué qu'il y a une nouvelle hausse de la demande pour des technologies compatibles avec les moniteurs d'activité physique personnels. la nouvelle technologie que Zenfit offre est compatible avec les moniteurs d'activité physique personnels. La demande pour Zenfit pourrait donc être plus élevée que prévu initialement, ce qui augmenterait les produits à l'avenir et donnerait un BAIIA plus élevé.

*Analyse qualitative :*

Avantages

- Le nouveau zentracker est à la fine pointe de la technologie, ce qui cadre avec le FCS d'innovation par les nouvelles technologies de CFL. Cela cadre avec le FCS et permettra à CFL d'innover davantage à l'avenir.
- Le Zentracker est compatible avec presque tous les moniteurs d'activité physique. CFL pourra ainsi saisir l'occasion que représente la nouvelle demande de compatibilité des moniteurs personnels avec les appareils. Cela permettra à CFL de pénétrer un nouveau marché, ce qui fera augmenter le BAIIA par le biais des produits.
- Cette option ne nécessite aucun investissement en trésorerie, ce qui signifie que CFL peut la choisir sans avoir à déboursier les 2 millions \$ en trésorerie. Elle permettra aussi à CFL de consacrer cet argent à une autre option stratégique au lieu de l'immobiliser dans 1 option.
- CFL a l'option de vendre la proposition dès maintenant pour 9 millions \$. Cela l'aidera à surmonter la faiblesse que constitue l'absence de financement disponible pour de nouvelles stratégies. Comme il était mentionné que CFL ne pourrait pas obtenir de financement, cette vente lui donnerait au total 11 millions \$ à dépenser sur d'autres options à l'avenir.

Inconvénients :

- Si cette option n'est pas choisie, Zenfit ne renouvellera pas le contrat avec CFL dans 2 ans. La proposition de Zenfit a mieux fait que prévu, ce qui signifie que, si CFL la perd, elle perdra un montant considérable de bénéfices, ce qui réduira son BAIIA futur.
- Pour l'avenir, les projections de Frank montrent une baisse de 20 % du nombre d'unités vendues et une baisse de 10 % des abonnés annuels. Cela réduira les produits totaux de l'exercice, ce qui fera baisser le BAIIA. Cela pourrait également résulter en une tendance à la baisse pour les prochaines années, qui nuira encore plus au BAIIA de CFL.
- Pour qu'il y ait contrat, CFL doit aménager 10 salles dans l'Est du Canada pour les montrer aux clients potentiels, CFL n'est actuellement présente que dans l'Ouest, elle devra donc prendre de l'expansion dans l'Est, et sa seule option pour le moment est RJ. Cela ne donnera pas l'option à CFL de choisir RJ, si CFL décide de faire ça, elle devra acheter RJ.

## **Recommandation**

Je recommande à CFL de vendre ce contrat pour 9 millions \$. Cela résulte du fait que CFL perdra probablement le contrat dans deux ans de toute façon, car l'option pour CFL de prendre de l'expansion dans l'Est du Canada passe par la proposition de RJ que n'est pas recommandée (analyse ci-après). Les ventes d'unités projetées diminueront également, tout comme les abonnés, ce qui fera baisser le BAIIA global de CFL. CFL commencera également à servir les abonnés >55 (analyse ci-haut) qui ont déclaré que l'appareil est « très rarement utilisé en raison de sa trop grande complexité ».

### **Option 3 - Ouvrir 6 nouveaux centres d'escalade.**

#### **Analyse :**

##### *Quantitative :*

À partir de la feuille de calcul ci-jointe, j'ai calculé un BAIIA de 2,2 millions \$ pour 2025.

##### *Certains points à considérer :*

- Il a été mentionné que CFL devrait embaucher un directeur principal pour aider Brian à gérer tous les centres. Ce facteur n'a pas été pris en compte, car il n'y avait aucune estimation de son coût. Une fois ce montant déterminé, il devra être pris en compte, ce qui fera augmenter les salaires et réduira le BAIIA global.
- Il faut également considérer le fait que CFL ouvrira ces établissements, je supposerai que les 6 centres ne seront pas tous accessibles au public au début de 2026, car nous sommes déjà en juillet. Cela ayant dit, il est peu probable que les 6 seront ouverts tout l'exercice, et les projections sont projetées pour l'exercice annuel. Il faut en tenir compte et préparer une projection à jour dès que l'échéancier sera connu.

##### *Analyse qualitative :*

##### *Avantages :*

- La fidélisation des abonnés est un FCS pour CFL, comme les studios d'escalade ont été bien accueillis par tous les groupes d'âge, CFL pourra tous les fidéliser, ce qui répond à ce FCS.
- CFL a reçu une offre d'achat de 12 millions \$ pour les 8 centres existants. Cela lui donnerait la flexibilité de choisir plusieurs options stratégiques, car elle aurait 14 millions \$ en trésorerie à dépenser. Cela contribuerait aussi à combler une faiblesse vu que CFL ne peut pas demander du financement, ce qui pourrait limiter le nombre de stratégies qu'elle a choisies.
- Il a été mentionné qu'il y avait très peu de concurrence sur le marché de l'escalade, ce qui signifie que CFL peut rester un chef de file au marché et ne pas avoir à se soucier du départ d'abonnés ni de réduire les prix d'abonnement comme sur le marché des gyms.



- L'ouverture de 6 nouveaux centres fait que cette option cadre avec le FCS de CFL de l'accès géographique aux clients, elle ouvrira 6 nouveaux gyms dans différentes régions où les abonnés peuvent y accéder. Cela répond au FCS.

Inconvénients :

- L'un des FCS est l'image de marque de CFL, il a été mentionné que l'ouverture des centres d'escalade avait créé de la confusion chez les abonnés. Ce facteur va à l'encontre du FCS, car CFL a maintenant une marque que certains abonnés ne peuvent pas la comprendre.
- Cette option sert tous les groupes d'âge, mais elle indiquait que des abonnés étaient mécontents que des gyms aient fermé pour ouvrir ces centres d'escalade. Cela va à l'encontre du FCS de CFL de fidéliser les abonnés, vu que la transition a entraîné la perte d'abonnés.
- L'ouverture de 6 gyms coûtera 5,1 millions \$ à réaliser, soit plus que la trésorerie dont CFL dispose, soit 2 millions \$. CFL a aussi la faiblesse de ne pas être en mesure d'obtenir du financement parce qu'elle n'a pas assez de gyms.

### **Recommandation**

Je recommande à CFL de choisir cette option et de commencer immédiatement à construire/ acheter/aménager les gyms. C'est faisable car CFL a vendu le contrat avec Zenfit (analyse ci-haut) et dispose de bien assez de trésorerie pour commencer l'aménagement. Cela est en raison du fait que l'option cadre avec la fidélisation des abonnés, car tous les groupes d'âge ont dit apprécier les centres d'escalade. Elle était aussi génère un BAIIA substantiel de 2,2 millions \$ par année, et CFL a la plus grosse part du marché et il est aussi mentionner qu'il n'y a pas de véritable concurrence sur le marché de l'escalade.

### **Option 4 – Acheter RJ's Health clubs Itée.**

**Analyse :**

*Quantitative*

Nous avons utilisé un facteur multiple de 6 comme fourni. Nous avons découvert que l'évaluation du baiaa moyen des trois années précédentes était de 19,8 Millions \$. Toutefois, en réson de la récente baisse, nous avons aussi calculé seulement le montant de 2024 qui a résulté en une évaluation de 938 000 \$. Il s'agit d'une baisse importante par rapport au prix demandé de 7,5 millions \$ pour l'entreprise.

*Autres points à considérer :*

- Un autre modèle d'évaluation pourrait mieux servir pour cet exemple. Ses limites sont qu'il porte seulement sur les produits et les charges, ce qui signifie qu'il élimine tous les actifs des entreprises, comme les stocks, les immobilisations corporelles et la trésorerie. Un meilleur modèle serait l'évaluation des actifs, qui tiendrait compte de tous les actifs et passifs au lieu de porter sur le BAIIA d'une seule année.

Avantages :

- RJ offre des studios de yoga et de méditation, ce qui cadre avec le FCS de CFL d'offrir une variété de services aux clients. Cela répond à ce FCS.
- CFL n'a actuellement pas de gyms dans l'Est du Canada, en acquérant RJ, elle deviendra une marque nationale, ce qui améliorera l'image de marque de CFL. Cela cadre avec le FCS de CFL lié à l'image de marque.
- Si elle achète RJ, CFL aura 57 gyms (32 + 25). Cela l'aidera à surmonter la faiblesse liée à l'impossibilité d'obtenir du financement. Il était indiqué que les entreprises ont besoin d'au moins 50 studios avant financées. avec 57 établissements, CFL pourra demander du financement qui lui donnera du financement supplémentaires pour des options stratégiques.

Inconvénients :

- Les produits et les bénéfices de RJ ont diminué considérablement ces 3 dernières années. C'est un gros doute de continuité d'exploitation, qui signifie qu'elle déclarera probablement faillite s'il n'y a aucune injection de capitaux importante. Il serait risqué pour CFL de continuer à investir dans une entreprise qui a déjà tenté de nombreuses mesures pour rester à flot. Les produits peu élevés diminuent également beaucoup le BAIIA global, ce qui va à l'encontre des objectifs de CFL.
- Il était indiqué que les appareils de conditionnement physique de RJ étaient désuets, ce qui va à l'encontre de la mission de CFL car elle indique qu'elle fournit de l'équipement de pointe. Cela ne cadre pas avec la mission de CFL.
- Les membres du personnel seront transférés à CFL. Je présume que, comme RJ ferme ses portes, le personnel compétent a déjà été embauché par des concurrents et qu'il ne reste que les laissés pour compte. Un des FCS de CFL est d'avoir des employés hautement qualifiés et compétents. Si mon hypothèse est juste, cela va directement à l'encontre de ce FCS.
- Comme CFL, RJ devrait s'ajuster et cibler un seul groupe d'âge, soit les <40 ou les >55. Cela signifie que RJ devra éliminera des abonnés de ces gyms. Un des FCS de CFL est la fidélisation des abonnés, et faire cela va directement à l'encontre de ce FCS.

**Recommandation**

Je recommande à CFL de ne pas choisir cette option, car elle fermera probablement ses portes dans un proche avenir, ses produits et ses bénéfices ont diminué au cours des dernières années, ce qui va à l'encontre de l'objectif de CFL d'augmenter le BAIIA. L'évaluation de son BAIIA et aussi bien inférieure à l'offre d'achat.

### **Autres questions**

Il a été mentionné qu'en raison du départ de Rosa, CFL cherche un nouvel administrateur pour acheter ses actions. Les 2 options mentionnées sont Louisa Rice et Albert Fong. Je vais analyser ces options et formuler une recommandation.

*Louisa Rice :*

- Un des FCS de CFL est l'image de marque par la promotion, Louisa est largement suivie sur les médias sociaux. Elle serait donc en mesure de promouvoir la marque auprès de ses admirateurs existants, ce qui répond au FCS. Cela se traduirait par de nouveaux abonnés, ce qui augmenterait les produits et le BAIIA global.
- La mission de CFL est de modifier constamment ses cours de groupe et Louisa est enseignante pourrait créer des cours de conditionnement physique uniques. Cela cadre avec la mission de CFL.
- Elle est entraîneuse de cross fit et n'a aucune expérience reconnue de gestion d'entreprise. Rosa était chef des finances de l'entreprise, ce qui a trait à l'établissement des budgets, aux coûts et à toutes les autres considérations financières. En embauchant Louisa, CFL n'aurait personne pour assumer ce rôle, ce qui signifie qu'elle devrait embaucher un nouveau directeur. Cela fera augmenter les salaires et diminuer le BAIIA global.

*Albert Fong*

- Albert a de l'expérience en finance d'entreprise, ce qui signifie qu'il devrait pouvoir remplacer Rosa comme chef des finances. Je suppose que pendant qu'il était en finance d'entreprise, il avait une vaste expérience de tout ce qui est finance, ce qui devrait compenser ce que CL perd en raison du départ de Rosa. Cela éviterait aussi à CFL d'embaucher un directeur pour occuper le poste de chef des finances, ce qui garde les salaires bas et augmente le BAIIA.
- Il est aussi expert en pilates et en yoga, ce qui serait un autre service que CFL pourrait intégrer dans ses centres. Cela cadre avec le FCS de fournir une variété de services à ces abonnés.
- Il est établi au Québec, et CFL n'a actuellement pas de gyms au Québec, ce qui signifie que sa recherche en conditionnement physique pourrait différer des marchés de l'Ouest canadien. Cela pourrait être une faiblesse, car il ne connaîtrait pas ce nouveau marché de l'ouest.

### **Recommandation**

Je recommande à CFL de choisir Albert Fong comme actionnaire vu son expérience en finance d'entreprise. Il devrait pouvoir prendre la relève de Rosa comme chef des finances. C'est aussi un expert de divers cours de groupe, ce qui cadre avec l'objectif de CFL d'offrir une variété de service aux abonnés.

**Recommandation générale :**

Je recommande que CFL :

- Cible le groupe d'âge des >55 ans et commence à spécialiser des gyms pour répondre à leur besoins. En effet, ce groupe génère un BAIIA plus élevé que l'option qui était la principale cible de CFL, et n'engage qu'un investissement annuel de 1 million \$ dans les appareils au lieu de 7 millions \$. Cette option cadre aussi avec la valeur d'entreprise de CFL de promouvoir la santé et la forme physique dans la collectivité locale, qui est le facteur que le groupe des >55 a désignée comme son plus important pour le gym.
- Ensuite, je vendrais le contrat de l'entente avec Zenfit pour 9 millions \$. En effet, il est peu probable que CFL prenne de l'expansion dans l'Est puisqu'elle n'achètera pas RJ (voir ci-après), ce qui veut dire qu'elle perdra le contrat pour rien dedans deux ans pour rien. Comme mentionné ci-haut, CFL commencera également à ciblé le groupe des >55 ans, qui a indiqué que l'appareil « très rarement utilisé en raison de sa trop grande complexité ».
- Ensuite, je commencerais la construction immédiate des 6 nouveaux centres d'escalade avec la trésorerie que CFL a reçue de la vente du contrat avec Zenfit. Cela est en raison du fait que l'option cadre avec la fidélisation des abonnés, car tous les groupes d'âge ont dit apprécier les centres d'escalade. Elle était aussi génère un BAIIA substantiel de 2,2 millions \$ par année, et CFL a la plus grosse part du marché et il est aussi mentionner qu'il n'y a pas de véritable concurrence sur le marché de l'escalade.
- Enfin, je recommande à CFL de ne pas acheter RJ's Health clubs Itée. L'évaluation du BAIIA moyen était supérieure à l'investissement, mais le plus récent BAIIA annuel rend compte d'une surévaluation de 7 millions \$. Il y a également un problème de continuité de l'exploitation, ce qui signifie une baisse des produits et du bénéfice, ce qui fait diminuer le BAIIA, ce qui va à l'encontre de ce que CFL essaie d'accomplir pour le BAIIA.
- Enfin, je recommanderais Albert Fong comme membre du Conseil de CFL en raison de son expérience en entreprise. Il devrait pouvoir remplacer Rosa comme chef des finances. Il peut également préparer de nouveaux cours de groupe qui répondent à la mission de CFL de modifier constamment les cours de groupe.

**Objet : trouver le BAIIA pour la modernisation des gyms et spécialiser les gyms dans les 3 prochaines années**

Modernisation des gyms :

Abonnés	2026	2027	2028	
<40	16281	24422	36632	
40-55	18318	20150	22165	
>55	2006	2006	2006	
total	36605	46578	60803	
Prix	\$550,00	\$550,00	\$550,00	
Total des Prduits	20 132 750,00	25 617 900,00	33 441 650,00	
Entraînement personnel	11935800	11935800	11935800	
Total des Prduits	32068550	37553700	45377450	
Salaires	-20018250	-20018250	-20018250	
Autres charges	-15359000	-15359000	-15359000	
	-35377250	-35377250	-35377250	
BAIIA	- 3 308 700,00	2 176 450,00	10 000 200,00	8 867 950,00

Spécialisation des gyms

Abonnés	2026	2027	2028	
<40	2171	2171	2171	
40-55	14988	13489	12140	
>55	12036	14443	17332	
total	29195	30103	31643	
Prix	\$650,00	\$650,00	\$650,00	
Total des Prduits	18 976 750,00	19 566 950,00	20 567 950,00	
Entraînement personnel	13925100	14621355	15352422,75	
Total Prduits	32901850	34188305	35920372,75	
Salaires	14298750	14298750	14298750	
Marketting	2500000	2500000	2500000	
Autres coûts	13573000	13573000	13573000	
	30371750	30371750	30371750	
BAIIA	2530100	3816555	5548622,75	11 895 277,75
				3 027 327,75 écrat

**Conclusion : La modernisation des gyms générera in BAIIA de 8,8 millions \$ sur 3 ans alors que la spécialisation des gyms générera 11,9 millions \$ sur 3 ans**

**Objet : trouver le BAIIA pour l'option Zenfit**

	2025	2026	
Unités vendues	560,00	600,00	
Ventes annuelles	5 600 000,00	6 000 000,00	10000
Redevances de distribution	840 000,00	900 000,00	
Moins Coûts connexes	50 000,00	50 000,00	
Redevances annuelles	790 000,00	850 000,00	
Abonnés	182 250,00	164 025,00	
Visonnements annuels	2843100	2558790	**D'après les années précédentes, chaque abonnés visionne un moyenne de 15,6 vidéos
	0,75	0,75	
Net	2 132 325,00	1 919 092,50	
BAIIA	2 922 325,00	2 769 092,50	

**Conclusions : Cette option générera un BAIIA de 2,9 millions \$ en 2025 et de 2,7 millions \$ en 2026.**

**Objet : calculer le BAIIA des 6 nouveaux studios d'escalade proposés**

	2024
Nombre d'Abonnés	3920
8 centres	8
Abonné par Gym	490

Laissez-passer d'une journée	2328480
Événements spéciaux	1345344
Autres	1500576
total	5174400
Moyenne	646800

	2025
Abonnements/Centre	323400
Moyenne autres produits	646800
Total des Produits/Gym	970 200,00
Total des produits	5 821 200,00

Charges	2023	2024	Moyenne	Par gym
Salaires	1 455 300,00	1 629 936,00	1 542 618,00	192 827,25
Ahcats	485 100,00	543 312,00	514 206,00	64 275,75
Marketing	207 900,00	232 848,00	220 374,00	27 546,75
Frais d'occup	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	175 000,00
Autres	1 039 500,00	1 164 240,00	1 101 870,00	137 733,75
				597 383,50
coût Total/gym en moyenne	597383,5			
coût total pour 6 Gyms	3 584 301,00			
BAIIA	2 236 899,00			

**conclusion : Ouvrir les 6 nouveaux centres générera un BAIIA de 2,2 Millions \$ en 2025**

**Objet : Calculer l'évaluation du BAIIA pour RJs Health CLubs**

	2022	2023	2024
BAIIA	6 624 640,00	3 133 982,00	156 384,00
BAIIA moyen	3 305 002,00		
Facteur multiplie	6		
Évaluation du BAIIA	19 830 012,00		
	2022	2023	2024
Sensibilité	6 624 640,00	3 133 982,00	156 384,00
Facteur Multiplie	6,00	6,00	6,00
Évaluation du BAIIA	39 747 840,00	18 803 892,00	938 304,00
Paiement requis	7 500 000,00		
Écart	32 247 840,00	11 303 892,00	7 037 280 000 000,00

**Conclusion : l'Évaluation pour la moyenne 3 dernières années est de 19,8 millions \$, cependant pour la seulement l'année dernière, elle est de 938 000 \$**



**ANNEXE E**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – CFL (VERSION 2) – LE 12 SEPTEMBRE 2023**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 12 SEPTEMBRE 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (CFL – Version 2)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 1<sup>er</sup> mai 2025. Votre patron chez Serringers Consulting Group s.r.l. (SCG) vous a confié à vous, CPA, une autre mission auprès de CanDo Fitness Itée (CFL).

Depuis la mission que SCG a réalisée auprès de CFL en 2022, CFL a converti en centres d'escalade intérieurs les huit gyms désignés par Brian. CFL a aussi accepté la proposition d'Amanda d'ouvrir des PurCafé, qui servent des mets santé, dans cinq de ses gyms. Les deux investissements ont été fructueux jusqu'à maintenant. CFL a renoncé à acquérir Mighty Fitness inc. et n'a pas donné suite à la proposition de Zenfit.

Pour réaliser ces investissements, CFL a accepté le contrat de cession-bail que lui avait proposé Hume Properties REIT (HPR) et a annulé le versement aux actionnaires du dividende annuel de 2 millions \$ pour 2022. La société a recommencé à verser le dividende annuel depuis. CFL doit aussi investir 4 millions \$ chaque année pour l'achat de nouvel équipement de conditionnement physique, afin de maintenir ses gyms au goût du jour. En plus de ces fonds nécessaires aux fins de ses achats annuels d'équipement, CFL a aussi actuellement en main 6,5 millions \$ pour de nouveaux projets d'investissement, mais n'a pas accès à d'autre financement par emprunt.

CFL a réussi à s'entendre avec ses instructeurs de conditionnement physique : elle a augmenté leur rémunération, et les paie maintenant équitablement pour toutes leurs heures de travail (y compris pour la préparation, l'installation et le rangement de l'équipement requis pour les cours). En conséquence, la qualité des cours s'est améliorée, ce qui a fait augmenter la satisfaction et la fidélisation des abonnés.

Compte tenu du succès des PurCafé et des centres d'escalade, le Conseil d'administration (le Conseil) est impatient de réaliser d'autres investissements pour diversifier davantage les sources de produits d'exploitation de CFL. Le Conseil souhaite que tous les investissements stratégiques effectués améliorent à la fois les produits d'exploitation et le BAIIA de CFL. Toutefois, étant donné qu'il souhaite préserver le versement de dividendes par la société, le Conseil accordera la priorité aux projets moins risqués, simples à réaliser, et procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation.

Vers la fin de 2022, CFL a révisé ses énoncés de vision et de mission, qui se lisent maintenant comme suit :

Énoncé de vision : « *Dans un environnement convivial et accueillant, offrir des cours, l'accès à de l'équipement et d'autres commodités et services dans le but de motiver les gens et de les aider à adopter un mode de vie sain. »*

Énoncé de mission : « *Donner les moyens aux gens de tous âges d'adopter un mode de vie sain et actif, en leur proposant de l'équipement de pointe et des cours de groupe novateurs, amusants et stimulants. »*

Au cours des dernières années, les choix de modes de vie sains ont fortement gagné en popularité. La demande de produits et services de conditionnement physique a donc considérablement augmenté, surtout ceux permettant de s'entraîner à la maison. La demande de mets nutritifs a aussi connu une croissance constante.

En janvier dernier, pour promouvoir l'adoption de saines habitudes de vie, le gouvernement du Canada a lancé le Programme de remise pour frais de conditionnement physique (PRFCP), qui permet aux Canadiens qui achètent des produits et services directement liés à l'activité physique d'obtenir un crédit d'impôt annuel pouvant atteindre 750 \$.

Le Conseil vous demande de prendre connaissance de l'information fournie et de préparer un rapport dans lequel vous analyserez les possibilités d'investissement d'un point de vue stratégique et formulerez une recommandation sur chacune de ces possibilités. Vous devez aussi indiquer au Conseil tous les facteurs importants qui n'ont pas été considérés. Le Conseil aimerait aussi que vous commentiez l'orientation stratégique générale de CFL et que vous décriviez l'effet que chaque possibilité pourrait avoir sur cette orientation. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences de l'impôt des sociétés dans votre analyse et vos recommandations.

**LISTE DES ANNEXES**

	<b>Page</b>
Annexe I – Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....	143
Annexe II – Gym Dépôt .....	149
Annexe III – Contrat de gestion des gyms des Hôtels Sunnyside.....	150
Annexe IV – Cours de conditionnement physique diffusés en continu.....	151
Annexe V – Cliniques de physiothérapie.....	152
Annexe VI – Ouverture de nouveaux PurCafé.....	153

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

Phillip : Merci de vous joindre à nous, CPA.

J'ai le plaisir de vous annoncer que la situation financière de CFL s'est améliorée depuis la plus récente mission de SCG. Nous attribuons surtout cette amélioration à la hausse de nos taux de renouvellement des abonnements annuels et aux produits d'exploitation supplémentaires qu'ont générés nos centres d'escalade et les PurCafé.

Rosa : CPA, nous commençons à envisager de réduire notre participation aux activités quotidiennes de CFL. Nous avons l'intention de rester membres du Conseil, mais de confier toutes les fonctions de gestion de CFL aux directeurs principaux dans environ cinq ans; aucune date définitive n'a toutefois été déterminée.

Phillip : Effectivement, Rosa. CPA, quand nous ne participerons plus activement à la gestion de l'exploitation, nous ne toucherons plus de salaire. Nous financerons plutôt nos retraites grâce aux dividendes que nous recevrons de CFL.

CPA : C'est noté.

Phillip : Parfait. Frank, peux-tu présenter la première possibilité d'investissement?

Frank : La société Gym Dépôt a récemment été mise en vente pour 10 millions \$. Elle vend de l'équipement de conditionnement physique, neuf et usagé, à prix réduit. Il y a actuellement neuf magasins Gym Dépôt, soit à Victoria, Vancouver, Edmonton, Calgary, Saskatoon, Winnipeg, Ottawa, Québec et Halifax.

Rosa : Frank, nous n'avons pas assez de capitaux d'investissement pour ce projet.

Frank : Heureusement, ce n'est pas un obstacle à ce projet. Le propriétaire actuel de Gym Dépôt est disposé à prêter 7,5 millions \$ à l'acheteur; notre investissement initial se limiterait donc à 2,5 millions \$ en trésorerie.

Sandra : La diversification des sources de produits d'exploitation est importante pour le Conseil, mais je crains que les activités de Gym Dépôt diffèrent considérablement de toutes nos activités antérieures. Que peux-tu nous dire d'autre sur Gym Dépôt?

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

Frank : La société a commencé ses activités il y a environ 25 ans avec l'ouverture d'un magasin à Victoria. Depuis, elle a ouvert petit à petit de nouveaux établissements un peu partout au pays. Le magasin d'Halifax, ouvert en 2021, est le plus récent. À ce jour, un seul magasin Gym Dépôt a dû fermer ses portes : celui de North Bay, en Ontario. Selon notre contrôle diligent, la population de North Bay, légèrement supérieure à 50 000 habitants, était insuffisante pour soutenir un détaillant d'équipement de conditionnement physique. La plupart des clients de Gym Dépôt sont des exploitants de centres de conditionnement physique, comme CFL, et des particuliers qui veulent s'équiper pour faire de l'exercice à la maison.

Phillip : Si nous achetons la société, qui gèrera les neuf magasins? L'équipe de direction actuelle de Gym Dépôt restera-t-elle après la vente?

Frank : Malheureusement, le propriétaire actuel, qui participe activement à la gestion de la société, veut prendre sa retraite après la vente. Il faudrait donc embaucher un directeur principal pour superviser l'exploitation des magasins. Toutefois, le modèle d'affaires de Gym Dépôt est assez simple. Le succès de Gym Dépôt résulte essentiellement de ses trois principaux contrats d'approvisionnement avec des fournisseurs, qui lui permettent d'acheter de l'équipement au prix de gros. Chacun de ces contrats vient d'être renouvelé pour au moins 10 ans.

Rosa : Des sociétés semblables à Gym Dépôt ont récemment été vendues à un prix équivalent à 4,5 fois leur BAIIA. Frank, parle-nous davantage des contrats d'approvisionnement. Comme CFL pourrait acheter de l'équipement aux prix de gros, quelle réduction obtiendrions-nous sur les prix de nos futurs achats d'équipement par rapport à ce que nous payons actuellement?

Frank : Au moins 20 %. Ces contrats d'approvisionnement pourraient aussi servir à d'autres achats que des achats de stocks de Gym Dépôt.

Phillip : Merci. À ton tour, Sandra.

Sandra : Merci, Phillip. Pour tirer profit de l'intérêt actuel pour la santé et le conditionnement physique, Hôtels Sunnyside (Sunnyside) veut aménager un petit gym bien équipé dans chacun de ses sept établissements. Vu son inexpérience dans ce domaine, Sunnyside a proposé un contrat à CFL pour la gestion des gyms de ses hôtels.

Selon la proposition actuelle de Sunnyside, CFL s'occuperait de la conception et de l'exploitation de chaque gym, et elle fournirait l'équipement nécessaire, dont CFL conserverait la propriété. En contrepartie, Sunnyside verserait chaque année un montant fixe à CFL.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

- Frank : La conception des gyms poserait des défis, surtout en raison du peu d'espace disponible dans chaque hôtel. Quelles seraient les autres responsabilités de CFL après l'ouverture des gyms?
- Sandra : CFL fournirait le personnel nécessaire aux activités de chaque gym et à l'entretien de l'équipement. Elle devrait également renouveler l'équipement tous les deux ans. Sunnyside a proposé de nommer les gyms de ses hôtels « Gyms Sunnyside par CanDo Fitness ».
- Brian : J'aime le fait que CFL profiterait de publicité gratuite grâce à ce contrat. Nous pourrions peut-être même amener des clients des hôtels à s'abonner aux gyms CFL.
- Phillip : En effet, mais qu'arriverait-il si un incident survenait ou si quelqu'un se blessait dans le gym d'un hôtel?
- Rosa : Et combien coûterait tout l'équipement nécessaire?
- Sandra : Avant la réunion d'aujourd'hui, j'ai demandé à Frank de me fournir une estimation sommaire. D'après ses entretiens avec un des fournisseurs actuels de CFL, le coût d'achat total du nouvel équipement, pour tous les gyms des sept hôtels, serait d'environ 650 000 \$.
- Phillip : Merci, Sandra. Brian, la parole est à toi.
- Brian : D'accord. Des amis qui travaillent dans l'industrie cinématographique m'ont fait connaître Rise Edustream (RiseEd), une société qui produit et distribue des vidéos éducatives. RiseEd a proposé à CFL ses services de création de vidéos de conditionnement physique destinées à une plateforme en ligne.
- Phillip : Ça me rappelle la composante vidéos diffusées en continu de la proposition de Zenfit que nous avons examinée en 2022.
- Brian : C'est exact, Phillip. Le concept est le même, mais dans ce cas-ci, c'est notre marque qui serait mise en valeur plutôt que celle de Zenfit. CFL pourrait ainsi en tirer une grande visibilité auprès d'une nouvelle clientèle potentielle. Par ailleurs, nous aurions le plein contrôle sur les types de vidéos qui seraient créés : musculation, cardio, yoga, méditation, et j'en passe. Nous pourrions créer un vaste catalogue de vidéos de conditionnement physique que nos abonnés pourraient utiliser pour s'entraîner à la maison.
- Rosa : Qu'est-ce qu'il en coûterait? Et quel rôle RiseEd jouerait-elle?

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

Brian : RiseEd nous facturerait des frais selon le nombre d'abonnés que nous attirerions sur la plateforme. Nous verserions à RiseEd 2 millions \$ par année pour chaque tranche de 10 000 abonnés ou moins. Par exemple, si nous avons 2 500 abonnés à la fin de l'année, RiseEd nous facturerait 2 millions \$ pour cette année-là. Si nous avons 21 000 abonnés à la fin de l'année suivante, elle nous facturerait 6 millions \$.

RiseEd s'occuperait du volet technologique, comme la plateforme en ligne qui donnerait accès aux vidéos à nos abonnés, et de la production des vidéos. CFL n'aurait qu'à fournir les instructeurs de conditionnement physique et les programmes d'entraînement, et elle se chargerait du marketing et du service à la clientèle.

Rosa : Quels seraient les coûts de démarrage?

Brian : RiseEd estime que CFL devrait engager des coûts de 2,5 millions \$, dont 1,5 million \$ serait versé à RiseEd pour la création de la plateforme en ligne. Les 1 million \$ restants serviraient à l'aménagement d'un studio de tournage et à l'achat du matériel d'enregistrement des séances d'entraînement.

Phillip : J'hésite, Brian. Dans nos recherches sur la composante vidéos de la proposition de Zenfit, nous avons découvert qu'il existait beaucoup de produits concurrents, et c'était il y a plus de trois ans! Dans quelle mesure crois-tu aux prévisions de RiseEd quant au nombre d'abonnés pour chaque année?

Brian : Il faudrait accroître notre budget de marketing et notre présence sur les médias sociaux. Le nombre d'abonnés à la plateforme dépendrait largement de ces efforts ainsi que du choix des bons instructeurs pour diriger les séances d'entraînement. Nous pourrions aussi embaucher quelques athlètes professionnels pour faire la promotion de nos vidéos, ou même pour y participer.

Phillip : C'est une idée intéressante. Enfin, nous avons dressé une liste de huit gyms de CFL où de l'espace sous-utilisé pourrait servir à générer des produits d'exploitation supplémentaires. Nous avons deux idées à examiner concernant cet espace. Rosa, peux-tu nous décrire le projet de cliniques de physiothérapie?



**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

- Rosa : Nous savons que l'exercice et le conditionnement physique n'ont jamais été aussi populaires. Or, cette tendance amène une hausse des blessures causées par l'exercice. C'est pourquoi la demande de services de physiothérapie est en croissance. Un abonné de longue date de nos gyms, Nav Srinivasan, un physiothérapeute chevronné, m'a récemment parlé d'un projet. Il propose de superviser l'aménagement et l'exploitation de huit cliniques de physiothérapie CFL. Selon mes recherches, l'aménagement et l'achat du matériel de chaque clinique coûteraient 495 000 \$ (les coûts du matériel représenteraient 70 % du montant initial de 495 000 \$).
- Sandra : Avons-nous défini les facteurs clés de succès de ce projet?
- Rosa : La compétence de nos physiothérapeutes sera essentielle. Quand nous aurons réuni une équipe de physiothérapeutes hautement qualifiés, nous devons faire connaître nos cliniques au moyen d'une campagne de marketing intensive. La réputation des cliniques sera également essentielle à leur succès. Il faudra donc nous assurer que nos clients soient satisfaits.
- Brian : Les services de physiothérapie diffèrent grandement des services qu'offre actuellement CFL. Essentiellement, nous partirions de zéro. Ces services nécessiteraient le lancement d'un nouveau site Web.
- Rosa : Il nous faudrait également une couverture d'assurance complète. Toutefois, quand les cliniques fonctionneront à leur pleine capacité, il est certain qu'elles seront rentables. Il s'agit d'un service hautement spécialisé et technique, qui devrait générer des produits d'exploitation très intéressants.
- Frank : Les clients des cliniques seront-ils admissibles à la nouvelle remise du PRFCP offerte par le gouvernement?
- Rosa : Pas encore, mais le gouvernement a indiqué son intention de revoir les critères d'admissibilité au programme afin d'englober les services de physiothérapie.
- Phillip : Offrir de tels services à nos abonnés directement dans nos gyms nous conférerait un avantage concurrentiel qui pourrait nous aider à attirer et à fidéliser davantage d'abonnés. Sandra, parle-nous de l'autre idée.
- Sandra : D'accord. Amanda aimerait accroître la présence de PurCafé en ouvrant un nouveau restaurant dans chacun des gyms où il y a de l'espace sous-utilisé. Les coûts d'aménagement seraient de 340 000 \$ pour chaque restaurant. Si nous acceptons cette proposition, la rémunération d'Amanda augmentera pour atteindre 20 % du bénéfice d'exploitation net des PurCafé.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 1<sup>er</sup> mai 2025*

- Phillip : Amanda a certainement fait ses preuves. Nous avons reçu d'excellents commentaires sur nos cinq premiers restaurants, et nos abonnés sont très heureux d'avoir facilement accès à des mets savoureux et nutritifs.
- Rosa : C'est vrai, mais le potentiel de génération de produits d'exploitation de ces restaurants est largement inférieur à celui des cliniques de physiothérapie. De plus, ces derniers temps, Amanda a pris des décisions unilatéralement. Par exemple, elle a modifié plusieurs éléments du menu sans d'abord en discuter avec nous. Cette tendance est inquiétante.
- Sandra : Je me questionne aussi sur la charge de travail d'Amanda. Depuis 2022, elle a ouvert trois autres de ses propres restaurants végétariens, et elle veut maintenant ouvrir huit PurCafé de plus? Ça fait beaucoup. Amanda en a tellement sur les épaules que je crains une baisse de la qualité de nos PurCafé.
- Frank : Il est agréable de travailler avec Amanda, et elle contribue à créer de la valeur pour CFL. L'aménagement des cinq premiers PurCafé a représenté un défi logistique, mais le Conseil a participé de façon minimale à l'exploitation des restaurants après leur ouverture. Amanda a été aux commandes à chaque étape.
- Sandra : Enfin, la tendance vers l'adhésion à un mode de vie sain a attiré un grand nombre de nouveaux acteurs sur le marché. Il y a maintenant beaucoup plus de restaurants et de cafés offrant un menu santé qu'il y a trois ans.
- Phillip : Excellent point, Sandra. Merci à tous pour votre contribution aujourd'hui. CPA, le Conseil est impatient de recevoir votre rapport. La réunion est levée.

**ANNEXE II**  
**GYM DÉPÔT**

*Préparé par Frank Chang*

Depuis sa création, Gym Dépôt a vu ses produits d'exploitation augmenter principalement grâce à l'ouverture de nouveaux magasins. Chaque magasin actuel compte un gérant et quelques employés qui répondent aux questions des clients.

**Données financières**

*Gym Dépôt*  
*État des résultats*  
*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024*  
*Audité*

Produits d'exploitation	18 720 200 \$
<b>Charges</b>	
Achats	10 296 100
Salaires	2 550 400
Frais d'occupation	1 928 600
Marketing et publicité	950 100
Frais généraux et administratifs	827 200
Total des charges	16 552 400
Bénéfice d'exploitation	2 167 800
Moins : charge d'intérêts	91 800
Bénéfice avant impôts	2 076 000 \$

Les frais généraux et administratifs comprennent une charge ponctuelle de 450 000 \$ que Gym Dépôt a engagée pour retenir les services d'une banque d'affaires et d'un cabinet comptable, qui aident à la vente de la société.

Les salaires comprennent le salaire de 75 000 \$ du propriétaire. CFL versera vraisemblablement un salaire annuel de 115 000 \$ par année au directeur principal qui reprendra les tâches du propriétaire.

Autres informations sur Gym Dépôt au 31 décembre 2024 :

- Solde de trésorerie : 10 000 \$
- Solde des emprunts portant intérêt : 1,4 million \$

**ANNEXE III**  
**CONTRAT DE GESTION DES GYMS DES HÔTELS SUNNYSIDE**

*Préparé par Sandra MacCarthy*

Sunnyside verserait 1,85 million \$ à CFL pour chaque année que durerait le contrat.

Le contrat aurait une durée initiale de cinq ans, qui serait prolongée de cinq autres années si les clients de Sunnyside sont satisfaits des gyms.

Sunnyside prévoit inaugurer les gyms le 1<sup>er</sup> janvier 2026. Chaque gym serait ouvert de 6 h à 22 h, 365 jours par année. Selon les conditions du contrat, Sunnyside exigerait qu'un employé de CFL se trouve en tout temps dans chaque gym pendant les heures d'ouverture. Cet employé, payé 20 \$ l'heure par CFL, devrait répondre aux questions des clients et veiller au bon fonctionnement de l'équipement. CFL devrait aussi embaucher un nouveau directeur principal qui superviserait l'exploitation des gyms dans les hôtels Sunnyside, au salaire annuel de 115 000 \$.

L'équipement usagé aura une valeur de récupération d'environ 40 %. Le coût du capital pour ce projet est de 12 %.

**ANNEXE IV**  
**COURS DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE DIFFUSÉS EN CONTINU**

*Préparé par Brian Mitchell*

Les vidéos de conditionnement physique diffusées en continu ont rapidement gagné en popularité. Selon un récent rapport sectoriel, cette tendance devrait se maintenir dans un avenir prévisible. D'autres sociétés de conditionnement physique ont réussi à s'attirer une base d'abonnés loyaux en jumelant leurs vidéos diffusées en continu à un appareil d'exercice distinct, comme le Zentracker de Zenfit. RiseEd a évoqué la possibilité – très intéressante – que CFL développe ultérieurement son propre appareil.

RiseEd a préparé les prévisions suivantes pour les trois premières années du projet. Toutes les charges sont fixes, sauf les frais facturés par RiseEd, qui augmenteraient pour chaque tranche supplémentaire de 10 000 abonnés ou moins.

	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Nombre d'abonnés	10 000	25 000	35 000
Coût de l'abonnement (mensuel)	40 \$	40 \$	40 \$
Produits d'exploitation mensuels	400 000 \$	1 000 000 \$	1 400 000 \$
Produits d'exploitation annuels	4 800 000 \$	12 000 000 \$	16 800 000 \$
<b>Charges</b>			
Frais payés à RiseEd	2 000 000	6 000 000	8 000 000
Main-d'œuvre	750 000	750 000	750 000
Marketing	500 000	250 000	250 000
Frais généraux et administratifs	45 000	45 000	45 000
Total des charges	3 295 000	7 045 000	9 045 000
Bénéfice d'exploitation	1 505 000 \$	4 955 000 \$	7 755 000 \$

RiseEd a proposé que le contrat ait une durée initiale de six ans, renouvelable au gré de CFL pour six ans de plus.

## **ANNEXE V CLINIQUES DE PHYSIOTHÉRAPIE**

*Préparé par Rosa van der Schuren*

### **Projections financières et hypothèses sous-jacentes**

- Chaque clinique de physiothérapie serait ouverte du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h, 48 semaines par année.
- Dans chaque clinique, il y aurait une salle d'attente et quatre salles d'examen fermées.
- Les produits d'exploitation seraient de 6 720 000 \$ si les huit cliniques fonctionnaient à 100 % de leur capacité; de 5 040 000 \$ si elles fonctionnaient à 75 %; et de 3 360 000 \$ si elles fonctionnaient à 50 %.
- Les coûts d'exploitation prévus seraient les suivants :
  - Les coûts variables représenteraient 20 % des produits d'exploitation.
  - Chaque clinique emploierait quatre physiothérapeutes, qui recevraient un salaire annuel de 90 000 \$ chacun.
  - Les autres coûts fixes annuels devraient s'établir à 105 000 \$ par clinique. L'amortissement est compris dans ce montant (le matériel de chaque clinique devrait avoir une durée de vie de 10 ans).
- Les charges ci-dessus n'incluent pas le salaire annuel de 250 000 \$ que demande Nav pour diriger l'aménagement et l'exploitation des cliniques.

### **Informations supplémentaires sur le projet**

- Pour des raisons d'accessibilité, il faudrait réserver des places de stationnement pour la clinique devant chacun des gyms où seraient fournis des services de physiothérapie.
- Les prêteurs ont une perception favorable des cliniques de santé dont les produits d'exploitation sont stables. Ces cliniques peuvent souvent obtenir du financement par emprunt à des taux avantageux.
- Lorsqu'ils sont satisfaits de leur traitement, les patients semblent très loyaux à l'égard de leur clinique de physiothérapie.

**ANNEXE VI**  
**OUVERTURE DE NOUVEAUX PURCAFÉ**

*Préparé par Sandra MacCarthy*

Le rapport interne sur les bénéfices présenté ci-dessous fait état de la performance moyenne des PurCafé. Ce rapport a été compilé à partir des données sur les cinq PurCafé existants de CFL.

*PurCafé*  
*Rapport sur les bénéfices (moyenne par restaurant)*  
*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2024*

Produits d'exploitation	896 400 \$
<b>Charges</b>	
Coût variable des aliments et des boissons	421 300
Main-d'œuvre	131 000
Fournitures et autres coûts	50 000
Amortissement	39 000
Publicité	11 000
Total des charges	<u>652 300</u>
Bénéfice d'exploitation	244 100
Quote-part d'Amanda (15 %)	<u>(36 600)</u>
Bénéfice d'exploitation net revenant à CFL	207 500
Nombre de PurCafé	<u>5</u>
Total du bénéfice d'exploitation revenant à CFL	<u>1 037 500 \$</u>

Actuellement, 80 % des produits d'exploitation des PurCafé proviennent des abonnés de CFL qui y mangent après un entraînement; les 20 % restants proviennent des non-abonnés qui ne viennent au gym que pour PurCafé. Depuis l'ouverture des cinq premiers restaurants, le taux de fidélisation des abonnés aux gyms où se trouve un PurCafé s'est amélioré. Les abonnés ont aussi mentionné que les restaurants contribuent à renforcer leur sentiment d'appartenance aux gyms. Toutefois, pendant l'exercice, CFL a reçu plusieurs commentaires d'abonnés selon lesquels la qualité du service des restaurants a diminué dernièrement. Un abonné a aussi mentionné que, pour la première fois depuis l'ouverture du PurCafé de son gym, il n'avait pas pu commander certains mets au menu parce qu'ils n'étaient pas disponibles.

Pour approvisionner les huit nouveaux PurCafé proposés, Amanda prévoit louer deux autres établissements qui serviront à la préparation des mets qui seront ensuite servis dans les restaurants. La charge locative annuelle sera de 225 000 \$ par établissement. Outre cette nouvelle charge, Amanda prévoit que les produits d'exploitation et les coûts des nouveaux PurCafé seront très comparables à ceux de la moyenne des PurCafé existants.

**ANNEXE F**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – CFL (VERSION 2) – LE 12 SEPTEMBRE 2023  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**



**GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 1  
CANDO FITNESS LTÉE (CFL)  
VERSION 2**

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

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 1, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son évaluation :

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

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

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

**Grille de compétences des CPA (2022)**

**Compétence(s) technique(s)**

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

**Compétence(s) habilitante(s)**

*1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes*

*2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis*

*2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur les plans de projet et les initiatives*

*6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité*

*6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

*Le candidat doit effectuer une évaluation appropriée de la situation.*

*Il doit mettre l'accent sur la description des facteurs qui ont changé depuis le module de synthèse 1 et qui influent sur les décisions à prendre. Une récapitulation de certains aspects de la mission et de la vision, des facteurs clés de succès pertinents ainsi que des éléments applicables de l'analyse FFPM est appropriée.*

*Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les possibilités qui s'offrent à CFL (soit l'achat de Gym Dépôt, la conception et la gestion des gyms de la société Hôtels Sunnyside [Sunnyside], la production et la diffusion en continu de vidéos de conditionnement physique en ligne, et l'ouverture de cliniques de physiothérapie ou de nouveaux restaurants PurCafé dans les gyms où il y a de l'espace).*

## **Vision et mission**

Voici les énoncés de vision et de mission de CFL qui ont été révisés à la fin de 2022 :

Énoncé de vision : « *Dans un environnement convivial et accueillant, offrir des cours, l'accès à de l'équipement et d'autres commodités et services dans le but de motiver les gens et de les aider à adopter un mode de vie sain.* »

Énoncé de mission : « *Donner les moyens aux gens de tous âges d'adopter un mode de vie sain et actif, en leur proposant de l'équipement de pointe et des cours de groupe novateurs, amusants et stimulants.* »

Les cinq valeurs fondamentales de CFL, aussi approuvées par le Conseil d'administration (le Conseil) en 2017, sont les suivantes :

11. Tous les employés sont bienveillants et compréhensifs à l'égard des abonnés et travaillent en équipe pour respecter les objectifs et la mission de l'entreprise. Les abonnés, les invités et les employés sont traités avec honnêteté, dignité et respect en tout temps.
12. Nous renouvelons continuellement notre équipement pour nous assurer qu'il demeure de pointe et modifions constamment nos cours de groupe pour les adapter aux tendances actuelles. Nous offrons un service inégalé grâce à notre personnel hautement qualifié et passionné.
13. Tous les employés respectent leurs propres objectifs de mise en forme et adhèrent à de saines habitudes de vie, et sont capables de motiver les abonnés à faire de même.
14. Nous nous efforçons de créer une ambiance amicale dans un environnement sécuritaire où les abonnés se sentent encouragés, et d'être un leader dans la collectivité locale pour la promotion de l'activité physique et de saines habitudes de vie.
15. Nous offrons des activités amusantes, stimulantes et conçues pour aider les abonnés à atteindre leurs objectifs de mise en forme.

## **Nouveaux objectifs**

Lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> mai 2025, le Conseil a établi les objectifs suivants :

- Améliorer les produits d'exploitation et le BAIIA de la société.
- Réduire le risque lié aux investissements effectués afin de préserver le versement annuel de dividendes par la société. (Les membres du Conseil ont commencé à parler de prendre leur retraite et, par conséquent, ils souhaitent cesser de participer aux activités quotidiennes de la société dans environ cinq ans.)

## **Préférences des actionnaires**

En matière d'investissements stratégiques, le Conseil donnera priorité aux projets qui :

- contribuent à diversifier davantage les sources de produits d'exploitation de CFL;
- sont simples à réaliser;
- procurent une source stable et fiable de produits d'exploitation.

## **Trésorerie et financement disponibles**

CFL a actuellement en main 6,5 millions \$ pour de nouveaux projets d'investissement, et n'a pas accès à d'autre financement par emprunt auprès de sa banque. Ce montant s'ajoute aux 4 millions \$ que CFL doit aussi investir chaque année pour l'achat de nouveaux équipements de conditionnement physique. De plus, les administrateurs de CFL veulent préserver le versement annuel du dividende de 2 millions \$ par la société.

*On NE s'attend PAS à ce que les candidats récapitulent les facteurs clés de succès ou fassent une analyse FFPM détaillée. Ils doivent toutefois s'en inspirer dans leur analyse des options stratégiques présentées.*

## **Facteurs clés de succès**

Les facteurs clés de succès du secteur canadien des gyms et des centres de mise en forme et de conditionnement physique comprennent ce qui suit :

- Facilité d'accès pour les abonnés : Les gyms et les centres doivent être situés le plus près possible de leurs abonnés.
- Promotion efficace des produits et services : Plus la notoriété des gyms et des centres sera grande, plus ils attireront des abonnés.
- Vaste gamme de services et multiples établissements : Ces facteurs contribueront à attirer de nouveaux abonnés et à fidéliser les abonnés actuels.
- Propreté des gyms et des centres et bonne qualité de l'équipement.
- Excellence du service à la clientèle.
- Employés qualifiés (bien formés) : Les employés doivent bien connaître l'équipement et être amicaux et motivants.
- Fidélisation des abonnés : Il est habituellement plus coûteux de recruter de nouveaux abonnés que de fidéliser les abonnés actuels.
- Innovation : Pour réussir, une société du secteur du conditionnement physique doit faire des recherches et se tenir au fait des tendances actuelles.

## **Analyse FFPM**

### Forces

- CFL a pu diversifier ses sources de produits d'exploitation grâce aux investissements dans les centres d'escalade intérieurs et les PurCafé. La performance de la société dépend donc moins du nombre d'abonnés aux gyms.
- CFL a réussi à s'entendre avec ses instructeurs de conditionnement physique mécontents. Maintenant que la rémunération des instructeurs de conditionnement physique correspond davantage aux heures travaillées, la qualité des cours de conditionnement physique de CFL s'est améliorée, ce qui a fait augmenter le taux de fidélisation et la satisfaction globale des abonnés.
- La situation financière de CFL s'est améliorée, grâce aux investissements de la société dans les centres d'escalade intérieurs et les PurCafé, ainsi qu'à l'amélioration du taux de fidélisation des abonnés. La société est donc en mesure de tirer profit de ce succès en investissant davantage dans le secteur.

### Faiblesses

- CFL n'a pas accès à d'autre financement par emprunt; sa trésorerie disponible limitera donc le choix de ses projets d'investissement.
- Les membres du Conseil ont l'intention de cesser de participer activement aux activités quotidiennes de CFL dans environ cinq ans. La société devra donc trouver le personnel approprié pour les remplacer, afin de veiller au maintien de l'efficacité des activités.

### Possibilités

- Les choix de modes de vie sains ont fortement gagné en popularité, ce qui a entraîné une augmentation de la demande de produits et de services de conditionnement physique. CFL peut tirer profit de cette augmentation en élargissant son offre de produits et de services.
- L'entraînement à domicile est devenu très populaire. Si CFL peut trouver des investissements viables qui permettraient à ses clients de faire de l'exercice à la maison, la société pourrait tirer profit de cette popularité.
- Comme la popularité des choix de modes de vie sains a augmenté, la demande de mets nutritifs a aussi connu une croissance. CFL pourrait tirer profit de cette croissance en ouvrant de nouveaux restaurants PurCafé, une possibilité d'investissement qui s'est récemment présentée.
- Au début de l'année, le gouvernement du Canada a lancé un nouveau Programme de remise pour frais de conditionnement physique (PRFCP). Le PRFCP permet à chaque particulier qui achète des produits et services directement liés à l'activité physique d'obtenir un crédit d'impôt annuel de 750 \$. CFL pourrait tirer parti de cette mesure fiscale en offrant davantage de produits et de services admissibles à ce crédit d'impôt.

- La société Gym Dépôt, un marchand d'équipement de conditionnement physique en gros, a récemment été mise en vente. CFL pourrait l'acheter et inclure la vente d'équipement dans ses sources de produits d'exploitation, qui seraient ainsi plus diversifiés. Une telle acquisition permettrait à CFL d'obtenir une réduction intéressante sur les prix coûtants lors de ses achats d'équipement.
- Sunnyside veut confier à CFL la conception et la gestion de gyms dans ses hôtels. Ce projet permettrait à CFL de diversifier ses sources de produits d'exploitation au moyen d'un contrat stable à revenu fixe.
- Rise Edustream (RiseEd) a proposé à CFL ses services de création et de distribution en ligne de vidéos de conditionnement physique. Ce type de produit pourrait accroître considérablement les produits d'exploitation et la notoriété de CFL, et lui permettre d'exploiter le marché de l'entraînement à domicile.
- CFL a dressé une liste de huit gyms où de l'espace sous-utilisé pourrait servir à générer des produits d'exploitation. Deux possibilités s'offrent actuellement à CFL concernant cet espace : ouvrir une clinique de physiothérapie ou un restaurant PurCafé, dans chacun des huit gyms.

### Menaces

- Les membres du Conseil ont indiqué qu'il était important de préserver le versement annuel de dividendes par la société, car ils prévoient quitter leurs fonctions de gestionnaires dans environ cinq ans. Si l'un ou l'autre des investissements ne procure pas un rendement suffisant et stable, le versement des dividendes pourrait s'en trouver compromis.
- Si le Conseil choisit de faire des investissements qui s'éloignent des activités traditionnelles de la société, lesquelles consistent à attirer et à fidéliser des abonnés dans ses gyms, il risque de négliger la principale source de produits d'exploitation de la société. Bien que la diversification des sources de produits d'exploitation soit un bon moyen de réduire les risques, le Conseil doit veiller à ce que suffisamment d'attention soit accordée à l'activité principale de CFL.

### **Conclusion**

Après une période d'amélioration de la performance de CFL, le Conseil est impatient de poursuivre la diversification des sources de produits d'exploitation de la société au moyen de projets sans lien avec les abonnements annuels. Plusieurs projets d'investissement s'offrent à la société, et l'objectif de cette dernière est de réduire le risque le plus possible tout en améliorant ses produits d'exploitation et son BAIIA. Si la société utilise efficacement ses capitaux d'investissement, les actionnaires sont plus susceptibles de pouvoir prendre leur retraite en ayant la certitude que la société continuera de leur verser des dividendes annuels. Par conséquent, il est essentiel d'évaluer chacun des projets d'investissement pour déterminer ceux qui offrent le meilleur rendement sans augmenter le risque à un niveau qui pourrait compromettre la capacité de la société à verser des dividendes aux membres du Conseil.

## Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

**Oui** – Le candidat a effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant CFL.

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

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

### **Compétence(s) technique(s)**

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

### **Compétence(s) habilitante(s)**

1.1.3 Faire montre d'un comportement éthique en respectant les lois et les règlements, les politiques organisationnelles, les normes sociales et ses propres idéaux

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

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

## Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Acquisition de Gym Dépôt)

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si CFL devrait faire ou non l'acquisition de Gym Dépôt.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la valeur de Gym Dépôt et la comparer au prix demandé. Il doit également évaluer l'incidence de l'acquisition de Gym Dépôt sur les produits d'exploitation et le BAIIA de CFL.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de ce projet d'investissement. Il doit porter une attention particulière aux risques liés à l'investissement et se demander si ce dernier répondrait ou non aux objectifs et aux préférences du Conseil.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion tenant compte et découlant logiquement de ses analyses quantitative et qualitative.*

Gym Dépôt est un marchand en gros qui vend de l'équipement de conditionnement physique neuf et usagé. Il y a actuellement neuf magasins Gym Dépôt situés dans de grandes villes partout au Canada. Gym Dépôt est à vendre, et le prix demandé est de 10 millions \$. Le propriétaire actuel est disposé à prêter 7,5 millions \$ aux fins de l'achat. L'investissement initial requis pour ce projet stratégique serait donc de 2,5 millions \$.

### Analyse quantitative

#### Calcul du BAIIA normalisé

<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>2 167 800 \$</b>
Ajustement en raison du salaire du propriétaire (115 000 \$ – 75 000 \$)	(40 000)
Honoraires de consultation	450 000
BAIIA normalisé	<u>2 577 800</u>
Multiple du BAIIA	4,5
Valeur de l'entreprise	<u>11 600 100</u>
Moins : solde des emprunts portant intérêt, déduction faite de la trésorerie	(1 390 000)
Valeur des capitaux propres	<u><u>10 210 100 \$</u></u>

La valeur implicite des capitaux propres de Gym Dépôt est de 10,2 millions \$, ce qui est légèrement supérieur au prix demandé de 10 millions \$. Il semble donc que le prix demandé soit raisonnable.

Toutefois, il y a d'autres facteurs dont CFL devrait tenir compte pour prendre une décision :

- Les contrats d'approvisionnement de Gym Dépôt permettraient à CFL d'acheter son équipement au prix de gros. Selon Frank, il en résulterait une réduction d'au moins 20 %. Comme ces contrats pourraient servir à effectuer d'autres achats que des achats de stocks de Gym Dépôt, cet aspect de la proposition de Gym Dépôt représente une synergie majeure avec l'activité principale de CFL, soit ses gyms. CFL investit environ 4 millions \$ par année pour l'achat de nouveaux équipements de conditionnement physique. Les contrats d'approvisionnement que CFL obtiendrait par l'acquisition de Gym Dépôt lui feraient économiser environ 800 000 \$ par année sur les achats qu'elle effectue pour maintenir l'équipement de ses gyms au goût du jour.
- L'un des objectifs du Conseil est d'améliorer les produits d'exploitation et le BAIIA de la société. Selon l'analyse qui précède, ce projet d'investissement contribuerait à l'atteinte de cet objectif. Si CFL décidait d'investir dans Gym Dépôt, le BAIIA de CFL augmenterait d'environ 2,5 millions \$ par année.
- Le PRFCP permettra à chaque citoyen canadien qui achète des produits et services de conditionnement physique d'obtenir un crédit d'impôt pouvant atteindre 750 \$. Ce programme fera probablement augmenter les produits d'exploitation des sociétés offrant des produits et services admissibles au crédit d'impôt. Par conséquent, les produits d'exploitation de Gym Dépôt sont susceptibles d'augmenter, car le PRFCP incitera les gens à faire de l'exercice. Cette augmentation n'a pas été prise en compte dans l'analyse qui précède.

- Les renseignements fournis par Frank à l'Annexe II ne donnent pas de précisions sur le prêt de 7,5 millions \$ que le propriétaire actuel de Gym Dépôt consentirait à CFL. Avant de prendre une décision d'investissement, CFL doit obtenir et analyser de telles précisions pour s'assurer que les conditions sont raisonnables et que les frais d'intérêts, s'il y a lieu, sont pris en compte dans l'estimation du BAIIA.
- Avant de parachever l'offre à l'intention de Gym Dépôt, CFL aurait aussi intérêt à retenir les services d'un évaluateur d'entreprises indépendant pour vérifier que les hypothèses utilisées dans le calcul ci-dessus, comme le multiple du BAIIA, sont appropriées compte tenu des conditions actuelles du marché.
- Bien que le propriétaire actuel de Gym Dépôt ait dit vouloir prendre sa retraite, CFL devrait envisager l'ajout d'une clause de non-concurrence au contrat d'achat pour s'assurer que l'ancien propriétaire ne crée pas une nouvelle entreprise concurrente de Gym Dépôt.

D'un point de vue quantitatif, l'investissement dans Gym Dépôt est très intéressant. Non seulement la valeur de la société est supérieure au prix demandé, mais il y a également une importante synergie entre ce projet et l'activité principale de CFL. Cette possibilité d'investissement répond aux objectifs du Conseil et présente des avantages importants.

### **Analyse qualitative**

#### Avantages

- Gym Dépôt vend de l'équipement usagé; CFL pourrait donc se départir de son équipement usagé plus efficacement, ce qui lui ferait économiser temps et argent. Cette intégration verticale pourrait procurer à CFL des avantages importants, maintenant et dans l'avenir.
- Les affaires de Gym Dépôt semblent plutôt stables. Un seul des dix magasins de Gym Dépôt a dû fermer (soit celui de North Bay, en raison de la faible population de la ville). Les actionnaires ont exprimé une préférence pour les projets d'investissement procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation. Ce projet semble répondre à cette préférence.
- Gym Dépôt a ouvert un nouveau magasin à Halifax en 2021, ce qui montre que Gym Dépôt continue de croître. CFL pourrait poursuivre l'expansion de Gym Dépôt après l'acquisition.
- Le PRFCP pourrait offrir une excellente occasion d'ouvrir de nouveaux magasins Gym Dépôt dans d'autres villes ayant une population suffisante pour les soutenir. En effet, l'incitatif fiscal du gouvernement est susceptible d'amener les gens à dépenser davantage en produits et services de conditionnement physique.
- Le prix demandé pour Gym Dépôt est de 10 millions \$, ce qui est supérieur au montant qu'a actuellement CFL aux fins d'investissement. Toutefois, le propriétaire de Gym Dépôt est disposé à prêter 7,5 millions \$ à l'acheteur. Grâce à ce prêt, CFL pourrait faire l'acquisition sans épuiser sa trésorerie disponible.
- Gym Dépôt génère des bénéfices en vendant de l'équipement de gym neuf et usagé. Par conséquent, cet investissement aiderait CFL à atteindre son objectif de diversification des produits d'exploitation.



- Gym Dépôt existe depuis 25 ans et a des magasins partout au Canada. Ce succès devrait permettre au Conseil de CFL d'accorder une certaine confiance à la stabilité et à la solidité des affaires de Gym Dépôt; il s'agit d'un point important à prendre en considération, étant donné l'objectif du Conseil de préserver le versement annuel de dividendes par la société.
- Le succès de Gym Dépôt résulte essentiellement de ses principaux contrats d'approvisionnement, qui viennent d'être renouvelés pour au moins 10 ans. Gym Dépôt pourrait donc continuer de s'approvisionner en équipement à bas prix.
- Gym Dépôt a un modèle d'affaires de base. La société est donc probablement assez simple à exploiter, ce qui cadre avec la préférence des actionnaires en matière d'investissement.
- L'un des principaux segments de clientèle de Gym Dépôt se compose de particuliers qui veulent faire de l'exercice à la maison. Par conséquent, l'acquisition de Gym Dépôt s'inscrit dans la tendance du secteur, qui voit l'entraînement à la maison gagner en popularité.

### Inconvénients

- Le Conseil de CFL n'a aucune expérience dans la vente en gros d'équipement de conditionnement physique. Il se pourrait donc que la performance de Gym Dépôt en souffre jusqu'à ce que CFL maîtrise l'exploitation de l'entreprise.
- Le propriétaire de Gym Dépôt a l'intention de prendre sa retraite après la vente de la société. CFL ne bénéficierait donc pas de l'expertise du propriétaire concernant l'exploitation de l'entreprise. Il s'agit d'un risque important associé à cet investissement, car CFL n'a aucune expérience dans la vente en gros d'équipement de gym.
- Pour remplacer le propriétaire, CFL prévoirait d'embaucher un directeur principal pour superviser l'exploitation des magasins, ce qui représenterait un risque, étant donné qu'il n'est pas certain que le nouveau directeur serait à la hauteur. Pour atténuer ce risque, CFL pourrait vouloir affecter un membre de son Conseil à la supervision de l'exploitation des magasins de Gym Dépôt, surtout pendant un an ou deux après l'acquisition.
- Les trois principaux contrats d'approvisionnement de Gym Dépôt viennent d'être renouvelés pour au moins 10 ans, ce qui limiterait la marge de manœuvre de CFL quant aux fournisseurs auxquels elle pourrait recourir. CFL devrait effectuer des recherches pour vérifier que ces fournisseurs sont appropriés et que la qualité de leurs produits répondrait aux attentes des abonnées de CFL.

### **Conclusion**

Sur les plans qualitatif et quantitatif, cet investissement répond aux objectifs du Conseil, sans pour autant accroître le risque de manière importante pour CFL. Compte tenu des bénéfices réels de Gym Dépôt et des synergies entre la société et les activités existantes de CFL, cette option stratégique est très intéressante. CFL devrait tout de même effectuer un contrôle diligent adéquat pour s'assurer que l'analyse qui précède est réaliste. Si CFL détermine que c'est le cas, elle devrait effectuer l'investissement.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Conception et gestion des gyms des hôtels Sunnyside)**

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si CFL devrait conclure ou non un contrat avec Sunnyside pour la conception et la gestion des gyms de ses hôtels.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la rentabilité du contrat et déterminer s'il cadre ou non avec l'objectif du Conseil d'améliorer les produits d'exploitation et le BAIIA de CFL.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de ce projet d'investissement. Il doit porter une attention particulière aux risques liés à l'investissement et se demander si ce dernier répondrait ou non aux objectifs et aux préférences du Conseil.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion tenant compte et découlant logiquement de ses analyses quantitative et qualitative.*

Sunnyside veut confier à CFL la conception et la gestion des gyms de ses sept hôtels actuels. Elle verserait 1,85 million \$ par année à CFL pour le contrat de gestion, qui aurait une durée initiale de cinq ans et pourrait être prolongé de cinq autres années.

**Analyse quantitative**

Projections des flux de trésorerie si le contrat dure cinq ans

Année	0	1	2	3	4	5
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Versement annuel reçu de Sunnyside		1 850 000	1 850 000	1 850 000	1 850 000	1 850 000
Charge salariale – directeur principal		(115 000)	(115 000)	(115 000)	(115 000)	(115 000)
Charge salariale – employés des gyms		(817 600)	(817 600)	(817 600)	(817 600)	(817 600)
Achat d'équipement	(650 000)		(650 000)		(650 000)	
Valeur de récupération de l'équipement (40 %)			260 000		260 000	260 000
Total des flux de trésorerie	(650 000)	917 400	527 400	917 400	527 400	1 177 400
Facteur de la VAN (12 %)		0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
Valeur actualisée des flux de trésorerie futurs	(650 000)	819 146	420 443	653 005	335 163	668 057
Valeur actualisée nette du contrat de gestion		2 245 815				

D'après les informations fournies, la valeur actualisée pour CFL du contrat de gestion avec Sunnyside dépasserait 2,2 millions \$. Ce montant pourrait augmenter si Sunnyside décide d'élargir ses activités et demande à CFL de gérer davantage de gyms. Les projections ci-dessus reposent sur l'hypothèse selon laquelle le contrat prendrait fin après cinq ans. Or, cette durée pourrait être prolongée, ce qui rendrait le contrat plus attrayant pour CFL sur le plan quantitatif. Il est également supposé que les équipements de conditionnement physique utilisés dans les gyms des hôtels auraient une valeur de récupération de 40 % à la fin de l'an 5. Toutefois, cette valeur pourrait être plus élevée, car l'équipement aurait seulement un an.

Par ailleurs, il y aurait une synergie intéressante entre cette option stratégique et celle concernant l'acquisition de Gym Dépôt. L'analyse qui précède ne tient pas compte de la réduction de 20 % dont CFL profiterait sur les achats d'équipement si elle faisait l'acquisition de Gym Dépôt. Par conséquent, si CFL décide d'acquérir Gym Dépôt et de signer le contrat de gestion avec Sunnyside, les résultats ci-dessus s'amélioreraient (*intégration*). CFL dispose actuellement de capitaux d'investissement suffisants pour réaliser les deux projets.

D'un point de vue quantitatif, le contrat de gestion avec Sunnyside semble être une occasion intéressante.

## **Analyse qualitative**

### Avantages

- CFL pourrait tirer parti de sa principale compétence (l'exploitation de gyms) pour générer davantage de produits d'exploitation. De plus, comme CFL ne tire actuellement pas de produits d'exploitation de gyms d'hôtels, ce projet lui permettrait de diversifier ses sources de produits d'exploitation.
- Toutes les responsabilités qu'aurait CFL selon le contrat de gestion cadrent avec ses domaines d'expertise. Il y a donc vraisemblablement peu de risque que CFL soit incapable de respecter le contrat.
- Sunnyside verserait chaque année un montant fixe à CFL, ce qui constituerait une nouvelle source de produits d'exploitation stable et fiable, conformément aux préférences des actionnaires de CFL.
- Une fois aménagés, les gyms seraient vraisemblablement très simples et faciles à exploiter, ce qui cadrerait bien avec les préférences d'investissement des actionnaires. CFL devrait simplement veiller à ce qu'un de ses employés se trouve en tout temps dans chaque gym pendant les heures d'ouverture.
- Les gyms de CFL, qui constituent son activité principale, pourraient bénéficier de ce contrat de gestion en raison de la publicité gratuite que la société pourrait en tirer. En effet, Sunnyside propose de nommer les gyms de ses hôtels « Gyms Sunnyside par CanDo Fitness ». La promotion efficace des produits et services est un facteur clé de succès dans le secteur du conditionnement physique.

### Inconvénients

- Frank a indiqué que la conception et l'aménagement des gyms poseraient des défis, surtout compte tenu du fait que Sunnyside veut inaugurer les gyms des hôtels le 1<sup>er</sup> janvier 2026, soit dans moins d'un an. CFL devrait s'assurer que cet échéancier est réaliste, surtout compte tenu des autres projets qu'elle est susceptible d'entreprendre d'ici là (comme l'acquisition de Gym Dépôt et l'aménagement de l'espace sous-utilisé dans ses huit gyms).
- CFL conserverait la propriété de l'équipement des gyms des hôtels. Cet équipement devrait être remplacé tous les deux ans, ce qui ajouterait au défi logistique lié au projet, car CFL devrait acheter et vendre du nouvel équipement pour les gyms tous les deux ans.
- Comme l'a soulevé Phillip, qu'arriverait-il si quelqu'un se blessait dans le gym d'un hôtel Sunnyside? Est-ce Sunnyside qui serait tenue responsable, ou plutôt CFL? Cet aspect du projet manque actuellement de clarté. Pour protéger CFL contre toute poursuite potentiellement coûteuse, il faudrait souscrire une couverture d'assurance suffisante. Il serait aussi nécessaire de préciser quelle société, de Sunnyside ou de CFL, serait responsable de la sécurité des utilisateurs des gyms.
- La durée du contrat ne serait prolongée que si les clients de Sunnyside étaient satisfaits des gyms des hôtels. Il faudrait préciser comment Sunnyside évaluerait la satisfaction des clients et connaître le score à obtenir pour que le contrat soit prolongé.
- Si CFL signait ce contrat de gestion, elle devrait embaucher un directeur principal supplémentaire et du personnel pour les gyms de chaque hôtel. Comme CFL aurait la responsabilité de fournir du personnel qualifié et efficace, elle s'exposerait à un risque accru.
- CFL devrait renouveler l'équipement du gym de chaque hôtel tous les deux ans. Elle aurait donc intérêt à envisager de renégocier la durée initiale du contrat pour la faire passer à quatre ou à six ans, car si le contrat se terminait à l'an 5, ce qui serait possible selon la proposition actuelle, CFL aurait engagé des coûts élevés pour du nouvel équipement qui aurait seulement un an à la fin de l'an 5.

### Informations supplémentaires requises

- CFL doit savoir si la décision de prolonger le contrat pour cinq autres années serait prise par CFL ou par Sunnyside. Pour l'instant, cet aspect manque de clarté.
- Il faudrait que CFL détermine quelles sont les attentes de Sunnyside concernant l'entretien de l'équipement des gyms par CFL. Les deux sociétés s'entendraient ainsi sur ces attentes dès le début du contrat, ce qui réduirait le risque de différend.

### **Conclusion**

Si CFL peut atténuer ou éliminer le risque en matière de responsabilité lié aux blessures que pourraient subir les utilisateurs des gyms des hôtels Sunnyside, ce projet semble intéressant sur le plan stratégique. Il existe une synergie possible entre ce projet et celui de Gym Dépôt, et CFL pourrait tirer parti, aux fins de son activité principale, de la publicité qui résulterait de sa gestion des gyms des hôtels Sunnyside. Le projet ne semble pas trop risqué et offrirait une source de revenus stable et fiable. Enfin, le coût initial de ce projet est faible par rapport à celui des autres possibilités. Si CFL a bon espoir de pouvoir atténuer les risques précédemment mentionnés, elle devrait accepter le contrat d'aménagement et de gestion des gyms des hôtels Sunnyside.

**Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Recours aux services de RiseEd pour produire et diffuser en ligne des vidéos de conditionnement physique)**

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si CFL devrait recourir ou non aux services de RiseEd pour la production et la diffusion en ligne de vidéos de conditionnement physique.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit évaluer si les prévisions de RiseEd sont raisonnables, et présenter des prévisions révisées et des commentaires sur la performance potentielle du projet. Le candidat doit aussi déterminer si le projet cadre ou non avec l'objectif du Conseil d'améliorer les produits d'exploitation et le BAIIA de CFL.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de ce projet d'investissement. Il doit porter une attention particulière aux risques liés à l'investissement et se demander si ce dernier répondrait ou non aux objectifs et aux préférences du Conseil.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion tenant compte et découlant logiquement de ses analyses quantitative et qualitative.*

RiseEd, une société qui produit et distribue des vidéos éducatives, a proposé à CFL ses services de création de vidéos de conditionnement physique destinées à une plateforme en ligne. Selon les modalités actuelles du projet, CFL verserait à RiseEd un montant qui dépendrait du nombre d'abonnés qui s'inscriraient au service.

### **Analyse quantitative**

En contrepartie de coûts de démarrage de 2,5 millions \$ (1,5 million \$ pour la création de la plateforme en ligne par RiseEd et 1 million \$ pour l'achat du matériel d'enregistrement), CFL pourrait tirer des produits d'exploitation des frais que les abonnés à la plateforme en ligne paieraient pour accéder aux séances d'entraînement à domicile.

Toutefois, il est important de souligner que, comme RiseEd a fourni les prévisions qui figurent à l'Annexe IV, il se peut très bien que les chiffres soient trop optimistes, surtout compte tenu de l'intérêt de RiseEd à faire paraître le projet le plus lucratif possible. En effet, selon le contrat actuellement projeté, les frais versés à RiseEd dépendraient du nombre d'abonnés à la plateforme d'exercice en ligne. Il faut aussi noter que selon la proposition actuelle, CFL devrait verser 2 millions \$ par année à RiseEd pendant toute la durée du contrat, et ce, même si la plateforme n'attire aucun abonné.

Par conséquent, les prévisions ci-dessous sont établies en fonction d'une performance de la proposition à 50 % de celle projetée par RiseEd. Selon ces prévisions, la rentabilité du projet est loin d'être assurée. Si CFL ne parvient pas à attirer au moins 6 865 abonnés par année sur la plateforme (soit le nombre d'abonnés correspondant au seuil de rentabilité), elle perdra de l'argent sur son investissement.

	<b>Prévisions</b>		
	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Nombre d'abonnés	5 000	12 500	17 500
Coût de l'abonnement (mensuel)	40 \$	40 \$	40 \$
	200 000		
Produits d'exploitation mensuels	\$	500 000 \$	700 000 \$
	2 400 000		
Produits d'exploitation annuels	\$	6 000 000 \$	8 400 000 \$
<b>Charges</b>			
Frais versés à RiseEd	2 000 000	4 000 000	4 000 000
Main-d'œuvre	750 000	750 000	750 000
Marketing	500 000	250 000	250 000
Frais généraux et administratifs	45 000	45 000	45 000
Total des charges	3 295 000	5 045 000	5 045 000
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>(895 000) \$</b>	<b>955 000 \$</b>	<b>3 355 000 \$</b>

## Analyse qualitative

### Avantages

- Le nouveau produit proposé permettrait aux abonnés de faire de l'exercice à la maison, ce qui est plus populaire que jamais. Par conséquent, ce projet s'inscrit bien dans une tendance importante du secteur.
- Les vidéos mettraient en valeur la marque bien établie de CFL (contrairement à la proposition de Zenfit) et pourraient en accroître considérablement la notoriété, selon le nombre d'abonnés que CFL attirerait sur la plateforme. La promotion efficace des produits et services est un facteur clé de succès dans le secteur du conditionnement physique.
- CFL aurait le plein contrôle sur les types de vidéos que la société créerait. La société pourrait surveiller les tendances du secteur et adapter les vidéos en conséquence.
- CFL n'a aucune expérience concernant le volet technologique de ce projet (dont la création de la plateforme en ligne et du site Web, et le tournage, la production et la diffusion en continu des vidéos). Toutefois, selon le contrat proposé, RiseEd s'occuperait de tous ces aspects. Ce projet permettrait à CFL de pénétrer un marché potentiellement lucratif sans avoir toutes les compétences nécessaires en interne.
- CFL pourrait recourir à des athlètes professionnels pour faire la promotion de ses vidéos de conditionnement physique, ou même pour y participer. Cette caractéristique unique des vidéos de CFL pourrait leur permettre de se démarquer des produits des nombreux concurrents. Cette stratégie de marketing entraînerait toutefois vraisemblablement des coûts élevés, dont CFL devrait tenir compte dans les prévisions des coûts relatifs au projet si elle choisit d'y aller dans ce sens.
- CFL aurait la possibilité de développer son propre appareil (arborant la marque CFL) pour soutenir la concurrence et attirer plus d'abonnés. L'innovation efficace est un facteur clé de succès dans le secteur du conditionnement physique.

### Inconvénients

- Selon la proposition actuelle, CFL devrait verser 2 millions \$ par année à RiseEd pour les six prochaines années, et ce, même si la nouvelle plateforme n'attirait aucun nouvel abonné, ce qui est déraisonnable. CFL devrait renégocier cette condition, car elle rend actuellement la proposition à la fois injuste et très risquée pour CFL.
  - Dans le cadre de cette renégociation, CFL devrait proposer de réduire la taille de la tranche d'abonnés qui déterminerait les frais versés à RiseEd. Selon le contrat actuel, ces frais augmenteraient considérablement pour chaque tranche de 10 000 abonnés supplémentaires. Afin que les frais coïncident davantage avec le nombre d'abonnés, cette tranche pourrait être réduite à 2 000 ou à 3 000 abonnés supplémentaires.
- Selon la proposition actuelle, CFL se chargerait du service à la clientèle. Cet aspect du contrat présente un désavantage important, compte tenu de la préférence des actionnaires pour des investissements dans des projets simples à réaliser. Comme CFL n'a aucune expérience dans le service à la clientèle pour ce type de produit, elle pourrait avoir du mal à s'acquitter de cette tâche efficacement. L'enjeu est de taille, car un bon service à la clientèle est un facteur clé de succès dans le secteur du conditionnement physique.
- Comme Phillip l'a fait remarquer, il y avait déjà de nombreux concurrents sur le marché des vidéos de conditionnement physique diffusées en continu quand, il y a trois ans, CFL a fait des recherches pour le contrat avec Zenfit. Il se peut que CFL ne puisse pas attirer autant d'abonnés que prévu par RiseEd.
- Pour attirer un nombre suffisant d'abonnés, CFL devrait consacrer beaucoup de temps et d'efforts au marketing pour faire connaître la société et le nouveau produit. Cela accroît la complexité du projet et l'incertitude qui s'y rattache et ne cadre pas avec la préférence des actionnaires pour des investissements dans des projets qui procurent une source de produits d'exploitation stable et fiable.
- Le succès de ce projet dépendrait également de la qualité des instructeurs de conditionnement physique auxquels CFL ferait appel pour ses vidéos. On ne sait pas si des instructeurs de CFL pourraient convenir ou non pour ce projet. Le fait d'avoir des employés qualifiés est un facteur clé de succès pour CFL.
- CFL n'a pas d'appareil d'exercice distinct auquel jumeler les vidéos de conditionnement physique diffusées en continu proposées, ce qui pourrait la désavantager considérablement par rapport à ses concurrents, qui ont réussi à s'attirer une base d'abonnés loyaux par un tel moyen.
- On ne sait pas non plus quelle société (CFL ou RiseEd) se chargerait de filmer les entraînements. Il faudrait répondre à cette question importante avant d'aller plus loin concernant ce projet. Si RiseEd exigeait que CFL filme les séances d'entraînement, la complexité du projet s'en trouverait accrue.

## Conclusion

CFL assumerait un risque important si elle décidait de donner suite à la proposition de RiseEd. Cette dernière n'assumerait aucun risque lié au projet, mais en tirerait un bénéfice sans égard au nombre d'abonnés qu'attirerait la plateforme. De plus, on ignore combien d'abonnés CFL pourrait attirer sur la plateforme, surtout dans un contexte de concurrence déjà féroce sur le marché. Le projet a un potentiel de bénéfice très élevé, mais il ne répond pas aux objectifs du Conseil en matière de réduction des risques et de fiabilité de la source de produits d'exploitation. Cet investissement n'est donc pas recommandé.

### **Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Ouverture de cliniques de physiothérapie dans huit gyms)**

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si CFL devrait ouvrir ou non des cliniques de physiothérapie dans les huit gyms disposant d'espace sous-utilisé.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit faire des prévisions concernant la performance du projet selon différents taux d'utilisation des cliniques. Le candidat doit aussi déterminer si le projet cadre ou non avec l'objectif du Conseil d'améliorer les produits d'exploitation et le BAIIA de CFL.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de ce projet d'investissement. Il doit porter une attention particulière aux risques liés à l'investissement et se demander si ce dernier répondrait ou non aux objectifs et aux préférences du Conseil.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion tenant compte et découlant logiquement de ses analyses quantitative et qualitative.*

CFL a dressé une liste de huit gyms où de l'espace sous-utilisé pourrait servir à générer des produits d'exploitation supplémentaires. L'ouverture de cliniques de physiothérapie est la première des deux possibilités qu'envisage CFL pour utiliser cet espace.

CFL pourrait ouvrir une clinique de physiothérapie dans chacun des huit gyms disposant d'espace sous-utilisé. Chaque nouvelle clinique entraînerait des coûts d'aménagement initiaux de 495 000 \$.

### **Analyse quantitative**

Bien que ce projet semble avoir un potentiel de produits d'exploitation élevé, sa performance dépendrait largement du nombre de patients qui fréquenteraient les cliniques. Selon les résultats d'une analyse de sensibilité, il semble que ce projet serait risqué d'un point de vue quantitatif. Si le taux d'utilisation des nouvelles cliniques n'atteignait pas 60 % par jour, le projet ne serait pas rentable. On ne sait pas encore quel serait le taux d'utilisation des cliniques de CFL dans les premières années suivant leur ouverture, mais selon les commentaires formulés lors de la réunion du Conseil, CFL ne devrait pas s'attendre à un taux de 100 %. L'incertitude entourant ce projet le rend plus risqué.



De plus, le coût d'investissement initial plus élevé de ce projet rendrait son délai de récupération moins intéressant que celui des projets concernant Gym Dépôt et les gyms des hôtels. D'un point de vue quantitatif, ce projet ne serait rentable que si CFL parvenait à atteindre et à maintenir un taux d'utilisation élevé dans chaque clinique de physiothérapie proposée.

Analyse de sensibilité pour une seule année d'exploitation

Taux d'utilisation des cliniques	100 %	75 %	50 %
Produits d'exploitation nets annuels	6 720 000 \$	5 040 000 \$	3 360 000 \$
Coûts variables (20 % des produits d'exploitation)	1 344 000	1 008 000	672 000
Personnel (thérapeutes) – coûts fixes	2 880 000	2 880 000	2 880 000
Salaire de Nav	250 000	250 000	250 000
Autres coûts fixes	840 000	840 000	840 000
Total des coûts d'exploitation	5 314 000	4 978 000	4 642 000
Total du bénéfice d'exploitation	1 406 000	62 000	(1 282 000)
Réintégration : amortissement	277 200	277 200	277 200
BAIIA annuel	1 683 200 \$	339 200 \$	(1 004 800) \$
Coûts d'aménagement des nouvelles cliniques	3 960 000 \$	3 960 000 \$	3 960 000 \$
Délai de récupération (en années)	2,35	11,67	(3,94)

**Analyse qualitative**

Avantages

- La popularité croissante de l'exercice et du conditionnement physique amène une hausse des blessures causées par l'exercice. Le projet de cliniques permettrait de tirer parti de cette tendance en offrant des services de soins de santé aux personnes ayant subi de telles blessures.
- Proposer des cliniques de physiothérapie dans les gyms de CFL représenterait un avantage concurrentiel, car les abonnés pourraient profiter de ce service utile sur place, ce qui pourrait contribuer à accroître leur taux de satisfaction. Ce projet pourrait donc contribuer à soutenir l'activité principale de CFL, car l'offre d'une vaste gamme de services est un facteur clé de succès dans le secteur du conditionnement physique.

- pourrait embaucher Nav, un abonné de longue date des gyms de CFL, pour superviser l'aménagement et l'exploitation des nouvelles cliniques. Nav semble qualifié, car il est un physiothérapeute chevronné. Son expertise dans le domaine contribuerait probablement au succès du projet.
- Les prêteurs ont une perception favorable des cliniques de santé. Ainsi, lorsque les nouvelles cliniques de physiothérapie de CFL généreront des produits d'exploitation stables, la société pourrait obtenir d'autre financement par emprunt à des taux avantageux.
- Lorsqu'ils sont satisfaits de leur traitement, les patients semblent très loyaux à l'égard de leur clinique de physiothérapie. Par conséquent, si CFL offrait un service de qualité à ses patients, elle serait probablement en mesure de s'attirer une base de patients loyaux, ce qui contribuerait à la viabilité du projet à long terme.

### Inconvénients

- La compétence des éventuels physiothérapeutes de CFL serait essentielle au succès du projet. Comme CFL n'a aucune expérience dans le domaine des cliniques de physiothérapie, elle aurait peut-être du mal à trouver et à embaucher du personnel qualifié, ce qui représente un risque important de ce projet d'investissement. Si CFL donne suite au projet, elle devrait embaucher un physiothérapeute chevronné et hautement qualifié pour l'aider à embaucher les bonnes personnes.
- Même si Nav a offert de diriger ce projet, CFL ne le connaît pas et ne sait pas s'il est pleinement qualifié pour ce rôle. De plus, comme Nav est physiothérapeute, il pourrait manquer d'expérience concernant le lancement et l'exploitation d'une entreprise. CFL aurait besoin d'en savoir plus sur Nav avant de prendre une décision quant à son embauche.
- La mise en œuvre d'une campagne de marketing intensive serait également essentielle au succès du projet. Là encore, le manque d'expérience de CFL à cet égard pourrait nuire à sa capacité de faire connaître ses nouvelles cliniques. CFL pourrait devoir retenir les services d'une agence de marketing qualifiée pour diriger cet aspect crucial du projet.
- La physiothérapie est un domaine hautement spécialisé dans lequel CFL n'a aucune expérience. L'un des objectifs du Conseil est de réduire le risque le plus possible. Cet investissement ne cadre pas avec cet objectif.
- Les démarches entourant le lancement et l'exploitation des cliniques de physiothérapie proposées semblent très complexes, ce qui ne cadre pas avec la préférence des actionnaires, qui souhaitent investir uniquement dans des projets simples à réaliser.
- Ce projet comporte un risque élevé en matière de responsabilité. Comme l'a souligné Rosa, il faudrait une couverture d'assurance complète pour réduire ce risque. Néanmoins, le fait de travailler dans le domaine médical engendre une foule de nouveaux risques et de nouveaux facteurs à considérer par rapport au modèle d'affaires actuel de CFL.
- Les patients des cliniques ne pourraient pas utiliser le crédit d'impôt du PRFCP pour payer leurs visites aux éventuelles cliniques de physiothérapie de CFL. Le projet ne permet donc pas de tirer parti de cette importante nouvelle occasion dans le secteur de la santé et du bien-être.

- Comme l'a souligné Rosa, la réputation des cliniques sera essentielle à leur succès. Compte tenu de l'inexpérience de CFL concernant ce type d'activité, il est peut-être irréaliste de présumer que les cliniques de physiothérapie se forgeraient une solide réputation, surtout à leurs débuts.
- Si CFL donnait suite à ce projet, il faudrait réserver des places de stationnement pour les nouvelles cliniques devant chacun des gyms où seraient fournis des services de physiothérapie, pour des raisons d'accessibilité. L'incidence potentielle de cette obligation est incertaine pour l'instant, mais la perte de stationnement pourrait entraîner du mécontentement chez les abonnés de ces gyms.

## Conclusion

CFL devrait approfondir ses recherches avant d'envisager sérieusement cette option. Il semble que le succès du projet serait étroitement lié à la compétence des physiothérapeutes que CFL embaucherait pour les cliniques et au nombre de patients que ces cliniques attireraient, et il n'est pas certain que CFL serait en mesure de gérer efficacement ces risques importants. De plus, ce projet ne cadre pas avec la préférence des actionnaires pour des projets moins risqués. Il n'est donc pas recommandé pour l'instant.

Il semble aussi inutilement risqué d'ouvrir huit nouvelles cliniques de physiothérapie en même temps. Si, au fil de ses recherches, CFL acquiert la confiance nécessaire en sa capacité d'attirer suffisamment de patients et de physiothérapeutes compétents, elle devrait envisager de commencer par ouvrir une seule clinique de physiothérapie. La société pourrait ainsi acquérir de l'expérience et des informations précieuses qui l'aideraient à décider d'ouvrir ou non d'autres cliniques et à réduire le risque lié à cet investissement.

### **Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 – Ouverture de nouveaux restaurants PurCafé dans huit gyms supplémentaires)**

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si CFL devrait ouvrir ou non de nouveaux restaurants PurCafé dans les huit gyms disposant d'espace sous-utilisé.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le montant du bénéfice supplémentaire que CFL tirerait de cet investissement, et comparer ce montant à celui que la société tirerait des cliniques de physiothérapie.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de ce projet d'investissement. Il doit porter une attention particulière aux risques liés à l'investissement et se demander si ce dernier répondrait ou non aux objectifs et aux préférences du Conseil.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion tenant compte et découlant logiquement de ses analyses quantitative et qualitative.*

CFL a dressé une liste de huit gyms où de l'espace sous-utilisé pourrait servir à générer des produits d'exploitation supplémentaires. L'ouverture de nouveaux restaurants PurCafé est la deuxième des deux possibilités qu'envisage CFL pour utiliser cet espace.

Amanda aimerait ouvrir d'autres restaurants PurCafé dans des gyms de CFL, en plus de ceux qui se trouvent déjà dans cinq de ces gyms. Ces restaurants ont connu du succès jusqu'à maintenant, et Amanda aimerait ouvrir un PurCafé dans chacun des huit gyms disposant d'espace sous-utilisé. Pour favoriser l'expansion, Amanda prévoit aussi louer deux autres établissements qui serviront à la préparation des mets qui seront ensuite servis dans les restaurants.

### Analyse quantitative

Les prévisions suivantes ont été établies à partir du rapport sur les bénéfices préparé par Sandra et fourni à l'Annexe VI.

#### Prévisions des bénéfices annuels des PurCafé après l'ouverture des huit nouveaux restaurants

<b>Produits d'exploitation</b>	<u>896 400 \$</u>
<b>Coûts</b>	
Coût variable des aliments et des boissons	421 300
Main-d'œuvre	131 000
Fournitures et autres coûts	50 000
Amortissement des coûts fixes	39 000
Publicité	11 000
Total des charges	<u>652 300</u>
Bénéfice d'exploitation	244 100
Nombre de PurCafé	13
	<u>3 173 300</u>
Nouvelle charge locative	<u>(450 000)</u>
Bénéfice d'exploitation net	2 723 300
Quote-part d'Amanda (20 %)	<u>(544 660)</u>
Total du bénéfice d'exploitation revenant à CFL	2 178 640 \$
Bénéfice d'exploitation actuel (des cinq restaurants)	<u>1 037 500 \$</u>
Bénéfice supplémentaire	1 141 140 \$
Coûts d'aménagement des nouveaux restaurants	<u>2 720 000 \$</u>
Délai de récupération	<u>2,38</u>

L'ouverture de ces nouveaux restaurants PurCafé entraînerait une augmentation de 1 141 140 \$ du bénéfice d'exploitation de CFL. La charge d'amortissement annuelle liée à chaque nouveau restaurant serait d'environ 39 000 \$. Par conséquent, cet investissement ferait augmenter le BAIIA de CFL d'environ 1,5 million \$ (bénéfice d'exploitation de 1 141 140 \$ plus charge d'amortissement de 312 000 \$).

De plus, CFL serait plus sûre de l'exactitude de ces prévisions que de celles concernant le projet de cliniques de physiothérapie, car elle a déjà de l'expérience dans l'exploitation de restaurants PurCafé. Par conséquent, le risque financier de cet investissement est inférieur à celui du projet de cliniques. Ce risque moindre contribuera à préserver le versement de dividendes actuel par CFL, ce que souhaitent les actionnaires.

## **Analyse qualitative**

### Avantages

- Jusqu'à maintenant, la performance d'Amanda a été excellente. Les restaurants actuels sont rentables, et les abonnés de CFL ont fait savoir qu'ils étaient très heureux d'avoir accès à des mets savoureux et nutritifs dans leur gym. CFL peut tirer parti de ce succès en ouvrant d'autres restaurants.
- La demande de mets nutritifs a connu une croissance constante à mesure que les choix de vie sains ont gagné en popularité. L'ouverture de huit nouveaux restaurants PurCafé permettra à CFL de suivre encore davantage cette tendance sectorielle.
- Cette option cadre bien avec l'objectif du Conseil d'investir dans des projets simples à réaliser. Comme Amanda a été aux commandes des cinq premiers restaurants PurCafé, le Conseil n'a pas eu à participer très activement à leur exploitation.
- Ce projet serait beaucoup plus familier à CFL que celui des cliniques de physiothérapie, car la société possède et exploite déjà cinq restaurants. Cet investissement serait donc moins risqué que celui dans les cliniques, car CFL a déjà prouvé la viabilité de restaurants dans ses gyms.
- La principale source de produits d'exploitation de CFL, soit les frais d'abonnement annuels, semble avoir bénéficié de la présence des PurCafé. En effet, le taux de fidélisation des abonnés aux gyms où se trouve un PurCafé s'est amélioré depuis l'ouverture des restaurants. Ce projet pourrait donc aussi être avantageux pour l'activité principale de CFL.
- CFL a reçu des commentaires selon lesquels les restaurants contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance aux gyms, ce qui cadre avec l'un des facteurs clés de succès du secteur et indique encore une fois que les PurCafé sont avantageux pour l'activité principale de CFL.

### Inconvénients

- Le succès des cinq premiers PurCafé semble largement attribuable à l'expertise et aux efforts d'Amanda. Dans les dernières années, Amanda a ouvert trois autres de ses propres restaurants, et elle veut maintenant ouvrir huit PurCafé de plus. Il est possible qu'Amanda soit surchargée et qu'elle ne puisse consacrer autant de temps aux nouveaux PurCafé.
- Pour approvisionner les nouveaux PurCafé, Amanda prévoit louer deux autres établissements qui serviront à la préparation des mets, et il faudrait embaucher du personnel pour ces établissements. Amanda pourrait avoir du mal à veiller au maintien de la qualité élevée des mets. Si CFL décide d'accepter d'ouvrir de nouveaux restaurants, elle devrait ajouter une clause d'assurance de la qualité au contrat.
- Les commentaires que CFL a reçus pendant l'exercice concernant la qualité du service dans les restaurants et l'indisponibilité de certains mets au menu donnent également à penser qu'Amanda est surchargée. Si l'un et/ou l'autre de ces aspects continuent de se détériorer, la réputation et le rendement des PurCafé actuels, ainsi que de tous les nouveaux PurCafé ouverts, pourraient en souffrir.
- La tendance vers l'adhésion à un mode de vie sain a attiré un grand nombre de nouveaux acteurs sur le marché. Les restaurants PurCafé de CFL devront donc faire face à une concurrence accrue d'autres restaurants de mets santé. Or, 80 % des produits d'exploitation des restaurants PurCafé proviennent des abonnés de CFL qui y mangent après un entraînement. Les PurCafé de CFL pourraient donc être moins exposés à cette nouvelle concurrence.
- Rosa a mentionné qu'Amanda a pris des décisions (comme celle de modifier le menu) sans d'abord consulter le Conseil de CFL. Si le Conseil tolère ce comportement, Amanda pourrait prendre des décisions qui ne cadrent pas avec la mission, la vision et les activités privilégiées de CFL. Quelle que soit la suite qu'elle donnera au projet, CFL devrait communiquer clairement à Amanda les types de décisions pour lesquels le Conseil souhaite être consulté avant la mise en œuvre de changements.
- Selon cette proposition, si CFL acceptait d'ouvrir les PurCafé supplémentaires, la quote-part d'Amanda passerait de 15 % à 20 % du bénéfice d'exploitation net des restaurants, ce qui, comme le montrent les prévisions ci-dessus, représenterait une augmentation considérable par rapport à sa quote-part actuelle. Pour veiller à la bonne exploitation des restaurants, CFL pourrait stipuler qu'une partie de ces fonds serait affectée à l'embauche de personnel supplémentaire.

## Conclusion

Comme le Conseil de CFL souhaite accorder la priorité à des projets d'investissement simples à réaliser et procurant une source sûre et fiable de produits d'exploitation, ce projet semble plus intéressant que celui des cliniques de physiothérapie. Bien que son potentiel de bénéfices ne soit pas aussi élevé que celui des cliniques, le niveau de risque auquel s'exposerait CFL en ouvrant huit nouveaux restaurants PurCafé serait beaucoup moins élevé que si elle ouvrait un grand nombre de cliniques de physiothérapie.

Toutefois, avant que CFL ne s'engage dans cette expansion, le Conseil devrait rencontrer Amanda pour discuter de la façon dont elle prévoit exploiter ces nouveaux restaurants, compte tenu de sa charge de travail croissante. Amanda a été efficace jusqu'à maintenant, mais elle est peut-être surmenée au point que la qualité des restaurants actuels et nouveaux en souffrirait. Si CFL peut avoir confiance en la capacité d'Amanda de s'occuper efficacement de l'exploitation des nouveaux restaurants, il est recommandé que la société donne suite à ce projet.

### Évaluation sommative n° 3 – Conclusions et conseils

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 3, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de ses conclusions :

**Oui** – Le candidat a formulé une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

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

### **Compétence(s) habilitante(s)**

*6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

*6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations*

*6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*

*6.3.4 S'assurer que les critères de décision appliqués ne vont pas à l'encontre de l'éthique et des valeurs professionnelles*

*Le candidat doit formuler une conclusion logique qui cadre avec son analyse et est intégrée à sa recommandation globale quant à l'opportunité pour CFL d'acquérir Gym Dépôt, de concevoir et de gérer les gyms de la société Hôtels Sunnyside, de produire et de diffuser en ligne des vidéos de conditionnement physique et/ou d'ouvrir des cliniques de physiothérapie ou de nouveaux PurCafé dans les gyms où il y a de l'espace sous-utilisé. Au niveau compétent, le candidat doit aussi expliquer comment CFL pourrait s'y prendre pour financer le projet recommandé.*

*Le candidat doit formuler des conclusions logiques et formuler une recommandation sur l'orientation stratégique que devrait prendre CFL. Il doit intégrer l'analyse des cinq possibilités stratégiques pour présenter une stratégie globale cohérente. Les recommandations devraient être de nature stratégique, être logiques et démontrer le jugement professionnel du candidat, en plus de tenir compte du fait que toutes les options sont interreliées et s'influencent. Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.*

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

Le Conseil de CFL aimerait améliorer les produits d'exploitation et le BAIIA de la société en diversifiant ses activités au moyen de projets procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation. De plus, comme les membres du Conseil souhaitent cesser de participer activement aux activités de CFL dans environ cinq ans, ils accorderont la priorité aux investissements simples à réaliser. Ils financeront leurs retraites grâce aux dividendes annuels de 2 millions \$ actuellement versés par CFL; il est donc particulièrement important de limiter le niveau de risque auquel les nouveaux investissements exposent la société. Comme toutes les possibilités d'investissement cadrent avec les énoncés de mission et de vision révisés de la société, ces aspects de l'évaluation de la situation n'ont pas joué un rôle important dans l'évaluation des projets qui s'offraient à CFL. Par ailleurs, le Conseil de CFL doit veiller à ce que sa capacité à gérer efficacement les activités existantes de la société ne soit pas compromise en raison du temps requis pour assurer le succès de nouveaux investissements ou de nouvelles activités. Compte tenu de ces facteurs, nous avons formulé les recommandations suivantes concernant les possibilités d'investissement.

#### Acquisition de Gym Dépôt

Après un contrôle diligent adéquat, CFL devrait procéder à l'acquisition de Gym Dépôt. La société est en activité depuis 25 ans et ses produits d'exploitation ont augmenté de façon constante à mesure qu'elle a ouvert de nouveaux magasins. Le fonctionnement de l'entreprise semble très simple, de sorte que le Conseil ne devrait pas avoir à consacrer beaucoup de temps à la gestion des magasins Gym Dépôt. De plus, compte tenu de l'accès à l'achat d'équipement au prix de gros que CFL obtiendrait grâce à cette acquisition, il y aurait une importante synergie entre cette possibilité d'investissement et l'activité principale de CFL, soit ses gyms. Cet investissement de 2,5 millions \$ porterait à 4 millions \$ le montant de 6,5 millions \$ dont CFL dispose actuellement aux fins d'investissement.

#### Contrat avec Sunnyside

Ensuite, il est recommandé que CFL signe le contrat de gestion avec Sunnyside concernant la conception et l'exploitation des gyms de ses hôtels. Ce projet procurerait lui aussi une source de produits d'exploitation fixe et serait apparemment assez simple à réaliser. De plus, il permettrait à CFL de mettre à profit son expertise principale, soit la gestion de gyms. L'investissement initial pour ce projet devrait être de 650 000 \$, de sorte que CFL disposerait encore de 3 350 000 \$ pour effectuer d'autres investissements.



### Cliniques de physiothérapie ou restaurants PurCafé

Enfin, il est recommandé que CFL choisisse d'ouvrir d'autres restaurants PurCafé plutôt que de nouvelles cliniques de physiothérapie dans les huit gyms disposant d'espace sous-utilisé. Bien que le bénéfice potentiel des cliniques dépasse celui du projet relatif aux PurCafé, ce dernier est moins risqué et cadre donc mieux avec la préférence du Conseil pour des projets procurant une source sûre et fiable de produits d'exploitation. L'expérience de CFL concernant chacune de ces deux possibilités d'investissement est l'un des principaux facteurs qui les différencient. CFL n'a aucune expérience avec les cliniques de physiothérapie et devrait donc se familiariser avec un tout nouvel ensemble de pratiques commerciales. À l'inverse, elle connaît déjà bien le fonctionnement des restaurants PurCafé et peut donc être plus certaine de leur performance. L'ouverture des huit nouveaux PurCafé nécessiterait un investissement initial de 2 720 000 \$. La société disposerait donc encore de 630 000 \$ pour faire d'autres investissements.

Pour réduire davantage le risque, CFL pourrait ouvrir seulement deux ou trois nouveaux PurCafé plutôt que huit en même temps, ce qui lui permettrait de vérifier qu'Amanda peut assumer la charge de travail supplémentaire. CFL pourrait aussi utiliser cette stratégie concernant les cliniques de physiothérapie, en faisant l'expérience d'en ouvrir une seule pour vérifier s'il serait viable d'en ouvrir d'autres. Elle limiterait ainsi le risque lié à ces projets, ce qui cadrerait avec les préférences des membres du Conseil.

### Production de vidéos de conditionnement physique diffusées en ligne

Il n'est pas recommandé que CFL donne suite au projet de RiseEd concernant la production de vidéos de conditionnement physique diffusées en continu. Non seulement ce projet est-il inéquitable dans sa forme actuelle, mais la capacité de CFL d'attirer et de fidéliser un nombre adéquat d'abonnés sur la nouvelle plateforme de diffusion en continu est très incertaine. Les coûts liés à cet investissement sont tout simplement trop élevés. Compte tenu des objectifs et des préférences du Conseil, ce projet n'est pas approprié.

Voici un résumé des recommandations et de leur incidence sur les fonds dont dispose la société pour de nouveaux projets d'investissement :

Montant actuellement disponible pour des investissements	6 500 000 \$
OE2 Acquisition de Gym Dépôt	-2 500 000 \$
OE3 Contrat avec Sunnyside	-650 000 \$
OE4 Cours de conditionnement physique diffusés en continu	<i>Ne pas donner suite</i>
OE5 Cliniques de physiothérapie	<i>Ne pas donner suite</i>
OE6 Nouveaux PurCafé	-2 720 000 \$
<b>Total de la trésorerie restante</b>	<b>630 000 \$</b>

#### Évaluation sommative n° 4 – Communication

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son effort de communication :

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

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

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

- Nécessité de relire des sections plusieurs fois pour comprendre
- Manque de clarté des arguments avancés
- Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas présentées en ordre, ou qu'elles ne sont pas identifiées
- Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire
- Usage d'un langage non professionnel
- 

#### Évaluation sommative n° 5 – Évaluation globale

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 5, le candidat doit être évalué en fonction de sa performance globale :

**Réussite claire** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate qui répond nettement aux normes minimales pour chacune des évaluations sommatives.

**Réussite de justesse** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate comportant certaines erreurs ou omissions, mais s'appuyant sur les principaux concepts sous-jacents.

**Échec de peu** – De façon globale, le candidat a tenté de fournir une réponse, mais celle-ci comportait plusieurs erreurs ou une analyse incomplète.

**Échec clair** – De façon globale, le candidat n'a pas fourni une réponse adéquate, celle-ci comportant des lacunes sur plusieurs plans.

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer que, globalement, il a traité les questions de tous les actionnaires.

Les correcteurs doivent prendre en considération ce qui suit dans leur évaluation globale :

1. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé des renseignements à la fois quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés dans les études de cas (celle de l'épreuve du Jour 1 et celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
6. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

## **EXEMPLE DE RÉPONSE – CFL (VERSION 2)**

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

À : Conseil d'administration, CanDo Fitness Itée (CFL)

De : CPA, Serringers Consulting Group s.r.l. (SCG) Date : 1<sup>er</sup> mai 2025

Objet : Évaluation de la situation et analyse des options stratégiques

Dans le présent mémo, j'ai fait une évaluation de la situation actuelle de CFL et je me suis appuyé sur ma compréhension pour analyser chacune des options stratégiques futures proposées par le Conseil.

### **Partie I : Évaluation de la situation actuelle**

#### Vision :

*Dans un environnement convivial et accueillant, offrir des cours, l'accès à de l'équipement et d'autres commodités et services dans le but de motiver les gens et de les aider à adopter un mode de vie sain.*

L'énoncé de vision a été révisé vers la fin de 2022 pour refléter l'ajout de services supplémentaires, comme les PurCafé et les centres d'escalade.

#### Mission :

*Donner les moyens aux gens de tous âges d'adopter un mode de vie sain et actif, en leur proposant de l'équipement de pointe et des cours de groupe novateurs, amusants et stimulants.*

L'énoncé de mission a été révisé vers la fin de 2022 pour mieux refléter le souhait du Conseil de répondre aux besoins des gens de tous âges et pour retirer la mention des collectivités locales.

Valeurs : Les Valeurs de l'entreprise ne changent pas.

- Tous les employés sont bienveillants et compréhensifs à l'égard des abonnés et travaillent en équipe.
- Renouveler continuellement l'équipement pour s'assurer qu'il demeure de pointe et modifier constamment les cours de groupe pour les adapter aux tendances actuelles.
- Tous les employés respectent leurs propres objectifs de mise en forme et adhèrent à de saines habitudes de vie.
- S'efforcer de créer une ambiance amicale dans un environnement sécuritaire où les abonnés se sentent encouragés, et d'être un leader dans la collectivité locale.

- Offrir des activités amusantes, stimulantes et conçues pour aider les abonnés à atteindre leurs objectifs de mise en forme.

### Objectifs

Le Conseil cherche à réaliser d'autres investissements pour diversifier davantage les sources de produits d'exploitation de CFL. L'objectif des investissements réalisés est d'améliorer à la fois les produits d'exploitation et le BAIIA. Le Conseil a toutefois une préférence pour les projets moins risqués, simples à réaliser, et procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation, étant donné qu'il souhaite préserver le versement de dividendes par la société.

### Analyse financière

Produits d'exploitation : Dans l'ensemble, des produits d'exploitation supplémentaires, attribuables à l'ajout des centres d'escalade et des PurCafé, ont été générés. En ce qui concerne les produits d'exploitation tirés des PurCafé, 80 % proviennent des abonnés de CFL qui y mangent après un entraînement, et les 20 % restants proviennent des non-abonnés qui ne viennent au gym que pour PurCafé.

Liquidité : CFL a actuellement en main 6,5 millions \$ pour de nouveaux projets d'investissement.

Solvabilité : CFL ne peut plus obtenir de financement par emprunt.

Situation financière globale : Dans l'ensemble la situation financière de CFL s'est améliorée depuis 2022, grâce à la hausse des produits d'exploitations issue d'une meilleure fidélisation des abonnés.

### Facteurs clés de succès dans le secteur d'activité :

- Bon bassin d'abonnés
- Propreté des centres
- Fidélisation des abonnés
- Avoir de multiples établissements
- Offrir une vaste gamme de services
- Promouvoir efficacement les produits et services
- Faire preuve d'innovation pour répondre aux demandes en constante évolution des abonnés

### Analyse FFPM

#### Forces

- Les deux investissements réalisés en 2022, dans l'escalade intérieure et les PurCafé, ont été fructueux, ce qui crée une source diversifiée de produits d'exploitation pour CFL.

- CFL a réussi à s'entendre avec ses instructeurs de conditionnement physique et a commencé à les payer pour toutes leurs heures de travail, ce qui a entraîné une amélioration de la qualité des cours. Des cours de meilleure qualité font augmenter la fidélisation des abonnés pour CFL, ce qui améliore la stabilité de ses produits d'exploitation.
- Amanda est motivée et aimerait ouvrir de nouveaux PurCafé, ce qui montre le sérieux de son engagement à continuer d'exploiter les PurCafé. CFL devrait donc continuer de tirer des produits d'exploitation de cette source.
- Les abonnés ont formulé de bons commentaires sur les cinq premiers PurCafé, et sont très heureux d'avoir facilement accès à des mets savoureux et nutritifs. CFL respecte donc actuel le facteur clé de succès relatif au bon bassin de clients, et la satisfaction de la clientèle de ces gyms est élevée.

Faiblesse :

- La capacité de CFL d'obtenir d'autre financement par emprunt est restreinte, ce qui pourrait limiter les options stratégiques qu'elle peut entreprendre.
- Le Conseil envisage de réduire sa participation aux activités quotidiennes de CFL, de sorte qu'une planification inadéquate de la relève après ce changement de leurs rôles pourrait nuire à l'efficacité opérationnelle et, ultimement, affecter l'expérience des abonnés.
- Il y a actuellement huit gyms de CFL où de l'espace est sous-utilisé, de sorte que CFL passe actuellement à côté de produits d'exploitation potentiels, et doit tout de même payer les coûts d'exploitation liés à cet espace.
- Ces derniers temps, Amanda a pris des décisions unilatéralement et a modifié le menu sans en discuter avec le Conseil, ce qui témoigne peut-être d'un manque de communication entre les deux parties à l'entente et pourrait nuire à l'efficacité des activités.

Possibilité :

- Au cours des dernières années, les choix de modes de vie sains ont fortement gagné en popularité. La demande de produits et services de conditionnement physique a donc augmenté. CFL a donc l'occasion de tirer profit de cette tendance en offrant davantage de produits et en attirant de nouveaux abonnés.
- La demande de mets nutritifs a connu une croissance constante, ce qui ouvre une possibilité de croissance accrue aux PurCafé de CFL.
- Le gouvernement du Canada a lancé un nouveau Programme de remise pour frais de conditionnement physique (PRFCP), qui permet aux Canadiens qui achètent des produits et services liés à l'activité physique d'obtenir un crédit d'impôt. Les abonnés pourraient donc être plus susceptibles de s'abonner à des gyms comme ceux de CFL ou de dépenser pour d'autres services, comme les centres d'escalade.

- La demande accrue liée au conditionnement physique entraîne une hausse des blessures causées par l'exercice, ce qui donne à CFL la possibilité de proposer un service de physiothérapie et d'ainsi diversifier davantage ses sources de produits d'exploitation.

**Menaces :**

- Malgré la popularité globalement croissante du conditionnement physique, l'entraînement à la maison est aussi devenu populaire, ce qui menace les gyms physiques comme la capacité de CFL à maintenir ses niveaux d'abonnements.
- La tendance vers l'adhésion à un mode de vie sain a attiré un grand nombre de nouveaux acteurs sur le marché, ce qui menace la part de marché et les produits d'exploitation de CFL.

**Principales contraintes :**

- Doit investir 4 millions \$ chaque année pour l'achat de nouvel équipement de conditionnement physique pour maintenir ses gyms au goût du jour
- CFL a en main 6,5 millions \$ pour de nouveaux projets d'investissement, mais n'a pas accès à d'autre financement par emprunt

**Principaux risques :** Le principal risque auquel CFL est exposée est la popularité croissante de l'entraînement à la maison, que les clients trouvent plus pratique. De plus, l'arrivée de nouveaux membres dans le secteur menace également CFL.

**Conclusion :**

L'investissement de CFL dans les centres d'escalade intérieurs et les PurCafé a amélioré la situation financière globale de la société. De plus, l'amélioration de la relation avec les instructeurs de conditionnement physique a donné lieu à des cours de meilleure qualité, ce qui a fait augmenter la fidélisation des abonnés. Cependant, CFL a dû contracter un emprunt supplémentaire pour financer ces investissements et est maintenant aux prises avec une contrainte qui limite sa capacité d'obtenir d'autre financement par emprunt. Compte tenu de ces facteurs, j'utiliserai les facteurs suivants pour évaluer chacune des options stratégiques envisagées par le Conseil :

- Incidence sur les produits d'exploitation
- Incidence sur le BAIIA
- Concordance avec l'orientation stratégique générale

**Partie II : Analyse des questions importantes**

**Gym Dépôt**

Le Conseil envisage l'achat potentiel de Gym Dépôt.

### Analyse quantitative

Veillez consulter le Document A du fichier excel pour voir les calculs.

Pour faire une évaluation quantitative de cette option, j'ai réalisé une évaluation fondée sur le BAIIA pour déterminer la juste valeur de Gym Dépôt.

Selon le calcul effectué, Gym Dépôt vaut 10,2 millions \$, soit plus que les 10 millions \$ demandés. Le prix demandé est donc juste. L'achat de Gym Dépôt devrait avoir une incidence positive sur les produits d'exploitation de CFL et sur son BAIIA, compte tenu des chiffres de 2024.

Facteurs quantitatifs :

- Nous ne savons pas dans quelle mesure la dépréciation et l'amortissement sont basés sur les énoncés fournis par Frank. Ces chiffres peuvent avoir une incidence sur le montant réel de l'évaluation.
- L'évaluation repose également sur l'hypothèse que le directeur et les employés continueront de travailler pour la société aux mêmes salaires, ce qui ne sera peut-être pas le cas puisque les employés pourraient vouloir quitter la société après une nouvelle prise de contrôle.

Dans l'ensemble, il s'agit d'une bonne option d'un point de vue quantitatif, car le prix demandé est inférieur à la juste valeur et il est raisonnablement attendu que l'option fera augmenter les produits d'exploitation et le BAIIA, ce qui répond à l'objectif du Conseil en matière de nouveaux investissements.

Analyse qualitative : Nous analyserons les avantages et les inconvénients pour faire une évaluation qualitative de cette option.

Avantages de l'achat de Gym Dépôt

- L'achat de Gym Dépôt signifie que CFL obtiendra une réduction d'au moins 20 % sur les prix de ses futurs achats d'équipement, ce qui lui permettra d'accroître encore davantage son BAIIA et d'atteindre l'objectif du Conseil en matière d'investissements futurs.
- Le Conseil a pour objectif de diversifier les produits d'exploitation. En entrant dans ce nouveau secteur, soit la vente d'équipement, CFL atteint cet objectif.
- Le propriétaire actuel de Gym Dépôt est disposé à prêter 7,5 millions \$ à l'acheteur. CFL engagerait donc un investissement initial de seulement 2,5 millions \$ en trésorerie, ce qui cadre avec la contrainte actuelle de CFL, qui n'a que 6,5 millions \$ à investir dans des options futures.
- L'une des tendances actuelles dans le secteur est la croissance de l'entraînement à la maison, car les clients cherchent le côté pratique. L'achat de Gym Dépôt permet à CFL de tirer profit de la croissance de cette tendance.



Inconvénients de l'achat de Gym Dépôt :

- Le propriétaire actuel prévoit prendre sa retraite après la vente, ce qui pourrait nuire aux activités, ainsi qu'au niveau du service à la clientèle offert par Gym Dépôt, qui est l'un des facteurs clés de succès.
- Le succès de Gym Dépôt résulte essentiellement de trois contrats d'approvisionnement avec des fournisseurs, de sorte que si ces fournisseurs décident de résilier leurs contrats avant la fin de leurs durées de 10 ans, les produits d'exploitation de Gym Dépôt pourraient en souffrir considérablement.
- La plupart des clients de Gym Dépôt sont des exploitants de centres de conditionnement physique. Par conséquent, si CFL achète Gym Dépôt, ces exploitants pourraient changer de fournisseur pour éviter d'avantager un concurrent, ce qui nuirait à la performance de Gym Dépôt et au RCI de CFL.

Recommandation :

D'après l'analyse effectuée, le prix demandé par Gym Dépôt est juste, car mon évaluation montre que la société vaut 10,2 millions \$. D'un point de vue qualitatif, cette option permet à CFL de diversifier ses produits d'exploitation et d'accroître son BAIIA, grâce au maintien des activités de Gym Dépôt et aux économies supplémentaires réalisées sur l'achat d'équipement. De plus, il est mentionné que le modèle d'affaires de Gym Dépôt est assez simple, ce qui répond bien à l'objectif du Conseil d'opter pour des investissements moins risqués. Cette option est également plausible financièrement, car la sortie de trésorerie initiale serait de 2,5 millions \$. Par conséquent, je recommande à CFL de procéder à l'achat de Gym Dépôt.

### **Hôtels Sunnyside**

Sunnyside a proposé à CFL de gérer des gyms dans sept de ses hôtels.

#### **Analyse quantitative :**

Veillez consulter le Document B pour voir les calculs effectués.

J'ai effectué une analyse de la VAN de ce contrat avec Sunnyside pour évaluer s'il serait rentable pour CFL. Selon les calculs effectués, la VAN estimative de ce projet est de 1 055 265 \$. Ce calcul est fondé sur un taux d'actualisation de 12 % et un taux d'imposition hypothétique de 26 %.

Le calcul de la VAN repose en outre sur l'hypothèse selon laquelle les salaires des employés et du directeur principal demeureront constants jusqu'en 2030, ce qui ne sera peut-être pas le cas en raison de l'inflation. J'ai aussi supposé que le coût pour remplacer l'équipement demeurerait constant, ce qui ne sera peut-être pas le cas si les coûts augmentent.

Dans l'ensemble, la VAN positive de cette option indique qu'elle aura une incidence positive sur le BAIIA de CFL. Comme les produits d'exploitation différentiels seront supérieurs aux coûts, l'objectif du Conseil de faire croître les produits d'exploitation sera également atteint. CFL sera en mesure de financer les coûts initiaux et les coûts récurrents de cette option, car elle n'aura initialement besoin que de 650 000 \$ et les entrées de trésorerie subséquentes provenant de Sunnyside couvriront les coûts. Il s'agit donc d'une bonne option d'un point de vue quantitatif.

Analyse qualitative :

J'ai analysé les avantages et les inconvénients de cette option ci-dessous.

Avantages de la conclusion du contrat avec SunnySide :

- CFL a pour mission de donner des moyens aux gens de tous âges d'adopter un mode de vie sain et actif, de sorte que l'ajout de nouveaux gyms dans ces hôtels cadre avec sa mission.
- L'un des objectifs du Conseil est de choisir des projets qui procurent une source stable et fiable de produits d'exploitation. Comme cette entente amènerait Sunnyside à verser un montant fixe à CFL, cet objectif est rempli.
- Un des facteurs clés de succès du secteur est d'avoir de multiples établissements, de sorte qu'en ouvrant sept nouveaux établissements, CFL pourrait attirer plus d'abonnés se trouvant plus près de ces hôtels.

Inconvénients de la conclusion du contrat avec SunnySide :

- L'un des objectifs du Conseil est de diversifier ses sources de produits d'exploitation. L'ouverture de nouveaux gyms signifierait que CFL reste dans le même modèle d'affaires et n'entraînerait pas de diversification des produits d'exploitation.
- L'espace des gyms aurait peu d'espace, de sorte que la qualité globale des gyms ne serait peut-être pas à la hauteur de celle des autres gyms de CFL, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur le service à la clientèle, un facteur clé de succès.
- Le coût de l'équipement ou la fréquence attendue de remplacement pourraient être plus souvent que tous les deux ans, et auraient tous les deux une incidence considérable sur la rentabilité du projet.
- L'inexpérience de CFL dans l'exploitation d'un gym à l'intérieur d'un hôtel pourrait entraîner des risques supplémentaires, comme le vol d'équipement par des clients en voyage, ce qui pourrait nuire à la rentabilité de ce projet.

Recommandation :

D'après l'analyse effectuée, ce projet est rentable puisqu'il génère une VAN de 1 055 265 \$ et qu'il contribue à accroître les produits d'exploitation et le BAIIA. Sur le plan qualitatif, l'un des principaux avantages du projet est la stabilité des produits d'exploitation futurs, qui répond à l'objectif du Conseil. Cette option permet aussi à CFL d'avoir de plus nombreux établissements. Ces avantages l'emportent sur les inconvénients relatifs à la diversité des produits d'exploitation et aux coûts imprévus potentiels qui pourraient résulter de l'inexpérience de CFL dans les hôtels. Je recommande donc à CFL de conclure cette entente avec SunnySide.

### **Rise Edustream (RiseEd)**

RiseEd a proposé à CFL ses services de création de vidéos de conditionnement physique destinées à des plateformes en ligne.

#### Analyse quantitative

Consultez le Document C pour voir les calculs.

Les prévisions fournies montrent un bénéfice d'exploitation positif pour les trois années considérées, mais les prévisions de croissance sont audacieuses : on suppose que le nombre d'abonnés augmentera de 250 % en trois ans.

J'ai donc évalué la sensibilité de ces prévisions en changeant le taux de croissance du nombre d'abonnés pour qu'il reflète une croissance modérée de 20 % par année. À l'issue de ce changement, le bénéfice d'exploitation de 2028 est devenu négatif, ce qui a du sens vu que la structure des charges du projet se compose essentiellement de coûts fixes et que les frais versés à RiseEd sont des coûts fixes par paliers.

Autres éléments à considérer :

1. On suppose que les coûts de main-d'œuvre et de marketing sont fixes, ce qui n'est peut-être pas raisonnable si les coûts augmentent dans l'avenir en raison de l'inflation, ce qui nuira à la rentabilité du projet.

Évaluation quantitative : Selon les calculs effectués, je trouve que les prévisions liées aux cours diffusés en continu sont audacieuses et dépendent de plusieurs facteurs comme les coûts fixes de main-d'œuvre et l'efficacité du marketing de CFL. Si l'on utilise plutôt un taux de croissance modéré de 20 % par année, le bénéfice d'exploitation de 2028 devient négatif et la somme du bénéfice d'exploitation annuel calculé selon ces hypothèses est inférieure à la somme initiale, ce qui donne une VAN négative. Par conséquent, d'un point de vue quantitatif, ce projet n'est pas attrayant, car il comporte plusieurs incertitudes et pourrait avoir une incidence négative sur le BAIIA si le taux de croissance est de 20 % ou moins.

### Analyse qualitative

#### Avantages de la conclusion d'un partenariat avec RiseEd

- Innover pour répondre aux demandes en constante évolution des clients est un facteur clé de succès du secteur, et commencer à produire des vidéos de conditionnement physique permettrait à CFL de remplir ce facteur de succès et d'attirer de nouveaux abonnés
- Comme CFL aurait le plein contrôle sur les types de vidéos qui seraient créés, elle pourrait produire des vidéos de yoga, de cardio, de méditation, ce qui cadrerait avec la valeur de CFL de proposer des activités amusantes.
- La création de vidéos de conditionnement physique que les abonnés pourraient utiliser à la maison permettrait à CFL de tirer profit de la tendance des clients de choisir des produits et services leur permettant de s'entraîner à la maison.
- Cette option permettrait à CFL d'utiliser sa propre marque dans les vidéos, ce qui augmenterait la visibilité de la marque et pourrait inciter de nouveaux abonnés à vouloir essayer d'autres services de CFL.

#### Inconvénients de la conclusion d'un partenariat avec RiseEd

- Comme de nouveaux acteurs continuent de faire leur entrée dans le secteur et que des concurrents proposent aussi des vidéos, il y a une concurrence féroce dans le domaine des vidéos de conditionnement physique qui pourrait nuire au succès du projet.
- Compte tenu de ses préférences, le Conseil a pour objectif de choisir des projets moins risqués. Comme CFL devrait payer 2 millions \$ annuellement par tranche de 10 000 abonnés ou moins, il y a un risque financier de devoir payer les frais fixes peu importe malgré la croissance du nombre d'abonnés, de sorte que cette option est risquée.
- Si CFL propose des vidéos de conditionnement physique, elle cannibaliserait en outre peut-être ses propres abonnés, qui pourraient préférer rester à la maison tout en profitant des vidéos des instructeurs de CFL, ce qui irait à l'encontre du facteur clé de succès relatif à la fidélisation des abonnés.

#### Recommandation :

Selon mon analyse, les prévisions financières de ce projet sont incertaines et il a été démontré que le projet deviendrait non rentable une fois la croissance estimative ramenée à 20 %. Le projet est donc risqué et dépend de plusieurs facteurs, comme le marketing de CFL, ce qui est contraire à la préférence du Conseil pour des investissements moins risqués. De plus, le secteur des vidéos diffusés en continu est très concurrentiel, ce qui rend cette option plus risquée. Je ne recommande donc pas cette option à CFL.

### **Espace sous-utilisé**

CFL a 8 huit gyms où de l'espace est sous-utilisé, et le Conseil veut choisir entre :

- i) proposer des services de physiothérapie
- ii) ouvrir d'autres restaurants PurCafé

Option 1 – Ouvrir des services de physiothérapie

#### **Évaluation quantitative**

Veuillez consulter le Document D pour voir les calculs.

D'après le calcul effectué, cette option fournit un BAIIA différentiel positif de 339 200 \$ à un fonctionnement de 75 % et de 1 683 200 \$ à un fonctionnement de 100 %, de sorte que, selon ces scénarios, ce projet répond à l'objectif du Conseil d'améliorer les produits d'exploitation et le BAIIA.

Option 2 - Ouvrir de nouveaux restaurants PurCafé

#### **Évaluation quantitative**

Selon mes calculs présentés dans le Document E du fichier excel ci-joint, cette expansion devrait générer un BAIIA différentiel annuel de 1 514 240 \$, en fonction de l'hypothèse selon laquelle les produits d'exploitation et la structure de coûts des nouveaux restaurants ressembleront à ceux des 5 restaurants actuels.

Conclusion quantitative : Si l'on compare les deux options sur le plan quantitatif, l'option de la physiothérapie entraîne manifestement le BAIIA différentiel le plus élevé, soit 1 683 000 \$ si la clinique fonctionne à 100 % de sa capacité. Toutefois, ce taux de fonctionnement est incertain et un fonctionnement à 75 % montre un BAIIA plus faible, soit de 339 200 \$. Le BAIIA différentiel annuel de l'option des PurCafé s'élève à 1 514 240 \$, et cette projection est plus stable, car CFL connaît déjà l'historique de la performance des 5 restaurants PurCafé existants. Ainsi, sur le plan quantitatif, l'option de la physiothérapie selon un fonctionnement de 100 % est la meilleure. Il faut toutefois tenir compte des facteurs qualitatifs.

**Analyse qualitative** : J'ai analysé les avantages et les inconvénients des deux options.

Avantages des cliniques de physiothérapie (inconvénient des nouveaux PurCafé)

- Choisir l'option des cliniques de physiothérapie permet à CFL de tirer profit de la tendance croissante de la demande de services de physiothérapie et d'attirer des abonnés supplémentaires à la recherche de ces services.

- L'un des facteurs clés de succès du secteur concerne l'offre d'une vaste gamme de produits et services, et CFL pourra agir sur ce facteur clé de succès en offrant de nouveaux services de physiothérapie dans ses gyms. À l'inverse, l'ouverture de nouveaux restaurants PurCafé ne serait pas compatible avec ce facteur clé de succès.
- L'offre de services de physiothérapie cadre en outre avec l'objectif du Conseil de diversifier les sources de produits d'exploitation de CFL, ce qui n'est pas le cas des nouveaux PurCafé.
- L'une des menaces relevées dans l'évaluation de la situation portait sur le fait qu'il y a beaucoup plus de restaurants et de cafés offrant un menu santé, de sorte que la concurrence pourrait s'intensifier dans ce domaine et que le succès actuel des restaurants PurCafé ne se maintiendra peut-être pas.

#### Avantages des nouveaux PurCafé (inconvenient des cliniques de physiothérapie)

- J'ai relevé, dans l'évaluation de la situation, une tendance croissante dans le secteur : la demande des clients pour des mets nutritifs a connu une croissance constante. L'ouverture de nouveaux PurCafé permettrait à CFL de tirer profit de cette occasion et d'accroître ses produits d'exploitation.
- L'une des forces de PurCafé réside dans les commentaires positifs que les abonnés ont formulés sur le restaurant PurCafé. L'ouverture de nouveaux restaurants PurCafé permettrait donc à CFL de continuer à tirer parti de cette force et à accroître la satisfaction de la clientèle.
- Amanda est restée motivée à exploiter les restaurants PurCafé et a créé de la valeur pour CFL en s'occupant de la logistique des activités, de sorte que cette expansion permettra au Conseil de continuer à ne pas intervenir et à se concentrer sur les autres activités de CFL.
- Les taux de fidélisation des abonnés ont augmenté dans les cinq gyms, ce qui est un facteur clé de succès du secteur. L'ouverture de nouveaux restaurants dans les 8 gyms de CFL pourrait donc contribuer à fidéliser les abonnés de ces gyms aussi.

#### Recommandation :

Selon les facteurs considérés, je recommande à CFL de choisir d'ouvrir de nouveaux PurCafé, car le BAIIA différentiel de 1 514 \$ résultant de cette option est moins incertain que les divers scénarios possibles de l'option de la physiothérapie, ce qui cadre mieux avec la préférence de la direction pour un investissement moins risqué et permet à CFL d'accroître ses produits d'exploitation et son BAIIA. Sur le plan qualitatif, PurCafé a fait l'objet de commentaires positifs des clients et a contribué à réduire la fidélisation dans ses gyms, ce qui est un facteur clé de succès.

## Questions liées à l'exploitation

### Planification de la relève

Question : Le Conseil a dit souhaiter réduire sa participation quotidienne aux activités de CFL au cours des 5 prochaines années et confier les fonctions de gestion de la société à la direction de CFL.

Incidence : Comme l'ensemble de la direction cherche à réduire sa participation et à transférer ses responsabilités, il est important que le Conseil envisage des mesures de planification de la relève. Vu que les cinq membres du Conseil ont été au service de la société pendant longtemps, une planification efficace de la relève sera déterminante pour que CFL continue d'exercer ses activités efficacement et de fournir un bon service à la clientèle, ce qui est un facteur clé de succès.

Recommandation : Au cours des cinq prochaines années, je recommande aux membres du Conseil d'identifier les directeurs principaux qu'ils jugent les plus aptes à les remplacer. Il faudra tenir compte de chaque rôle de directeur, notamment des RH et du marketing, et trouver la personne idéale possédant les compétences appropriées pour chaque rôle particulier. Ensuite, le Conseil devrait former les futurs directeurs principaux sur une période de deux ans pour veiller à ce qu'ils soient efficaces au moment de leur promotion.

### Charge de travail d'Amanda

Question : Amanda semble surchargée parce qu'elle a pris en charge de multiples responsabilités.

Incidence : Depuis qu'Amanda a ouvert trois de ses propres restaurants végétariens en plus des 5 restaurants PurCafé qu'elle exploite, des indices donnent à penser que la qualité de PurCafé se détériore. Des clients ont mentionné que la qualité du service des restaurants avait diminué, et d'autres ont dit que certains mets n'étaient pas disponibles. Cette situation a une incidence sur le service à la clientèle de CFL, un facteur clé de succès, et se répercute aussi directement sur les produits d'exploitation, car les PurCafé pourraient perdre des clients.

Recommandation : Je recommande au Conseil de parler avec Amanda de sa charge de travail et de lui faire des commentaires constructifs fondés sur les avis des clients. Le Conseil devrait suggérer à Amanda de s'engager à ne gérer que les restaurants PurCafé et à trouver un directeur pour ses restaurants végétariens si elle veut prendre en charge les 8 nouveaux restaurants de plus.

Recommandation générale :

L'évaluation de la situation actuelle de CFL montre que la société a prospéré grâce à ses investissements dans les centres d'escalade et dans les PurCafé. Pour les investissements futurs, le Conseil a pour objectif d'améliorer les produits d'exploitation et le BAIIA tout en évitant d'entreprendre des projets risqués. Par conséquent, j'ai analysé chacune des options stratégiques présentées et formulé les recommandations suivantes :

- CFL devrait investir dans Gym Dépôt, puisque le prix demandé est inférieur à la juste valeur calculée, ce qui en fait une bonne option sur le plan financier. De plus, cette option d'investissement fournit l'occasion de diversifier les produits d'exploitation tout en investissant dans un modèle d'affaires simple, ce qui cadre avec l'objectif du Conseil.
- CFL devrait conclure le contrat de gestion des gyms des Hôtels Sunnyside, car cette option permettrait à CFL de générer des produits d'exploitation et un BAIIA annuels stables, tout en ouvrant de nouveaux gyms.
- CFL ne devrait pas conclure l'entente relative aux vidéos de conditionnement physique diffusés en continu avec RiseEd, car les prévisions fournies par RiseEd comportent de nombreuses incertitudes. L'analyse de sensibilité effectuée en modifiant la croissance prévue à 25 % par année a montré que l'investissement devenait non rentable, ce qui est contraire à l'objectif du Conseil d'améliorer le BAIIA. De plus, le secteur des vidéos diffusés en continu est très concurrentiel et rend cette option plus risquée.
- CFL devrait travailler avec Amanda pour ouvrir les 8 nouveaux restaurants PurCafé dans les gyms sous-utilisés, car cette option lui permettrait d'améliorer ses produits d'exploitation et son BAIIA annuels tout en tirant profit de la demande croissante de mets nutritifs. Lorsqu'ils fonctionnent efficacement, les restaurants PurCafé ont aussi montré qu'ils pouvaient améliorer la fidélisation des abonnés.
  - Comme mentionné dans la question liée à l'exploitation, le Conseil devrait s'assurer d'obtenir d'Amanda qu'elle s'engage à se concentrer uniquement sur la gestion des restaurants PurCafé et à trouver un directeur pour ses restaurants végétariens. Cette mesure permettra de veiller à ce qu'Amanda ne partage pas sa charge de travail entre deux restaurants et améliorera les commentaires des clients sur les PurCafé.
- Le Conseil doit veiller à mettre en place un plan de relève et à choisir et former des directeurs principaux compétents dans les 5 prochaines années, afin d'éviter les problèmes liés à l'exploitation lorsqu'il transférera ses responsabilités de gestion.

Comme le financement est une contrainte majeure pour CFL, j'ai vérifié que les 6,5 millions \$ en main pour de nouveaux projets sont suffisants pour les options recommandées. L'investissement initial requis pour les trois options stratégiques totalise 5 870 000 \$ (soit 2,5 millions \$ pour Gym Dépôt, 650 000 \$ pour les Hôtels Sunnyside et 2,72 millions \$ pour les PurCafé).



Chacune des options stratégiques recommandées cadre également avec l'orientation stratégique générale de CFL, selon laquelle le Conseil souhaite diversifier les produits d'exploitation et le BAIIA en faisant des investissements de préférence moins risqués et stables.

Voici les prochaines étapes pour le Conseil :

1. Informer Gym Dépôt de l'intention d'acheter la société et finaliser les conditions d'achat après avoir mis en œuvre de plus amples contrôles diligents, surtout concernant la condition physique des magasins.
2. Informer SunnySide de l'intention d'aller de l'avant avec le contrat et commencer à chercher un directeur principal efficace qui pourra superviser l'exploitation des gyms.
3. Rencontrer Amanda pour parler des prochaines étapes concernant les 8 nouveaux restaurants et également discuter de l'allègement de sa charge de travail globale, comme recommandé dans mon analyse des questions liées à l'exploitation.

**Document A : Analyse de Gym Dépôt**

Objectif : Effectuer une évaluation de Gym Dépôt

Bénéfice d'exploitation	2 167 800,00 \$	
Ajustements de normalisation		
Charge ponctuelle	450 000,00 \$	
Rajout : salaire du propriétaire	75 000,00 \$	
Moins : Salaire au taux du marché	(115 000,00) \$	
Bénéfice d'exploitation ajusté	2 577 800,00 \$	
Multiple	4,50 \$	Fourni
Évaluation	11 600 100,00 \$	
Moins : Emprunts	(1 400 000,00) \$	
Ajout : Trésorerie	10 000,00 \$	
Évaluation nette	<b>10 210 100,00 \$</b>	

Conclusion : Selon l'évaluation effectuée, Gym Dépôt vaut 10,2 millions \$, le prix de 10 millions \$ demandé est donc juste.

**Document B : Hôtels Sunnyside**

Objectif : Évaluer l'incidence quantitative de l'ouverture de nouveaux gyms chez Sunnyside

	<b>Initial</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Produits d'exploitation différentiels		1 850 000,00 \$	1 850 000,00 \$	1 850 000,00 \$	1 850 000,00 \$	1 850 000,00 \$
Coûts différentiels						
Employé		817 600,00 \$	817 600,00 \$	817 600,00 \$	817 600,00 \$	817 600,00 \$
Nouveau directeur principal		115 000,00 \$	115 000,00 \$	115 000,00 \$	115 000,00 \$	115 000,00 \$
Nouvel équipement (chaque deux ans)				650 000,00 \$		650 000,00 \$
Flux de trésorerie annuels		917 400,00 \$	917 400,00 \$	267 400,00 \$	917 400,00 \$	267 400,00 \$
Taux d'imposition (26 %)		238 524,00 \$	238 524,00 \$	69 524,00 \$	238 524,00 \$	69 524,00 \$
Flux de trésorerie après impôts	(650 000,00) \$	678 876,00 \$	678 876,00 \$	197 876,00 \$	678 876,00 \$	197 876,00 \$
<b>VAN</b>	<b>1 055 265,56 \$</b>					

Note A : Calcul des salaires des employés

Nombre de jours par année	365
Heures d'ouverture	16 <i>6 h à 22 h</i>
Nombre total d'heures par gym	5840
Pour 7 gyms	40880
Salaire horaire	20
Total des salaires annuels	817600

Conclusion : D'après le calcul effectué, la VAN de ce contrat est de 1 055 265 \$, ce qui en fait un bon projet sur le plan quantitatif. Toutefois, il faut tenir compte des facteurs qualitatifs.

**Document C : Cours de conditionnement physique diffusés en continu**

Objectif : Évaluer l'incidence quantitative d'un partenariat avec RiseEd

Prévisions	<b>Initial</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	
Bénéfice prévu		1 505 000,00 \$	4 955 000,00 \$	7 755 000,00 \$	Fourni
Impôts (taux hypothétique de 26 %)		391 300,00 \$	1 288 300,00 \$	2 016 300,00 \$	
Flux de trésorerie après-impôts	(2 500 000,00) \$	1 113 700,00 \$	3 666 700,00 \$	5 738 700,00 \$	
Sensibilité - si le nombre d'abonnés augmente d'un pourcentage modéré de 20 % par année)					
	<b>Initial</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	
Nombre d'abonnés		10 000,00	12 000,00	14 400,00	
Coût mensuel		40	40	40	
Produits d'exploitation annuels		4 800 000,00 \$	5 760 000,00 \$	6 912 000,00 \$	
Main-d'œuvre		750 000,00 \$	750 000,00 \$	750 000,00 \$	Fixe
Marketing		500 000,00 \$	250 000,00 \$	250 000,00 \$	Fixe
Frais généraux et administratifs		45 000,00 \$	45 000,00 \$	45 000,00 \$	Fixe
Frais payés à RiseEd		2 000 000,00 \$	4 000 000,00 \$	6 000 000,00 \$	
Total des charges		3 295 000,00 \$	5 045 000,00 \$	7 045 000,00 \$	
Bénéfice d'exploitation		<b>1 505 000,00 \$</b>	<b>715 000,00 \$</b>	<b>(133 000,00) \$</b>	

Conclusion : Bien que les prévisions fournies montrent un bénéfice d'exploitation positif pour le projet, les estimations de croissance semblent audacieuses. J'ai effectué une analyse de sensibilité pour laquelle j'ai utilisé une croissance modérée de 20 % par année du nombre d'abonnés, qui a montré que le projet pourrait devenir non rentable en 2028.

**Document D : Cliniques de physiothérapie**

Objectif : Évaluer les incidences financières de l'ouverture des cliniques de physiothérapie

	Fonctionnement à 50 %	Fonctionnement à 75 %	Fonctionnement à 100 %	
Produits d'exploitation différentiels	3 360 000,00 \$	5 040 000,00 \$	6 720 000,00 \$	
Coûts variables	672 000,00 \$	1 008 000,00 \$	1 344 000,00 \$	<i>20 % des produits d'exploitation 4 physiothérapeutes pour chacune des 8 cliniques</i>
Salaires des physiothérapeutes	2 880 000,00 \$	2 880 000,00 \$	2 880 000,00 \$	<i>105 000 par clinique</i>
Coûts fixes	840 000,00 \$	840 000,00 \$	840 000,00 \$	
Salaire de Nav	250 000,00 \$	250 000,00 \$	250 000,00 \$	
Bénéfices	(1 282 000,00) \$	62 000,00 \$	1 406 000,00 \$	Note A
Ajouter : Amortissement	277 200,00 \$	277 200,00 \$	277 200,00 \$	
BAIIA annuel	(1 004 800,00) \$	339 200,00 \$	1 683 200,00 \$	
Investissement initial	3 960 000,00 \$	3 960 000,00 \$	3 960 000,00 \$	495 000 pour 8 cliniques
délai de récupération	S.O.	11,67	2,35	

Note A : Amortissement annuel

Coût par clinique	346500	70 % du coût initial
Total du matériel	2772000	
Amortissement annuel	277200	<i>Selon la durée de vie de 10 ans fournie</i>

Conclusion : Les cliniques de physiothérapie donnent un BAIIA différentiel positif si elles fonctionnent à 75 % et à 100 % de leur capacité.

**Document E : Ouverture de nouveaux Purcafé**

Objectif : Évaluer le BAIIA différentiel des 8 nouveaux restaurants PurCafé.

Coûts initiaux	2 720 000,00 \$	340 000 par restaurant
Bénéfice d'exploitation pour 8 restaurants	1 952 800,00 \$	<i>244 100 par restaurant en moyenne pour 8 restaurants</i>
Moins : Coûts différentiel		
Charge locative	450 000,00 \$	<i>225 000 chaque</i>
Bénéfice d'exploitation différentiel	1 502 800,00 \$	
Quote-part d'Amanda	300 560,00 \$	<i>20 % pour Amanda</i>
Bénéfice d'exploitation différentiel pour CFL	1 202 240,00 \$	
Ajout : Amortissement pour tous les restaurants	312000	39 000 par restaurant
BAIIA différentiel	1 514 240,00 \$	

Conclusion : les restaurants purCafé supplémentaires généreront un BAIIA différentiel de 1 514 240 \$.

**ANNEXE G**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE  
ÉPREUVE DU JOUR 1 –  
VERSION 1 ET VERSION 2**

**Résultats par occasion d'évaluation sommative**

**RÉSULTATS DE LA CORRECTION – CFL (VERSION 1)**

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	5 425	0,07	1,05	98,88
Analyse	5 425	2,12	19,78	78,10
Conclusions et conseils	5 425	3,08	22,49	74,43
Communication	5 425	0,00	0,18	99,82

**RÉSULTATS DE LA CORRECTION – CFL (VERSION 2)**

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	663	0,90	9,65	89,44
Analyse	663	3,47	40,87	55,66
Conclusions et conseils	663	2,11	55,05	42,84
Communication	663	0,00	0,45	99,55

<sup>1</sup> Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. Un échantillon des copies qui ont reçu le résultat « échec de peu » ou « réussite de justesse » a aussi été passé en revue par un troisième correcteur. Les copies qui répondaient clairement aux normes de réussite n'ont été corrigées qu'une fois, mais les résultats ont fait l'objet d'une vérification.

**Le Jury veille à ce que toutes les versions d'une étude de cas aient le même niveau de difficulté. Les écarts dans les statistiques sont attribuables à la composition des cohortes, qui varie selon la version.**



**ANNEXE H**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN  
ÉPREUVE DU JOUR 1  
VERSION 1 ET VERSION 2**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1  
(VERSION 1 DE CFL)**

<b>Épreuve / étude de cas :</b>	Jour 1 – Étude de cas connexe, version 1 de CFL (EFC de septembre 2022)
<b>Temps approximatif :</b>	240 minutes
<b>Niveau de difficulté :</b>	Moyen
<b>Domaines de la Grille de compétences :</b>	S. O.; compétences habilitantes

**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)**

**OES n° 1 (Évaluation de la situation)**

Les candidats devaient mettre en évidence les facteurs internes et externes à CFL pouvant influencer les orientations stratégiques possibles présentées dans l'étude de cas. Il était indiqué aux candidats que, depuis le module de synthèse 1, le nombre d'abonnés des gyms traditionnels de CFL avait diminué de façon continue et que, sans un changement d'orientation stratégique important, ces gyms risquaient de ne pas survivre. CFL avait aussi conclu un contrat pour être le distributeur des produits Zenfit dans l'Ouest canadien et pour diffuser en direct de séances d'entraînement sur la plateforme en ligne de Zenfit, et elle avait converti huit de ses gyms en centres d'escalade. De plus, à la fin de 2024, Rosa avait décidé de démissionner du Conseil de CFL et avait dit souhaiter vendre le plus tôt possible ses actions ordinaires de CFL.

Dans l'étude de cas du Jour 1, il était indiqué aux candidats que le Conseil de CFL sollicitait l'avis de CPA concernant le groupe d'âge à cibler pour améliorer la performance des gyms de l'entreprise. Le Conseil avait aussi pour objectif d'améliorer le BAIIA de CFL au cours des prochaines années. Compte tenu de ces objectifs, les candidats devaient analyser les diverses options stratégiques présentées dans l'étude de cas. CFL ne disposait que de 2 millions \$ en trésorerie pour faire des investissements stratégiques, une situation aggravée par le fait qu'elle n'avait pas accès à de nouvelles facilités de crédit en raison de la réticence des prêteurs à consentir du crédit aux petites entreprises de conditionnement physique (c'est-à-dire comptant moins de 50 établissements). Pour contourner cette contrainte de trésorerie, CFL pouvait toutefois vendre deux de ses unités d'exploitation, soit son contrat de distribution et de production de vidéos avec Zenfit et ses centres d'escalade. Les candidats ont obtenu des points pour avoir fait des liens pertinents avec l'évaluation de la situation dans leur analyse à l'OES n° 2 et dans leurs recommandations à l'OES n° 3.

La plupart des candidats ont réalisé une évaluation satisfaisante de la situation de CFL au début de leur réponse. Ils ont présenté une analyse FFPM à jour qui mettait en évidence les changements par rapport à la situation de l'entreprise décrite dans le module de synthèse et ont relevé les principaux objectifs du Conseil qui devaient être pris en considération dans l'analyse des options stratégiques présentées dans l'étude de cas. Ils ont compris que CFL disposait de capitaux d'investissement limités et qu'il était peu probable qu'elle en obtienne davantage au moyen d'emprunts supplémentaires. La plupart des candidats ont également compris que le secteur était devenu hautement concurrentiel et que la détérioration de la performance des gyms de CFL était probablement attribuable à cette situation. Néanmoins, de nombreux candidats n'ont pas tenu compte de cet aspect de l'évaluation de la situation dans leur analyse des options stratégiques qui s'offraient à l'entreprise.

Les candidats forts ont présenté une évaluation de la situation dans laquelle ils ont décrit et analysé les incidences des aspects de la situation présentée dans l'étude de cas, et ont mieux ciblé les principaux éléments à prendre en considération, comme le risque lié à la baisse rapide du nombre d'abonnés des gyms de CFL. Ils ont souvent tenu compte, dans leur analyse des options stratégiques, du fait que le secteur était devenu hautement concurrentiel. Par exemple, beaucoup ont compris que la baisse des ventes des produits Zenfit risquait de se poursuivre, compte tenu du lancement de nombreux nouveaux appareils d'entraînement à la fine pointe de la technologie par les concurrents de CFL. Les candidats forts ont bien compris que le groupe d'âge que CFL choisirait, pour réaliser son objectif d'en cibler un en particulier, aurait une incidence sur la viabilité des autres décisions stratégiques à prendre, et ont donc lié leurs analyses de ces décisions aux préférences de chaque groupe d'âge. Par exemple, à l'OE n° 6, les candidats forts ont compris qu'Albert possédait une expertise en tant que professeur de yoga, ce qui constituait un avantage compte tenu du penchant du groupe plus âgé pour cette activité. Ils ont aussi analysé plus en profondeur la question des capitaux d'investissement limités de CFL et ont lié cette contrainte à leur analyse de chaque option d'investissement.

Les candidats faibles ont eu tendance à simplement énumérer les informations tirées du module de synthèse 1 relatives aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision, sans indiquer lesquels de ces éléments auraient le plus d'influence sur leur processus décisionnel ni les analyser. De plus, ils ont souvent établi des liens plus généraux avec leur évaluation de la situation dans leur analyse de chacune des options stratégiques présentées dans l'étude de cas. Par exemple, bon nombre de candidats faibles ont répété, pour chacune des options, l'analyse visant à déterminer si elle était compatible avec la mission et la vision de CFL, même si toutes les options l'étaient. Les candidats faibles ont également eu tendance à décrire la situation de trésorerie de CFL comme une force, même si la plupart des options qui s'offraient à CFL nécessitaient davantage de trésorerie que ce qui était disponible. Par exemple, pour cibler le groupe des moins de 40 ans et répondre à ses préférences, CFL devait investir 7 millions \$ par année dans de nouveaux appareils.

## **OES n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient analyser quatre options stratégiques d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. Ils devaient aussi déterminer s'il était approprié de remplacer Rosa par Louisa Rice ou par Albert Fong au Conseil de CFL.

### OE n° 2 : Groupe d'âge à cibler par CFL dans ses gyms

Compte tenu de la baisse du nombre d'abonnés aux gyms de CFL, les candidats devaient déterminer quel groupe d'âge, des moins de 40 ans ou des plus de 55 ans, CFL devrait cibler pour améliorer la performance de ses gyms, et lui formuler une recommandation à cet égard. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient analyser les avantages et les inconvénients de chaque groupe d'âge et relever les principaux aspects de l'évaluation de la situation qui avaient une incidence sur la décision (comme la concurrence accrue, particulièrement des gyms équipés d'appareils modernes et à la fine pointe de la technologie). Les candidats pouvaient relever les compromis possibles entre les groupes d'âge; par exemple, même si CFL comptait plus d'abonnés de moins de 40 ans, les plus de 55 ans semblaient plus susceptibles de rester abonnés, compte tenu de leur sentiment d'appartenance à la communauté du gym. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient fournir une projection des bénéfices pour chaque groupe d'âge, puis indiquer quelle option était la plus susceptible d'améliorer le BAIIA de CFL, l'un des principaux objectifs du Conseil.

La plupart des candidats ont relevé et analysé suffisamment de facteurs qualitatifs liés à cette décision stratégique. Ils ont compris que CFL comptait actuellement davantage d'abonnés chez les moins de 40 ans et que la croissance de ce groupe était plus rapide que celle des plus de 55 ans. Ils ont aussi mentionné que les plus âgés étaient prêts à payer plus cher pour s'abonner à un gym qui leur convenait. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de faire des projections des bénéfices que CFL pourrait s'attendre à réaliser si elle ciblait les moins de 40 ans ou les plus de 55 ans. Pour ce faire, ils ont le plus souvent effectué des projections du BAIIA sur trois ans. De nombreux candidats ont commis l'erreur d'inclure le coût des investissements annuels dans les appareils dans les charges d'exploitation aux fins de leur calcul du BAIIA. D'autres n'ont pas compris que les coûts annuels des achats des appareils préférés de chaque groupe d'âge pour les gyms (7 millions \$ pour les moins de 40 ans et seulement 1 million \$ pour les plus de 55 ans) auraient une incidence sur la viabilité de chaque option.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont relevé la disparité qui semblait exister dans le secteur entre les deux groupes d'âge sur le plan de la concurrence. Ils ont souligné à juste titre que la plupart des nouveaux concurrents dans le secteur misaient sur des installations modernes dotées d'équipements à la fine pointe de la technologie, une tendance contraire aux préférences des plus de 55 ans. Les candidats forts ont aussi mentionné que les préférences des plus de 55 ans concernant les appareils ne cadraient pas avec la mission et les facteurs clés de succès actuels de CFL et que, par conséquent, l'entreprise devait probablement revoir ces aspects de ses politiques de gouvernance si elle choisissait finalement ce groupe d'âge. Les candidats faibles, quant à eux, ont évoqué cette incompatibilité comme principale raison justifiant le rejet du groupe des plus de 55 ans. Cet argument avait moins de valeur, compte tenu de la volonté du Conseil de changer l'orientation de CFL pour sauver ses gyms. Les candidats faibles ont aussi eu tendance à faire une analyse combinée des deux groupes d'âge, de sorte qu'ils ont eu plus de mal à présenter au Conseil de CFL une analyse comportant le niveau requis d'étendue et de profondeur pour chaque groupe d'âge sur le plan qualitatif.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont utilisé les informations fournies pour faire une projection du BAIIA de CFL qui résulterait vraisemblablement du choix de chaque groupe d'âge. Ils ont ensuite analysé les incertitudes entourant les projections (comme le fait que de nombreuses entreprises de conditionnement physique réduisaient leurs frais d'abonnements annuels, de sorte que les hypothèses de CFL quant au prix qu'elle pourrait demander pour un abonnement étaient peut-être trop optimistes). Enfin, les candidats forts ont souvent analysé les flux de trésorerie annuels nécessaires pour répondre aux préférences de chaque groupe d'âge, et ont souligné que les coûts moins élevés liés au groupe des plus de 55 ans constituaient un avantage majeur compte tenu des capitaux d'investissement limités de CFL. Les candidats faibles ont souvent commis des erreurs dans leurs projections des bénéfices. Certains se sont par exemple contentés de faire une projection des produits sans tenir compte des charges applicables ou en n'incluant que l'augmentation/la diminution différentielle d'une charge d'une année à l'autre. D'autres ont fourni des calculs trop complexes de la valeur actualisée nette et ont souvent omis de tracer un parallèle entre les résultats de leurs calculs et l'objectif du Conseil d'améliorer le BAIIA de l'entreprise.

### OE n° 3 : Contrat avec Zenfit pour devenir son distributeur national

Les candidats devaient analyser les deux choix qui s'offraient à CFL concernant son contrat avec Zenfit : en élargir la portée pour devenir le distributeur national exclusif de ses produits ou vendre les droits actuels de distribution et de production de vidéos dans l'Ouest canadien pour 9 millions \$. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever et analyser divers risques (comme l'augmentation du nombre d'appareils d'entraînement semblables sur le marché) et possibilités (comme celles résultant du lancement imminent du nouvel appareil Zentracker de Zenfit) liés au fait de devenir le distributeur national exclusif des produits Zenfit. Les candidats pouvaient aussi comprendre que la faisabilité du projet dépendait du groupe d'âge que CFL déciderait de cibler dans ses gyms, étant donné que les plus de 55 ans préféraient ne pas utiliser les appareils Zenfit. En ce qui concerne la vente potentielle, les candidats pouvaient analyser la diminution récente du nombre d'unités vendues et du nombre d'abonnés à Zenfit Live, et expliquer en quoi cette diminution pouvait indiquer une tendance à la baisse de la popularité des produits Zenfit. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient réviser la projection des bénéfices pour les deux années restantes du contrat avec Zenfit et la comparer avec l'offre de 9 millions \$ que CFL avait reçue pour la vente des droits. Les candidats pouvaient aussi analyser la probabilité que CFL atteigne des ventes d'au moins 10 millions \$ par an, soit l'objectif prévu dans le contrat proposé pour être le distributeur national.

La plupart des candidats ont relevé la synergie qui existait entre le groupe d'âge des moins de 40 ans et le contrat avec Zenfit. Toutefois, peu de candidats ont expliqué quelles incidences leur recommandation sur le groupe d'âge à cibler avait eues sur leur recommandation concernant l'élargissement ou la vente du contrat avec Zenfit. La plupart des candidats ont compris qu'en devenant distributeur national de Zenfit, CFL donnerait une visibilité nationale à sa marque sans devoir investir davantage de ses capitaux limités (étant donné que l'élargissement de la portée du contrat ne nécessiterait pas d'investissement initial). Ils ont aussi mentionné la possibilité que CFL ne parvienne pas à atteindre des ventes d'au moins 10 millions \$, mais seuls certains candidats ont indiqué qu'il s'agissait d'un risque important compte tenu de la tendance à la baisse actuelle des ventes des produits Zenfit et du nombre d'abonnés aux vidéos en direct de Zenfit diffusées en continu. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de comparer l'offre de 9 millions \$ que CFL avait reçue pour la vente de son contrat avec Zenfit aux bénéfices prévus pour les deux années restantes du contrat existant. Toutefois, peu de candidats ont utilisé les chiffres montrant la tendance à la baisse que Frank avait mentionnés dans la discussion du Conseil pour réviser la projection initiale des bénéfices de CFL.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont lié leur analyse des choix relatifs à Zenfit à leur recommandation quant au groupe d'âge que CFL devait cibler dans ses gyms (OE n° 2). Ils ont compris qu'il n'était pas sensé, sur le plan stratégique, d'élargir la portée du contrat avec Zenfit si CFL choisissait de cibler les plus de 55 ans. Ils ont aussi eu tendance à mettre l'accent sur la concurrence de plus en plus vive que connaîtrait le nouvel appareil Zentracker, ce qui pouvait réduire les bénéfices que CFL tirerait de la vente des produits Zenfit. Les candidats faibles, en revanche, ont laissé entendre que l'ajout du nouvel appareil Zenfit catalyserait le regain des ventes de produits Zenfit, sans analyser le risque lié à la concurrence. Ils ont aussi eu tendance à désigner le fait que Zenfit cadrerait avec la mission, la vision et les facteurs clés de succès de CFL comme l'une des principales raisons d'en devenir le distributeur national. Cet argument avait peu de valeur, car il s'appliquait à toutes les options d'investissement qui s'offraient à CFL. Certains candidats faibles ont recommandé à CFL de renoncer à l'une et l'autre des options, soit de devenir le distributeur national de Zenfit ou de vendre le contrat pour 9 millions \$. Cette recommandation n'avait pas de valeur, car il ne restait que deux ans avant l'échéance du contrat actuel et que Zenfit n'allait pas le renouveler si CFL n'acceptait pas dès maintenant de devenir son distributeur national.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont fourni une projection révisée des bénéfices pour les deux dernières années du contrat actuel, selon les informations fournies dans la discussion du Conseil. Ces candidats ont compris que l'offre de 9 millions \$ reçue pour la vente du contrat était supérieure aux bénéfices projetés. Ils ont aussi mentionné que si CFL décidait de devenir le distributeur national de Zenfit, il faudrait analyser plus en profondeur sa capacité à atteindre des ventes d'au moins 10 millions \$, compte tenu du peu d'informations fournies dans l'étude de cas. Les candidats faibles ont eu du mal à présenter une analyse quantitative utile et ont souvent utilisé le mauvais outil pour évaluer la valeur du contrat existant. Par exemple, certains candidats faibles ont utilisé le multiple du BAIIA mentionné à l'Annexe II, même s'il était indiqué que ce multiple se rapportait à des ventes récentes de centres de conditionnement physique et d'activités récréatives.

OE n° 4 : Ouverture de nouveaux centres d'escalade ou vente des centres d'escalade existants de CFL

Compte tenu du succès des premiers centres d'escalade de CFL, cette dernière envisageait l'ouverture de six nouveaux centres aux endroits désignés par Brian. CFL avait aussi reçu une offre de 12 millions \$ pour la vente de ses huit centres d'escalade existants. Les candidats devaient analyser les deux options pour déterminer laquelle était la plus avantageuse sur le plan stratégique, et guider le Conseil en conséquence. En ce qui concerne le projet d'expansion, les candidats pouvaient analyser de multiples risques et possibilités, comme l'avantage considérable que représentait la concurrence moindre dans ce segment du secteur que dans celui des gyms et des appareils de conditionnement physique comme Zenfit. En ce qui concerne la vente possible, les candidats pouvaient expliquer comment l'entreprise pouvait utiliser le produit de la vente pour prendre de l'expansion et/ou pour assurer la pérennité de son activité principale, soit ses gyms. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le BAIIA généré par les centres d'escalade existants et, à l'aide du multiple du BAIIA fourni, comparer l'offre de 12 millions \$ pour la vente des centres d'escalade à leur valeur implicite. Les candidats pouvaient aussi évaluer la solidité du projet d'expansion sur le plan quantitatif en comparant son coût au BAIIA qu'il devrait générer.

La plupart des candidats ont bien compris que les centres d'escalade avaient connu un succès rapide et qu'il était possible de tirer parti de ce succès en ouvrant d'autres centres. Ils ont également souligné que Brian avait largement contribué au succès des centres d'escalade. La plupart des candidats ont analysé le risque que représentaient les blessures subies par deux personnes dans les centres d'escalade de CFL (dans les deux cas, la faute des blessures était attribuable aux clients qui avaient mal utilisé l'équipement). Certains candidats ont évoqué ce risque comme principale raison de la vente des centres d'escalade, alors que d'autres ayant fait une meilleure analyse ont compris que CFL pouvait atténuer ce risque en continuant de recourir aux formulaires d'exonération de responsabilité et en respectant les normes de sécurité appropriées. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer la rentabilité potentielle du projet d'expansion et le caractère raisonnable de l'offre de 12 millions \$ pour la vente des centres d'escalade.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont mentionné et analysé le potentiel de croissance des centres d'escalade compte tenu du peu de concurrence dans ce secteur, de la capacité de Brian à assurer la satisfaction des abonnés et de la popularité croissante de l'escalade dans tous les groupes d'âge. Ils ont aussi compris qu'il y avait eu une certaine confusion entre les gyms CFL et les centres d'escalade CFL, et ont proposé des façons d'atténuer ce problème (par exemple, certains ont indiqué que CFL pourrait offrir un type d'abonnement qui donnerait accès à la fois aux gyms et aux centres d'escalade). Les candidats faibles ont eu tendance à se concentrer sur les risques liés aux centres d'escalade et au projet d'expansion, et n'ont pas proposé de moyens d'atténuer ces risques. Ils ont aussi indiqué que comme CFL avait reçu des plaintes d'abonnés ayant perdu l'accès aux gyms fermés pour être convertis en centres d'escalade, l'entreprise devait renoncer à ouvrir d'autres centres. Ces candidats n'ont pas compris que le projet d'expansion ne nécessitait pas la conversion d'autres gyms, puisque les six endroits proposés pour les nouveaux centres d'escalade n'étaient pas des gyms de CFL.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont mieux réussi à évaluer si l'offre de 12 millions \$ qu'avait reçue CFL pour la vente de ses centres d'escalade était raisonnable. Ils ont présenté un calcul simple et utilisé le multiple du BAIIA fourni pour calculer la valeur implicite des huit centres d'escalade existants, et ont comparé cette valeur à l'offre d'achat de 12 millions \$. Les candidats forts ont également eu tendance à expliquer que le projet d'expansion des centres d'escalade semblait être une façon relativement sans risque d'atteindre l'objectif du Conseil d'améliorer le BAIIA de l'entreprise, ou à analyser la possibilité d'ouvrir seulement un ou deux nouveaux centres d'escalade à la fois pour tenir compte des capitaux d'investissement limités de CFL. Les candidats faibles ont eu tendance à faire des erreurs dans leurs calculs. Par exemple, certains ont omis de rajouter l'amortissement au bénéfice d'exploitation des centres d'escalade pour calculer le BAIIA de ces centres.

#### OE n° 5 : Acquisition de RJ's Health Clubs Itée

Le Conseil de CFL se demandait s'il était judicieux, sur le plan stratégique, d'acquérir RJ's Health Clubs Itée (RJ), une entreprise de conditionnement physique en difficulté située dans l'Est du Canada dont la formule était semblable à celle des gyms de CFL. Les candidats devaient évaluer s'ils recommandaient à CFL de procéder à l'acquisition. Sur le plan qualitatif, ils devaient comprendre que RJ donnait à CFL la possibilité d'étendre considérablement ses activités, conformément à sa mission et à sa vision. Ils devaient aussi analyser le risque important lié à l'acquisition d'une entreprise qui semblait sur le point de fermer ses portes. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient évaluer si le prix demandé par RJ était raisonnable compte tenu de son BAIIA en baisse. Les candidats pouvaient aussi analyser s'il était possible pour CFL d'améliorer la performance de RJ en ciblant un groupe d'âge en particulier.

La plupart des candidats ont compris que l'achat de RJ présentait un risque important, compte tenu de la baisse considérable de la performance de l'entreprise entre 2022 et 2024. Ils ont aussi tenté de calculer la valeur implicite de RJ en appliquant le multiple du BAIIA aux informations sur le bénéfice de l'entreprise. La combinaison des deux facteurs ci-dessus a amené de nombreux candidats à formuler une recommandation défavorable à l'acquisition. Peu de candidats ont compris que la performance de RJ était susceptible de s'améliorer si CFL choisissait de cibler un groupe d'âge en particulier, de sorte que le prix d'acquisition de 7,5 millions \$ serait plus raisonnable. Par exemple, si CFL ciblait les plus de 55 ans, l'acquisition de RJ à ce prix pouvait être une aubaine.



Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont compris que l'acquisition doublerait presque le nombre de gyms de CFL et ont rattaché cet avantage à l'allègement potentiel de la contrainte financière, étant donné que les prêteurs hésitent à consentir des prêts aux entreprises de conditionnement physique qui possèdent moins de 50 établissements. Ils ont également fait le lien entre la préférence des plus de 55 ans pour les cours de yoga et de méditation et les studios réservés à ces activités que possèdent les établissements de RJ. Les candidats faibles ont souvent mis l'accent sur les inconvénients du projet d'acquisition. Par exemple, ils ont indiqué que les appareils de RJ étaient devenus désuets, ce qui allait à l'encontre des facteurs clés de succès de CFL. Même s'il s'agissait d'un argument valable, ces candidats ont eu du mal à intégrer, dans leur analyse du projet d'acquisition, l'objectif du Conseil de cibler un groupe d'âge en particulier. Par exemple, la décision de cibler les plus de 55 ans ferait qu'il serait nécessaire de réviser les politiques de gouvernance de l'entreprise. Les candidats faibles ont aussi mentionné que l'acquisition de RJ entraînerait la cannibalisation des abonnés actuels des gyms de CFL. Cet argument n'avait aucune valeur, car les gyms de RJ étaient situés dans l'Est du Canada, tandis que ceux de CFL se trouvaient dans l'Ouest canadien.

Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer la valeur implicite de RJ et ont ensuite comparé cette valeur au prix demandé pour RJ. Toutefois, seuls les candidats forts ont tenté de faire une projection des bénéfices futurs de RJ si CFL en faisait l'acquisition, puis ciblait un groupe d'âge en particulier. Ces candidats ont expliqué que si CFL réussissait à cibler les plus de 55 ans dans les gyms de RJ, l'acquisition de RJ permettrait à CFL d'atteindre l'objectif du Conseil d'améliorer le BAIIA de l'entreprise. Les candidats faibles ont eu tendance à fonder leur analyse sur les informations existantes sur les bénéfices de RJ, sans se demander s'il était possible d'améliorer la performance.

#### OE n° 6 : Remplacement de Rosa au Conseil de CFL

Compte tenu du départ de Rosa, les candidats devaient déterminer qui, de Louisa Rice ou d'Albert Fong, était le plus approprié pour la remplacer au Conseil de CFL.

La plupart des candidats ont bien analysé les avantages et les inconvénients de chaque remplaçant potentiel par rapport à la mission, à la vision et aux autres politiques de gouvernance actuelles de CFL. Toutefois, seuls les candidats forts ont rattaché leur analyse du remplaçant le plus approprié à l'objectif de CFL de cibler les moins de 40 ans ou les plus de 55 ans. Ils ont tenu compte de leur recommandation quant au groupe d'âge à cibler aux fins de leur analyse visant à déterminer quel remplaçant conviendrait le mieux. Par exemple, ils ont compris que le profil de Louisa était le meilleur si CFL choisissait de cibler les plus jeunes, alors qu'Albert était vraisemblablement le meilleur choix si CFL optait pour le groupe des plus âgés. Les candidats faibles n'ont pas rattaché leur analyse du remplaçant le plus approprié aux considérations générales au niveau de l'entité, comme la nécessité pour CFL de cibler un groupe d'âge en particulier. De plus, ils ont souvent expliqué que la vente des actions de Rosa fournirait à CFL de la trésorerie supplémentaire, ce qui était une erreur puisque ce serait Rosa qui recevrait le produit de la vente, et non CFL.

### Dans l'ensemble

L'OES n° 2 portait principalement sur la capacité des candidats à intégrer les éléments de la situation globale de l'entreprise (comme l'intensification de la concurrence sur le marché du conditionnement physique et l'objectif du Conseil d'améliorer le BAIIA de l'entreprise) dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque OE et à évaluer l'incidence qu'aurait la principale question stratégique de l'étude de cas, soit le choix du groupe d'âge à cibler dans les gyms de CFL, sur les autres questions faisant l'objet de chaque OE.

La plupart des candidats ont analysé chacune des options stratégiques qui s'offraient à CFL, mais bon nombre de candidats faibles se sont penchés sur chaque question prise individuellement et n'ont donc pas fait les liens importants qui existaient entre les divers aspects de chaque option. Par exemple, les candidats faibles n'ont généralement pas tenu compte des préférences de chaque groupe d'âge dans leurs analyses des OE après l'OE n° 2. À l'inverse, les candidats forts ont compris que ces préférences pouvaient avoir une incidence sur la force relative des autres options stratégiques. Par exemple, ils ont compris qu'il serait avantageux de devenir le distributeur national de Zenfit si CFL optait pour les moins de 40 ans, compte tenu de la préférence de ce groupe d'âge pour les appareils à la fine pointe de la technologie.

Les candidats forts ont fait une analyse qualitative équilibrée décrivant à la fois les avantages et les inconvénients de chaque option stratégique, et ont établi des liens plus pertinents avec l'évaluation de la situation de l'entreprise (OES n° 1). Les candidats faibles ont souvent fait de nombreux liens avec les politiques de gouvernance actuelles de CFL (soit la mission, la vision et les facteurs clés de succès décrits dans le module de synthèse 1). Ces candidats ont eu plus de difficulté à adapter leur analyse aux particularités de l'étude de cas, notamment en ce qui concerne la transformation du secteur d'activité découlant de l'intensification importante de la concurrence et la baisse rapide de la performance des gyms de CFL qui en résultait. La plupart des candidats ont bien relevé les données de l'étude de cas propres à chaque OE qui auraient une incidence sur la viabilité de chaque option stratégique, mais les candidats faibles ont eu du mal à expliquer les incidences de ces données. D'autres candidats faibles se sont contentés d'énumérer les données de l'étude de cas sans tenter d'expliquer pourquoi elles étaient importantes aux fins de la décision.

La plupart des candidats ont tenté d'analyser chaque option stratégique d'un point de vue quantitatif (à l'exception de l'OE n° 6, pour laquelle il n'y avait aucun élément quantitatif). Les candidats forts ont souvent fourni des calculs simples pour chaque aspect de l'option examinée. Par exemple, ils ont présenté une analyse quantitative du projet d'expansion et de l'offre d'achat de 12 millions \$ pour les centres d'escalade. Les candidats forts ont souvent lié leur évaluation quantitative à l'objectif de l'entreprise concernant le BAIIA. Les candidats faibles ont parfois fourni une analyse quantitative incomplète de certaines des options stratégiques. Par exemple, certains n'ont pas analysé le caractère raisonnable de l'offre de 9 millions \$ reçue par CFL pour le contrat avec Zenfit. Les candidats faibles ont aussi été plus susceptibles de présenter des calculs trop complexes, truffés d'erreurs et ne répondant pas à l'objectif du Conseil d'améliorer le BAIIA de l'entreprise.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à CFL, les candidats devaient formuler des recommandations qui cadraient avec leurs analyses. Ils devaient aussi formuler une conclusion générale tenant compte de façon cohérente et raisonnable des interrelations entre les analyses et les recommandations fournies pour chaque OE. Ils pouvaient y arriver de différentes façons. Le plus souvent, les candidats ont analysé l'incidence de leur recommandation de l'OE n° 2 (soit le groupe d'âge à cibler dans les gyms de l'entreprise) sur leurs analyses et leurs recommandations concernant les autres options stratégiques qui s'offraient à CFL. Par exemple, après avoir recommandé à CFL de cibler les moins de 40 ans, de nombreux candidats ont expliqué que le projet de devenir le distributeur national de Zenfit concordait avec cette recommandation sur le plan stratégique, compte tenu de la préférence des plus jeunes pour des appareils à la fine pointe de la technologie compatibles avec les moniteurs d'activité physique. D'autres candidats, après avoir recommandé à CFL de cibler les plus de 55 ans, ont expliqué que Louisa Rice était une candidate moins appropriée pour remplacer Rosa, compte tenu de l'intensité de ses entraînements qui ne cadrait pas avec les préférences du groupe plus âgé. Les candidats pouvaient aussi tenir compte des interrelations en expliquant que CFL pouvait, pour financer les investissements recommandés, vendre son contrat actuel avec Zenfit ou ses centres d'escalade, ou acquérir RJ pour pouvoir obtenir du financement par emprunt supplémentaire.

Les candidats forts ont formulé des réponses qui intégraient plusieurs éléments et une conclusion générale qui ne contrevenait pas aux contraintes de trésorerie de l'entreprise. De plus, leurs conclusions prises dans leur ensemble étaient logiques sur le plan stratégique. Les candidats faibles ont eu du mal à formuler des conclusions qui auraient abouti à une orientation stratégique globale sensée. Par exemple, certains ont recommandé de cibler le groupe des plus de 55 ans et de devenir le distributeur national de Zenfit. Cette conclusion avait peu de valeur, car ce groupe n'aimait pas les appareils Zenfit. Les candidats faibles ont aussi eu du mal à comprendre que CFL aurait pu utiliser le produit de la vente du contrat avec Zenfit ou des centres d'escalade pour améliorer le BAIIA de l'entreprise. Par exemple, de nombreux candidats ont recommandé de ne pas vendre le contrat avec Zenfit parce qu'il en résulterait une baisse du BAIIA, ce qui serait contraire à l'objectif du Conseil. Ils n'ont pas compris que le produit de l'une ou l'autre des ventes aurait pu être réaffecté de façon plus avantageuse.

### **OES n° 4 (Communication)**

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

### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES précédentes pour pouvoir obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également démontrer un niveau minimal de compétence en calcul dans leur traitement des éléments quantitatifs de l'étude de cas.

Pour chacune des questions importantes, les candidats devaient réaliser une analyse satisfaisante, puis formuler une recommandation qui cadrerait avec leur analyse et qui ne contrevenait pas aux contraintes de trésorerie de CFL. Le Jury s'attendait par ailleurs à ce que les candidats intègrent à leur analyse des questions importantes les éléments déterminants tirés du module de synthèse 1 et les principaux éléments relevés dans leur évaluation de la situation. Les candidats devaient également tenir suffisamment compte des interrelations entre les options stratégiques décrites dans l'étude de cas.

## COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VERSION 2 DE CFL)

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 2 de CFL  
(EFC de septembre 2023)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

### Domaines de la

**Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)

#### OES n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient relever les facteurs, tant internes qu'externes à CFL, qui pourraient influencer les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. Après avoir examiné les options stratégiques proposées dans le module de synthèse 1, CFL a choisi de convertir huit de ses gyms en centres d'escalade intérieurs et a accepté la proposition d'Amanda d'ouvrir des PurCafé, qui servent des mets santé, dans cinq de ses gyms. Ces deux investissements se sont avérés fructueux jusqu'à maintenant et ont contribué à améliorer la situation financière de CFL. Deux autres facteurs ont également contribué à l'amélioration de sa performance : l'offre de cours de conditionnement physique de meilleure qualité et une augmentation du taux de fidélisation des abonnés. Par ailleurs, depuis le module de synthèse 1, la société a révisé ses énoncés de vision et de mission, et le Conseil a revu ses principaux objectifs compte tenu de sa volonté de réduire sa participation active aux activités quotidiennes de CFL d'ici environ cinq ans. Afin de préserver le versement de dividendes annuels par la société, sur lequel ils comptent pour financer leur retraite, les membres du Conseil ont dit vouloir accorder la priorité aux projets peu risqués, simples à réaliser et procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation. Ainsi, malgré le souhait du Conseil non seulement d'accroître les produits et d'en diversifier les sources, mais aussi d'améliorer le BAIIA, il était important de limiter le risque que tout nouvel investissement stratégique représenterait pour les bénéfices de la société. Par conséquent, dans le cadre de l'OES n° 2, les candidats devaient analyser le niveau de risque associé à chaque option stratégique afin de recommander des investissements qui mettraient le moins possible en péril le versement de dividendes annuels par la société. CFL devait non seulement accorder de l'importance à sa gestion du risque d'investissement, mais aussi tenir compte de ses capitaux limités. En effet, elle n'avait que 6,5 millions \$ en main pour des investissements et n'avait pas accès à d'autre financement par emprunt. Les candidats ont obtenu des points pour avoir fait des liens pertinents avec l'évaluation de la situation dans leur analyse des options stratégiques à l'OES n° 2 et dans leurs recommandations à l'OES n° 3.

La plupart des candidats ont bien résumé la situation interne et externe de CFL au début de leur rapport. Ils ont généralement présenté une analyse FFPM à jour qui mettait en évidence les changements par rapport à la situation de la société décrite dans le module de synthèse 1, et ont relevé les principaux objectifs du Conseil qui devaient être pris en considération dans l'analyse des options stratégiques présentées dans l'étude de cas. Bien qu'ils aient tenu compte des principaux objectifs de la société, de nombreux candidats n'ont pas analysé adéquatement les divers risques associés à chaque option d'investissement stratégique ni proposé des moyens d'atténuer ces risques.

Les candidats forts ont présenté une évaluation de la situation qui mettait en évidence les facteurs généraux les plus pertinents dans l'environnement d'affaires interne et externe de CFL. Ils ont aussi compris que, compte tenu de l'intention du Conseil de réduire sa participation aux activités quotidiennes de la société, CFL se trouverait bientôt dans une situation de transition et que les investissements stratégiques devraient donc convenir au futur environnement de gouvernance de la société. Ces candidats ont souligné que les capitaux d'investissement limités et le retrait à venir du Conseil des activités quotidiennes constituaient les deux principaux facteurs limitant les choix de CFL quant aux investissements stratégiques, et ils ont systématiquement expliqué l'incidence de ces deux facteurs dans leur analyse de chaque option stratégique dans le cadre de l'OES n° 2.

Les candidats faibles se sont souvent contentés de reproduire les énoncés de vision et de mission révisés de CFL ainsi que les valeurs fondamentales et facteurs clés de succès de la société tirés du module de synthèse 1, sans préciser sur lesquels de ces éléments reposerait leur analyse, compte tenu de l'information fournie dans l'étude de cas. D'autres se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas sans indiquer lesquelles seraient déterminantes pour la prise de décision. Les candidats faibles ont aussi eu du mal à établir des liens entre leur analyse des options stratégiques à l'OES n° 2 et à l'OES n° 3 et les éléments situationnels les plus pertinents présentés dans l'étude de cas. Ils ont plutôt tenté de rattacher leur analyse et leurs recommandations à des aspects moins pertinents des politiques de gouvernance de CFL. Par exemple, ils ont fait des liens faibles entre des aspects de chaque décision stratégique ou ont analysé la compatibilité de ces aspects avec les énoncés de vision et de mission de CFL, ce qui était peu utile puisque toutes les options stratégiques présentées dans l'étude de cas cadraient assez bien avec les énoncés de vision et de mission.

### **OES n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient faire une analyse qualitative et quantitative de cinq options stratégiques. Ils devaient également intégrer les principaux aspects généraux de la situation interne et externe de CFL (comme l'intention du Conseil d'investir dans des projets peu risqués, simples à réaliser et procurant une source fiable de produits d'exploitation) dans leur analyse de chacune des options stratégiques.

### OE n° 2 : Acquisition de Gym Dépôt

Les candidats devaient déterminer s'il était dans l'intérêt de CFL de faire l'acquisition de Gym Dépôt, un détaillant d'équipement de conditionnement physique, neuf et usagé, à prix réduit. L'information nécessaire à l'analyse de cette option stratégique était fournie à l'Annexe I, dans la transcription de la réunion du Conseil, de même qu'à l'Annexe II. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient déterminer si le modèle d'affaires de Gym Dépôt cadrait avec l'objectif du Conseil d'investir dans des projets peu risqués et simples à réaliser. Sur le plan quantitatif, ils devaient déterminer si le prix demandé pour Gym Dépôt était raisonnable compte tenu du prix auquel des sociétés semblables avaient récemment été vendues, et si l'acquisition aiderait CFL à atteindre les objectifs du Conseil, soit augmenter les produits d'exploitation et le BAIIA de la société. Les candidats pouvaient aussi expliquer que les contrats d'approvisionnement de Gym Dépôt permettraient à CFL de profiter d'une réduction de 20 % sur les achats d'équipement pour l'exploitation de ses gyms, son activité principale.

La plupart des candidats ont relevé les principaux risques liés à l'acquisition, comme l'intention du propriétaire actuel de Gym Dépôt, qui participait activement à la gestion de l'entreprise, de prendre sa retraite peu de temps après la vente, et l'inexpérience de CFL dans l'exploitation d'une entreprise de vente au détail. Toutefois, peu d'entre eux ont compris que ces risques pouvaient être atténués par l'embauche d'un directeur principal ayant de l'expérience dans la vente au détail. Bon nombre de candidats ont également souligné que l'acquisition aiderait CFL à diversifier ses sources de produits d'exploitation et qu'elle cadrait bien avec les énoncés de vision et de mission révisés. Ils ont généralement aussi noté que cette acquisition permettrait de répondre à la croissance récente de la demande de produits de conditionnement physique, notamment ceux permettant de s'entraîner à la maison. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer la valeur de Gym Dépôt pour ensuite la comparer au prix demandé de 10 millions \$ afin de déterminer si ce prix était raisonnable.

Les candidats forts ont vu que l'acquisition cadrait bien avec l'objectif du Conseil d'investir dans des projets peu risqués procurant une source fiable de produits d'exploitation. Ils ont compris qu'il s'agissait d'un investissement relativement sûr étant donné l'historique de Gym Dépôt. En effet, en 25 ans d'activité, un seul magasin avait dû fermer ses portes, parce que la population de la ville où se trouvait ce magasin était vraisemblablement insuffisante. Par ailleurs, les candidats forts ont souligné que le modèle d'affaires assez simple de Gym Dépôt contribuerait à atténuer le risque associé au départ à la retraite imminent du propriétaire actuel de Gym Dépôt. Sur le plan quantitatif, ces candidats ont correctement calculé le BAIIA normalisé de Gym Dépôt en apportant les ajustements au titre de la variation prévue des charges salariales de Gym Dépôt et de la charge ponctuelle engagée pour les services d'une banque d'affaires et d'un cabinet comptable. Ils ont ensuite utilisé le multiple du BAIIA fourni pour calculer la valeur implicite de Gym Dépôt. Ils ont aussi calculé le montant des économies que CFL réaliserait sur les achats annuels d'équipement si elle faisait affaire avec les fournisseurs de Gym Dépôt.

Les candidats faibles ont eu tendance à considérer la fermeture du magasin de North Bay comme l'un des principaux arguments en défaveur de l'investissement dans Gym Dépôt, même si les raisons de la fermeture étaient clairement expliquées et que CFL pouvait facilement éviter une telle situation dans l'avenir. Ils ont souvent aussi mentionné l'inexpérience de CFL dans l'exploitation de ce type d'entreprise comme une autre des principales raisons de ne pas investir dans Gym Dépôt. Plutôt que de chercher des moyens d'atténuer ce risque pour pouvoir recommander cet investissement attrayant, les candidats faibles se sont souvent contentés de le déconseiller. Ils ont aussi souligné la nécessité d'embaucher un directeur principal comme autre argument en défaveur de l'investissement, alors que le Conseil de CFL avait déjà l'intention de confier la gestion de CFL à des directeurs principaux à la retraite des membres du Conseil. Sur le plan quantitatif, lorsqu'ils ont tenté de déterminer la valeur de Gym Dépôt, les candidats faibles n'ont pas normalisé le BAIIA pour tenir compte des variations prévues des charges et ont ainsi obtenu une évaluation inexacte. En outre, ils n'ont généralement ni calculé ni analysé l'incidence sur l'activité principale de CFL de la réduction qui résulterait des contrats d'approvisionnement de Gym Dépôt.

### OE n° 3 : Conclusion d'un contrat de gestion des gyms des Hôtels Sunnyside

Les candidats devaient déterminer s'il était dans l'intérêt de CFL de conclure un contrat de gestion avec Hôtels Sunnyside (Sunnyside) pour la conception et l'exploitation d'un petit gym bien équipé dans chacun des sept hôtels de Sunnyside. L'information nécessaire à l'analyse de cette option stratégique était fournie à l'Annexe I, dans la transcription de la réunion du Conseil, de même qu'à l'Annexe III. Sur le plan qualitatif, on attendait des candidats qu'ils constatent que, malgré le peu d'espace disponible pour la conception des gyms dans chaque hôtel, cet investissement stratégique cadrerait bien avec l'expertise principale de CFL. Il fallait également qu'ils soulignent le manque d'information sur un aspect important du contrat de gestion : qui, de CFL ou de Sunnyside, serait tenue responsable si quelqu'un se blessait dans le gym d'un hôtel? Compte tenu de ce risque potentiel, les candidats devaient recommander à CFL de clarifier cet aspect de l'entente et de souscrire une couverture d'assurance suffisante pour protéger la société en cas d'accident. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient analyser la rentabilité potentielle du contrat de gestion selon une méthode convenable, comme le calcul de la valeur actualisée nette ou du délai de récupération, et déterminer si le contrat aiderait CFL à atteindre les objectifs du Conseil, à savoir accroître les produits d'exploitation et le BAIIA de la société.

La plupart des candidats ont compris que cet investissement stratégique pourrait accroître la performance de l'activité principale de CFL, soit l'exploitation de ses gyms, étant donné la publicité gratuite dont la société profiterait en raison du nom « Gyms Sunnyside par CanDo Fitness » que porteraient les gyms des hôtels. Ils ont également souligné que la conception des gyms poserait des défis en raison du peu d'espace disponible dans chaque hôtel. Bon nombre de candidats ont noté le risque associé aux blessures résultant de l'utilisation des gyms des hôtels; cependant, seuls les candidats forts ont proposé des moyens d'atténuer ce risque, notamment par la souscription d'une couverture d'assurance appropriée. Sur le plan quantitatif, les candidats ont généralement tenté d'analyser la rentabilité du contrat de gestion en calculant sa valeur actualisée nette.



Les candidats forts ont compris que, compte tenu de la compatibilité du contrat de gestion avec l'expertise principale de CFL, cette possibilité d'investissement stratégique cadrerait bien avec l'objectif du Conseil d'investir dans des projets simples à réaliser. De plus, ils ont vu que la société serait en mesure de gérer et d'atténuer efficacement les risques liés au projet et que, par conséquent, le contrat répondait aussi à l'objectif du Conseil d'investir dans des projets peu risqués. Ils ont aussi souligné que l'acquisition de Gym Dépôt faciliterait la logistique associée au renouvellement de l'équipement des gyms des hôtels tous les deux ans, puisque l'équipement usagé pourrait être vendu dans les magasins de Gym Dépôt. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté un calcul raisonnable de la valeur actualisée nette qui tenait compte du coût de remplacement de l'équipement à l'an 2 et à l'an 4, et ont conclu que, d'après l'information fournie, le projet semblait rentable. Ils ont également compris que le contrat de gestion cadrerait bien avec les objectifs quantitatifs du Conseil, car il procurerait un montant fixe de produits d'exploitation chaque année.

Les candidats faibles ont eu du mal à relever les aspects qualitatifs les plus pertinents de cet investissement potentiel et ont eu tendance à axer leur analyse sur des aspects moins pertinents, comme la compatibilité du projet avec les énoncés de vision et de mission révisés de CFL et avec ses valeurs fondamentales. Ils ont aussi souligné la nécessité d'embaucher un directeur principal comme autre argument en défaveur de l'investissement, alors que le Conseil de CFL avait déjà l'intention de confier la gestion de la société à des directeurs principaux à la retraite des membres du Conseil. Sur le plan quantitatif, même si la plupart des candidats faibles ont tenté de calculer la valeur actualisée nette, leurs calculs comportaient souvent des erreurs. Par exemple, ils ont omis de tenir compte du coût d'achat du nouvel équipement tous les deux ans et/ou de la valeur de récupération de l'équipement usagé qui serait vendu tous les deux ans. Ils ont aussi eu tendance à omettre des liens utiles avec les résultats de leur analyse quantitative (notamment avec les objectifs du Conseil de CFL), et à indiquer simplement que, puisque la VAN était positive, CFL devrait réaliser l'investissement.

#### OE n° 4 : Recours aux services de Rise Edustream pour la création et la diffusion en continu de vidéos de conditionnement physique

Les candidats devaient déterminer s'il était dans l'intérêt de CFL d'avoir recours aux services de Rise Edustream (RiseEd) pour produire et distribuer des vidéos de conditionnement physique destinées à une plateforme de diffusion en continu. L'information nécessaire à l'analyse de cette option stratégique était fournie à l'Annexe I, dans la transcription de la réunion du Conseil, de même qu'à l'Annexe IV. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient comprendre qu'en raison des importants risques et des incertitudes associés à ce projet, la proposition ne cadrerait pas avec les objectifs du Conseil. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient effectuer une analyse de sensibilité à l'égard des prévisions sur trois ans fournies par RiseEd. On attendait également des candidats qu'ils analysent la structure de frais proposée par RiseEd et fassent ressortir le fait que, même si les services de diffusion en continu n'attiraient que très peu d'abonnés, CFL serait quand même tenue de verser des frais importants à RiseEd.

La plupart des candidats ont souligné que la proposition de RiseEd cadrerait bien avec la popularité croissante des entraînements à domicile qui alimente la demande de vidéos de conditionnement physique diffusées en continu, une tendance qui devrait se maintenir dans un avenir prévisible. Toutefois, peu d'entre eux ont souligné la forte concurrence à laquelle CFL serait confrontée. La plupart ont également noté que ce projet offrait à CFL la possibilité d'accroître la notoriété de sa marque, car celle-ci serait mise en valeur dans les vidéos. Cependant, peu de candidats ont compris que cet aspect du projet représentait également un risque pour CFL si la qualité des vidéos était inférieure aux attentes des abonnés. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer le bénéfice d'exploitation annuel que CFL pourrait s'attendre à tirer du projet.

Les candidats forts ont compris les complexités et incertitudes inhérentes à cette option d'investissement et, par conséquent, son incompatibilité avec les principaux objectifs du Conseil. Par exemple, ils ont souligné que le succès de ce projet dépendrait fortement de la capacité de CFL à attirer suffisamment d'abonnés sur la plateforme de diffusion en continu et que cette capacité était loin d'être assurée, étant donné les nombreux concurrents sur le marché et l'inexpérience de CFL dans ce secteur d'activité. Les candidats forts ont également fait ressortir d'autres particularités de la proposition, comme la nécessité pour CFL de fournir du service à la clientèle aux abonnés de la plateforme, un enjeu de taille qui ne respectait pas l'objectif du Conseil d'investir dans des projets simples à réaliser. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont remis en question l'exactitude des projections fournies par RiseEd, car cette dernière avait tout intérêt à faire paraître le projet intéressant pour que CFL y donne suite. Ils ont donc effectué une analyse de sensibilité à l'égard de ces projections, puis ont conclu que la rentabilité de la proposition était loin d'être assurée et que, même si la plateforme n'attirait pas suffisamment d'abonnés, CFL serait quand même tenue de payer des frais annuels à RiseEd.

Les candidats faibles n'ont souvent pas vu les risques importants associés à cet investissement et ont plutôt axé leur analyse sur la tendance sectorielle que reflétait la popularité croissante des vidéos de conditionnement physique diffusées en continu. Ils ont aussi analysé la possibilité que CFL développe son propre appareil d'exercice distinct pour concurrencer les autres gyms offrant de telles vidéos, mais n'ont pas compris que cette possibilité irait à l'encontre de l'objectif du Conseil d'investir dans des projets simples à réaliser. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont eu tendance à utiliser les chiffres fournis par RiseEd pour présenter une projection du bénéfice sur six ans et à conclure que l'investissement semblait très rentable, sans remettre ces chiffres en question compte tenu de leur source. Ils ont par ailleurs omis de soumettre l'investissement à une analyse de sensibilité et n'ont donc pas compris que le projet risquait d'être déficitaire si CFL n'attirait pas suffisamment d'abonnés.

OE n° 5 : Aménagement et exploitation de cliniques de physiothérapie

On indiquait aux candidats que CFL avait dressé une liste de huit de ses gyms où il y avait de l'espace sous-utilisé. Pour mieux utiliser cet espace, la société avait deux options d'investissement à examiner, soit l'ouverture de cliniques de physiothérapie ou d'autres PurCafé. Les candidats devaient analyser chaque option et formuler une conclusion quant à celle qui cadrerait le mieux avec les activités actuelles de la société et les objectifs du Conseil. L'information sur les cliniques était fournie à l'Annexe V et celle sur PurCafé, à l'Annexe VI. Aux fins de cette décision, les candidats devaient déterminer s'il était dans l'intérêt de CFL d'aménager et d'exploiter une clinique de physiothérapie dans huit des gyms actuels de la société. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient comprendre que les services de physiothérapie, très spécialisés et techniques, ne cadraient pas du tout avec la préférence du Conseil pour des projets simples à réaliser. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient effectuer une analyse de sensibilité pour calculer le bénéfice potentiel des cliniques selon les différents taux d'utilisation, et constater que la réussite financière du projet dépendait grandement de l'atteinte d'un taux d'utilisation élevé.

La plupart des candidats ont relevé qu'il semblait y avoir une demande croissante pour des services de physiothérapie en raison de l'augmentation des blessures causées par l'exercice, et ont ainsi compris que cet investissement stratégique permettrait à CFL de tirer parti de cette tendance. La plupart ont aussi souligné que cet investissement stratégique cadrerait avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la société, et qu'il procurerait à CFL un avantage concurrentiel. Toutefois, peu de candidats ont réalisé que la réussite du projet dépendait de la qualité du service fourni, car un mauvais service pourrait entacher la réputation de la société. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'effectuer une analyse de sensibilité pour calculer le bénéfice potentiel du projet, et ont calculé le délai de récupération selon les différents taux d'utilisation des cliniques.

Les candidats forts ont souligné les risques et les incertitudes associés à cette option d'investissement stratégique. Par exemple, ils ont vu que la mise en œuvre d'une campagne de marketing intensive et l'embauche de physiothérapeutes hautement qualifiés seraient essentielles au succès du projet. Ils ont donc compris que, compte tenu de ces complexités et de l'inexpérience de CFL dans la prestation de ce genre de service, cette option d'investissement stratégique ne cadrerait pas avec les objectifs du Conseil d'investir dans des projets peu risqués et procurant une source fiable de bénéfices. Ils ont aussi souligné le risque élevé associé à cet investissement stratégique, puisque son succès dépendait largement de Nav Srinivasan et de sa capacité à superviser efficacement l'aménagement et l'exploitation des cliniques. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté une analyse de sensibilité du bénéfice annuel potentiel des cliniques de physiothérapie selon les différents taux d'utilisation, puis ils ont interprété et analysé les résultats de leurs calculs. Ils ont compris qu'il faudrait probablement un certain temps pour que les cliniques fonctionnent à leur pleine capacité, car CFL devrait d'abord attirer de nouveaux clients au moyen d'une campagne de marketing intensive. De plus, ils ont souligné que, même si la campagne de marketing s'avérait efficace et fructueuse, le fonctionnement des cliniques à leur pleine capacité dépendrait également de la qualité des services offerts aux clients et de la réputation des cliniques, ce qui échapperait largement au contrôle du Conseil étant donné que le projet reposerait sur les compétences de Nav et que le Conseil n'avait aucune expérience dans la prestation de ce type de service hautement technique. Comme l'un des objectifs du Conseil était d'investir dans des projets procurant une source stable et fiable de produits d'exploitation, les candidats forts ont recommandé à CFL de ne pas réaliser cet investissement.

Les candidats faibles ont eu tendance à établir des liens entre cette option d'investissement stratégique et la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la société. Ils ont souvent souligné que l'investissement pourrait conférer à CFL un avantage concurrentiel, mais n'ont pas tenu compte des risques et des incertitudes associés au projet. Sur le plan quantitatif, ils ont calculé le bénéfice annuel potentiel des cliniques de physiothérapie en fonction des trois taux d'utilisation possibles des cliniques, mais ils n'ont pas compris le degré de sensibilité du BAIIA de l'investissement aux différents taux d'utilisation. Plutôt que d'évaluer la compatibilité de l'investissement avec la préférence du Conseil pour une source stable et fiable de produits d'exploitation, les candidats faibles ont eu tendance à mettre en évidence le potentiel de bénéfices élevés si les cliniques fonctionnaient à leur pleine capacité. Ainsi, au lieu de se demander si l'atteinte de cette pleine capacité était réaliste, ils ont en général fondé leur recommandation sur le bénéfice élevé et le faible délai de récupération des cliniques à un taux d'utilisation de 100 %.

#### OE n° 6 : Ouverture de restaurants PurCafé supplémentaires

On indiquait aux candidats que CFL avait dressé une liste de huit de ses gyms où il y avait de l'espace sous-utilisé. Pour mieux utiliser cet espace, la société avait deux options d'investissement à examiner, soit l'ouverture de cliniques de physiothérapie ou d'autres PurCafé. Les candidats devaient analyser chaque option et formuler une conclusion quant à celle qui cadrait le mieux avec les activités actuelles de la société et les objectifs du Conseil. L'information sur les cliniques était fournie à l'Annexe V et celle sur PurCafé, à l'Annexe VI. Aux fins de cette décision, les candidats devaient déterminer s'il était dans l'intérêt de CFL d'accroître la présence de PurCafé aux termes de l'entente conclue avec Amanda, en ouvrant un nouveau restaurant dans huit des gyms actuels de la société. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient comprendre que cette option présentait un avantage important par rapport aux cliniques, étant donné que les PurCafé existants de CFL avaient fait leurs preuves et qu'ils contribuaient déjà à améliorer les taux de fidélisation des abonnés aux gyms. Ils devaient également formuler des commentaires sur la charge de travail d'Amanda et sur la possibilité qu'elle soit surmenée. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer l'augmentation différentielle du bénéfice que CFL pourrait espérer si elle ouvrait des restaurants supplémentaires, puis comparer cette donnée au bénéfice prévu des cliniques.

La plupart des candidats ont relevé le risque lié à la charge de travail d'Amanda, qui semblait déjà poser problème dans les cinq PurCafé existants. La plupart ont également compris que l'emploi du temps surchargé d'Amanda pouvait être la cause des plaintes récentes que CFL avait reçues concernant la baisse de la qualité du service des restaurants. En outre, bon nombre ont constaté que cet investissement stratégique cadrait avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la société, ainsi qu'avec la demande croissante de mets nutritifs. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer la rentabilité prévue des nouveaux restaurants et ont calculé le délai de récupération de l'investissement initial.

Les candidats forts ont souligné que, compte tenu de la rentabilité des cinq PurCafé déjà en service, cette option cadrait mieux que celle des cliniques de physiothérapie avec l'objectif du Conseil d'investir dans des projets peu risqués. Ils ont également indiqué que l'exploitation des PurCafé était sans doute beaucoup moins compliquée que celle, hautement technique et spécialisée, des cliniques, et que CFL avait déjà de l'expérience dans l'exploitation de restaurants. Ils ont compris qu'Amanda avait un emploi du temps très chargé, et ont recommandé que le Conseil la rencontre avant d'approuver l'ouverture des nouveaux PurCafé afin de discuter de la façon dont elle prévoyait les exploiter, compte tenu de sa charge de travail croissante, et de s'assurer qu'elle pourrait s'occuper efficacement de leur exploitation. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé l'augmentation différentielle du bénéfice auquel CFL pourrait s'attendre si elle ouvrait des restaurants supplémentaires, puis ont comparé cette donnée au bénéfice prévu pour l'option des cliniques. Ils en ont déduit que le bénéfice potentiel des nouveaux PurCafé rivalisait avec celui des cliniques, même lorsque l'on supposait que celles-ci fonctionnent à une capacité quasi maximale. Compte tenu des résultats de cette comparaison et de l'objectif du Conseil d'investir dans des projets générant un bénéfice stable, les candidats forts ont conclu que l'expansion des PurCafé conviendrait mieux pour CFL.

Les candidats faibles ont eu tendance à axer leur analyse sur les aspects superficiels de l'investissement, comme la compatibilité de l'offre de mets santé avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la société. Ils ont aussi souvent mis l'accent sur le possible surmenage d'Amanda, et ont recommandé à CFL de renoncer à l'expansion des PurCafé pour cette raison. Or, même si sa charge de travail risquait de poser problème, Amanda s'était avérée une partenaire d'affaires efficace et précieuse, et il existait sans doute des solutions pour alléger sa charge. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont eu du mal à présenter une analyse du bénéfice différentiel lié à l'expansion envisagée, car ils ont souvent omis d'inclure des éléments pertinents dans leurs calculs (comme le nouveau bail requis ou l'augmentation de la rémunération d'Amanda). De plus, ils n'ont pas comparé les résultats de leurs calculs concernant l'expansion des PurCafé à ceux concernant les cliniques de physiothérapie, de sorte que leur analyse était moins utile pour aider le Conseil à déterminer l'option la plus appropriée.

### Évaluation globale

L'OES n° 2 mettait l'accent sur la capacité des candidats à intégrer les objectifs d'investissement du Conseil dans ses analyses quantitative et qualitative. Étant donné que le Conseil prévoyait réduire sa participation aux activités quotidiennes de la société et que ses membres comptaient sur les dividendes reçus de CFL pour financer leur retraite, il était impératif que les candidats prennent en compte et évaluent la compatibilité de chaque option d'investissement avec la préférence du Conseil pour des projets sûrs procurant des produits d'exploitation stables et fiables. Ils devaient également évaluer dans quelle mesure chaque option d'investissement stratégique cadrait avec les activités actuelles de CFL, et laquelle profiterait le plus à la société.

La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques qui s'offraient à CFL; cependant, certains candidats n'ont pas présenté une analyse approfondie sur les cliniques de physiothérapie et/ou l'expansion de PurCafé. Souvent, ces candidats ont présenté une évaluation de la situation très détaillée, et ont donc manqué de temps pour approfondir leur analyse des options stratégiques présentées vers la fin de l'étude de cas. Par ailleurs, la plupart des candidats ont présenté une analyse quantitative suffisante, comme on pouvait s'y attendre vu que les calculs à effectuer étaient élémentaires.

À l'OES n° 2, deux principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, en ce qui a trait aux objectifs d'investissement du Conseil, les candidats forts ont généralement analysé les risques associés à chaque investissement pour déterminer si le projet serait facile à réaliser et s'il générerait une source stable et fiable de produits d'exploitation. Les candidats faibles n'ont pas tenu compte de l'importance des objectifs du Conseil, et ils ont en grande partie omis de les lier à leur analyse, ou encore ne l'on fait que superficiellement. Par exemple, certains se sont contentés d'indiquer que l'investissement répondait aux objectifs du Conseil parce qu'il représentait un faible risque, sans expliquer pourquoi ils considéraient le risque comme étant faible ou sans proposer de mesures d'atténuation du risque. Deuxièmement, les candidats forts ont généralement expliqué les incidences (en répondant à la question « Et alors? ») de chacune des données de l'étude de cas incluses dans leur analyse. En revanche, les candidats faibles se sont contentés de citer les données de l'étude de cas qu'ils jugeaient pertinentes pour chacune des occasions d'évaluation, sans expliquer leur importance pour CFL et leur incidence sur son choix d'investissement.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Les candidats devaient formuler une conclusion pour chaque question analysée, puis présenter une conclusion globale tenant compte des considérations d'ordre général et prenant la forme d'une recommandation cohérente et logique. Pour être logique, leur recommandation globale devait reposer sur l'analyse et la prise en compte des principaux objectifs d'investissement du Conseil, tout en respectant le montant de capital dont la société disposait à des fins d'investissement stratégique. Ces conclusions et recommandations devaient concorder avec les analyses des candidats.

Presque tous les candidats ont formulé une conclusion pour chaque question et une recommandation globale. Les candidats forts ont proposé une stratégie cohérente pour l'investissement des capitaux limités de la société, en tenant compte de l'intention des membres du Conseil de réduire leur participation aux activités quotidiennes de CFL et de financer leur retraite au moyen des dividendes reçus de CFL. Ils ont aussi établi des liens entre les investissements qu'ils recommandaient et les activités existantes et éventuelles de CFL. Par exemple, ils ont souligné que l'investissement dans Gym Dépôt ferait probablement diminuer le coût annuel d'achat de nouvel équipement de conditionnement physique, car CFL pourrait profiter d'une réduction de 20 % grâce aux contrats d'approvisionnement conclus par Gym Dépôt. Les candidats forts ont aussi compris que l'investissement dans Gym Dépôt permettrait à CFL d'acheter et de revendre plus facilement l'équipement nécessaire aux gyms Sunnyside envisagés.

Les candidats faibles n'ont pas proposé de stratégie globale cohérente qui intégrait leurs recommandations pour chaque option stratégique. Ils ont plutôt eu tendance à formuler leurs recommandations isolément, sans approfondir leur analyse pour tenir compte de certaines considérations d'ordre général, comme les objectifs d'investissement des membres du Conseil ou leur intention de réduire leur participation aux activités quotidiennes de CFL.

#### **OES n° 4 (Communication)**

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse non structurée.

#### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES pour obtenir la mention « Réussite » à l'épreuve du Jour 1. Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul.

Pour chacune des questions importantes, les candidats devaient réaliser une analyse satisfaisante, puis formuler une recommandation qui cadrerait avec leur analyse. Ils devaient également faire une évaluation satisfaisante de la compatibilité de chacune des options d'investissement stratégique avec les objectifs quantitatifs et qualitatifs du Conseil. Enfin, le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent les aspects importants du module de synthèse 1 et les principaux éléments de leur évaluation de la situation pour cette étude de cas à leur analyse des questions importantes.

**ANNEXE I**

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA**



**EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA  
TABLEAU DE RÉFÉRENCE**

**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 et avant le 1<sup>er</sup> janvier 2024, et qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

**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

**Montants prescrits relatifs à l'utilisation d'une automobile**

Élément	2022	2023
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	34 000 \$ + taxes de vente	36 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	59 000 \$ + taxes de vente	61 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	900 \$ + taxes de vente	950 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	29 ¢ le km d'usage personnel	33 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 kilomètres	61 ¢ le km	68 ¢ le km
— excédent	55 ¢ le km	62 ¢ le km

**Taux d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers**

Pour 2022

Revenu imposable se situant entre	Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$ et 50 197 \$	0 \$	15 %
50 198 \$ et 100 392 \$	7 530 \$	20,5 %
100 393 \$ et 155 625 \$	17 820 \$	26 %
155 626 \$ et 221 708 \$	32 180 \$	29 %
221 709 \$ et tout montant supérieur	51 344 \$	33 %

Pour 2023

Revenu imposable se situant entre	Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$ et 53 359 \$	0 \$	15 %
53 360 \$ et 106 717 \$	8 004 \$	20,5 %
106 718 \$ et 165 430 \$	18 942 \$	26 %
165 431 \$ et 235 675 \$	34 208 \$	29 %
235 676 \$ et tout montant supérieur	54 579 \$	33 %

**Montants indexés aux fins du calcul de l'impôt**

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

<b>Élément</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	12 719 \$	13 521 \$
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	14 398	15 000
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus durant l'année	7 898	8 396
Seuil du revenu net pour le montant en raison de l'âge	39 826	42 335
Montant canadien pour emploi	1 287	1 368
Montant pour personnes handicapées	8 870	9 428
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans, et ajout au montant canadien pour aidants naturels à l'égard de l'époux, du conjoint de fait, ou d'une personne à charge admissible	2 350	2 499
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 525	7 999
Seuil du revenu net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 670	18 783
Seuil pour le crédit d'impôt pour frais d'adoption	17 131	18 210

Autres montants indexés :

<b>Élément</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 479 \$	2 635 \$
Seuil pour le remboursement de la Sécurité de la vieillesse	81 761	86 912
Plafond annuel CELI	6 000	6 500
Plafond REER	29 210	30 780
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	913 630	971 190

**Taux d'intérêt prescrits (taux de base)**

Année	1 <sup>er</sup> janv. – 31 mars	1 <sup>er</sup> avr. – 30 juin	1 <sup>er</sup> juill. – 30 sept.	1 <sup>er</sup> oct. – 31 déc.
2023	4	5		
2022	1	1	2	3
2021	1	1	1	1

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.

**Taux maximum d'amortissement fiscal de certaines catégories de biens**

Catégorie	Taux	Renseignements supplémentaires
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 vie du bien
Catégorie 14.1	5 %	Pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17	8 %	
Catégorie 29	50 %	Amortissement linéaire
Catégorie 43	30 %	
Catégorie 44	25 %	
Catégorie 45	45 %	
Catégorie 50	55 %	
Catégorie 53	50 %	
Catégorie 54	30 %	

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

## ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

### CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue  
Edmonton, Alberta T5J 2Z1  
Tél. : 1 780.424.7391  
[info@cpaalberta.ca](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[admin@cpa-nwt-nu.org](mailto:admin@cpa-nwt-nu.org)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

130, rue King Ouest, bureau 3400  
Toronto (Ontario) M5X 1E1  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://www.cpaontario.ca)

### CPA Prince Edward Island

P.O. Box 301  
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7  
Tél. : 1 902.894.4290  
[info@cpapei.ca](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800  
Montréal (Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.288.3256  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cpaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télec. : 1 800.663.2677  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road  
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2  
Tél. : 1 902.334.1176  
[info@cpaatlantic.ca](mailto:info@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://www.cpaatlantic.ca/fr)

### École de gestion CPA Ouest

201, 1074 - 103A Street SW  
Edmonton, Alberta T6W 2P6  
Tél. sans frais : 1 866.420.2350  
[cpamodule@cpawsb.ca](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)