



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

**RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR**

# **l'Examen final commun**

**PARTIE B – Épreuve du Jour 1**

Examens de septembre 2019 et de septembre 2020

© 2021 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**

**Président : Paul Van Bakel, CPA, CA**

DriverCheck Inc.  
Ayr (Ontario)

**Vice-présidents :**

**Susan Deleau, FCPA, FCA**

Great-West Lifeco  
Winnipeg (Manitoba)

**Pier-Olivier Migneault, CPA, CA**

Les propriétés Cons inc.  
Montréal (Québec)

**Joan Davison Atkinson, FCPA, FCA**

Retraitée – Université Dalhousie  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Anthony Bellomo, CPA, CA, CFE, CPA (Illinois)**

Mitel Corporation  
Kanata, Ontario

**Patrick Benjamin, CPA, CA, LL. M, FISC. TEP, PI. Fin**

Groupe RDL Victoriaville SENCRL  
Victoriaville (Québec)

**Jonathan Blanchette, M.Sc., CPA, CA**

Lemay  
Montréal (Québec)

**Monique Côté, CPA, CA**

MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l.  
Calgary (Alberta)

**Leelah E. Dawson, CPA, CMA**

British Columbia Institute of Technology  
Burnaby (Colombie-Britannique)

**Maxime Dubeau-Marcoux, CPA, CA, MBA-FSI**

Financière Sun Life  
Montréal (Québec)

**Debbie L. Good MBA, FCPA, FCA**

Retraitée – Université de l'Île-du-Prince-Édouard  
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

**Robert D. Harrison, FCPA, FCGA**

Trius Inc.  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

**Gabriela Kegalj, FCPA, FCA**

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Toronto (Ontario)

**Paul Kroetsch, CPA, CMA, CTP**

FFC Professional Corporation  
Burlington (Ontario)

**David Legere, CPA, CA, LPA**

Travailleur autonome  
Brantford (Ontario)

**Jeff Persic, MPAcc, CPA, CA, CGA, CIA, CFE, CISA,  
CISSP**

Travailleur autonome  
Saskatoon (Saskatchewan)

**Jonathan Vandal, CPA, CA, PI. Fin**

Travailleur autonome  
Montréal (Québec)

**Bill Waterman, CPA, CMA**

Université de l'Île-du-Prince-Édouard  
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)



---

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2020	
– 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 .....	19
Annexe B Module de synthèse 1 – Étude de cas Marmani .....	24
Annexe C Épreuve du Jour 1 – Étude de cas Marmani (version 1) – le 11 septembre 2019.....	68
Annexe D Marmani (version 1) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat .....	81
Guide de correction.....	82
Exemple de réponse de candidat .....	101
Annexe E Épreuve du Jour 1 – Étude de cas Marmani (version 2) – le 9 septembre 2020.....	118
Annexe F Marmani (version 2) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat.....	133
Guide de correction.....	134
Exemple de réponse de candidat .....	159
Annexe G Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1..	172
Version 1.....	173
Version 2.....	173
Annexe H Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1.....	174
Version 1 .....	175
Version 2.....	181
Annexe I Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	187
Ordres et écoles de gestion des CPA.....	191

*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 2020**

### **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 2020 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 dix 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. Des membres du 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. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes sur le plan du niveau de difficulté ainsi que 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 de CPA.

**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. 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 de l'année précédente. La version 2 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.

**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 président, un vice-président et certains membres du sous-comité, ainsi 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 Marmani. L'**Annexe G** présente les résultats par occasion d'évaluation sommative et l'**Annexe H**, les commentaires du Jury. L'étude de cas DHC (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. Le guide de correction de l'étude de cas DHC et les commentaires du Jury s'y rapportant seront publiés lorsque la version 3 aura été utilisée, c'est-à-dire après l'EFC de septembre 2021<sup>1</sup>.

**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 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 et un vice-président du Jury participent à la supervision de 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

---

<sup>1</sup> En raison de l'annulation de l'EFC de mai 2020, la profession a décidé d'utiliser la version 2 de DHC à l'EFC de mai 2021 plutôt qu'à l'EFC de septembre 2021. Une version 3 de DHC sera utilisée à l'EFC de septembre 2021.

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** 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** 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 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.

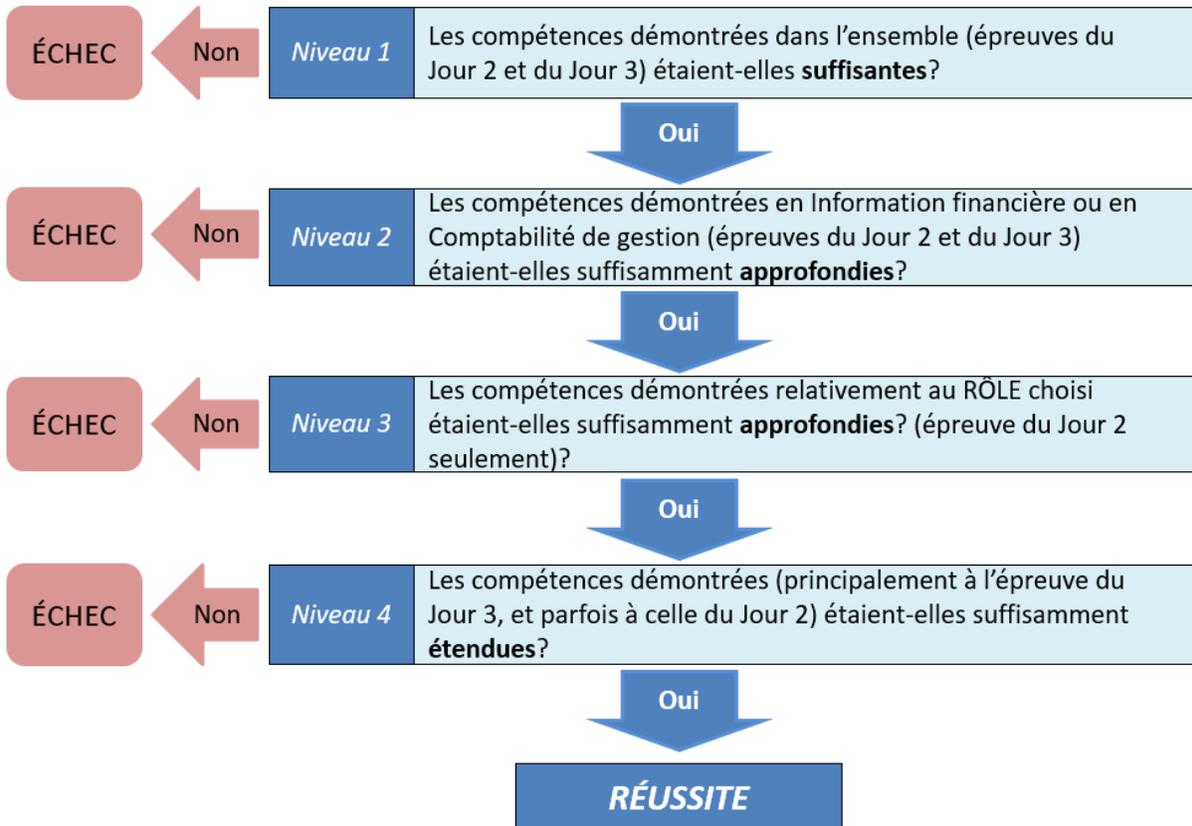
## Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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 l'année à laquelle ils se présentent à l'EFC. 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.

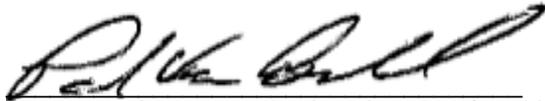
Il communique l'information suivante à chaque province par numéro de candidat :

- 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 et/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.



Paul Van Bakel, CPA, CA  
Président  
Jury d'examen

## MESSAGE AUX CANDIDATS

***Pour obtenir le statut de réussite, les candidats devaient réussir 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

La Partie A et la Partie B du rapport sur l'EFC de septembre 2020 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe DHC (version 1) du Jour 1. Les commentaires sur cette dernière ne seront fournis dans le rapport sur l'EFC qu'après l'utilisation de la version 3 en septembre 2021<sup>1</sup>. 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 autres épreuves se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de Marmani), 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 2020, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possibles. Les commentaires du Jury sont fondés sur la rétroaction des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs. On trouvera des commentaires plus détaillés sur la performance des candidats à chaque 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 la profondeur 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 domaines techniques de base. De plus, elle impose des contraintes de temps, de sorte que les candidats doivent tenir compte de l'importance des diverses questions dans la gestion de leur temps. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations

---

<sup>1</sup> En raison de l'annulation de l'EFC de mai 2020, la profession a décidé d'utiliser la version 2 de DHC à l'EFC de mai 2021 plutôt qu'à l'EFC de septembre 2021. Une version 3 de DHC sera utilisée à l'EFC de septembre 2021.

des études de cas pour 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

À quelques exceptions près, les candidats ont bien réparti leur temps aux épreuves des trois jours de l'EFC. Des indices de manque de temps à la dernière OE de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 ont été relevés, ce qui n'est pas inhabituel. Le Jury a été ravi de constater que peu d'OE ont été « escamotées », la majorité des candidats ayant tenté de traiter chacune d'entre elles.

Le temps ne constituait une contrainte ni à la version 1 ni à la version 2 de l'épreuve du Jour 1, et la plupart des candidats ont bien su gérer leur temps. Plus particulièrement, il y a eu un meilleur équilibre entre le temps consacré à l'analyse de la situation et celui consacré au reste de la réponse. Alors que le Jury avait souvent relevé par le passé que les candidats consacraient trop de temps à l'analyse de la situation dans son ensemble, les réponses ciblaient cette année davantage les changements pertinents par rapport au module de synthèse. Les candidats qui ont mal géré leur temps à l'épreuve du Jour 1 se sont généralement trop longuement attardés à leurs analyses quantitatives, ayant tenté de réaliser des calculs plus complexes que nécessaire. Par exemple, dans la version 1 de DHC, les candidats ont souvent tenté de recalculer les produits de Holiday. Dans la version 2 de Marmani, certains candidats ont consacré trop de temps à l'analyse des options de financement, soit la première question soulevée dans l'étude de cas. La plupart des candidats ont traité les questions dans leur ordre de présentation dans l'étude de cas. Les candidats sont libres de réaliser le travail à faire dans l'ordre de leur choix, mais la question qui avait le moins de conséquences sur le plan stratégique était celle des options de financement. Les candidats qui n'ont pas traité les questions selon leur ordre d'importance ont généralement consacré leur temps à l'analyse des aspects opérationnels du refinancement du prêt consenti par Ray en comparaison de la conversion de son prêt en actions de Marmani, et ils ont donc manqué de temps pour traiter pleinement les questions stratégiques de plus grande importance.

Par rapport à l'année dernière, les équipes de correction ont remarqué, dans l'épreuve du Jour 2, un moins grand nombre de réponses précipitées ou très brèves dans la section portant sur le rôle sélectionné par les candidats. En 2019, le Jury avait soulevé le fait que les candidats avaient consacré beaucoup de temps aux OE de la section commune, au détriment des OE propres à leur rôle. Cette situation était probablement en partie attribuable au temps excessif qui avait été consacré aux OE en Comptabilité de gestion de nature quantitative, les candidats n'étant pas parvenus à équilibrer leur temps entre les diverses OE. En 2020, les candidats ont semblé mieux gérer leur temps pour chaque OE. Bon nombre d'entre eux se sont d'ailleurs probablement fixé une limite de temps pour traiter des six OE communes, ce dont témoigne le fait que certains candidats aient arrêté leur analyse au milieu de l'OE n° 6 (titre d'emprunt convertible) pour passer aux OE propres à leur rôle. Les candidats ont également semblé avoir trouvé un bon équilibre entre le temps consacré aux éléments quantitatifs et aux éléments qualitatifs des OE communes.

Comme ils ne peuvent satisfaire au critère de profondeur dans un rôle donné qu'à l'épreuve du Jour 2, il est important que les candidats gèrent adéquatement le temps qu'ils consacrent aux OE communes, afin de s'assurer qu'il leur en reste assez pour traiter suffisamment en profondeur les OE propres à leur rôle. Nous invitons les candidats à continuer d'équilibrer le temps consacré aux OE communes et aux OE propres à leur rôle, ainsi qu'à chacune des OE, car passer trop de temps sur l'une d'entre elles peut nuire à la performance à une autre.

### Clarté de la communication / Analyses non étayées

Le Jury a remarqué une amélioration générale de la clarté de la communication : il y a eu moins de réponses très courtes, rédigées sous forme de liste, ou de nature générale et difficiles à interpréter. Toutefois, certains candidats se sont encore une fois contentés d'énumérer des données de l'étude de cas sans en expliquer la pertinence ou le lien avec la position soutenue. Par exemple : à l'OE commune n° 2 (appel d'offres de l'aéroport – analyse qualitative) de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont énuméré plusieurs avantages et risques potentiels du contrat de l'aéroport, mais n'ont pas expliqué l'incidence précise de chaque point pour ECI; à l'OE n° 8 (commentaires sur la planification de l'audit) du rôle en Certification, certains candidats ont énuméré des facteurs de risque sans expliquer quelle serait leur incidence sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble; à l'OE n° 10 (solutions de covoiturage – analyse qualitative) du rôle en Finance, des candidats ont présenté une liste de données de l'étude de cas sans expliquer en quoi elles représentaient un avantage ou un inconvénient de la solution; à l'OE n° 12 (avantages sociaux des employés) du rôle en Fiscalité, beaucoup de candidats ont présenté un tableau ou une liste des différents avantages et ont simplement indiqué s'ils étaient imposables ou déductibles sans expliquer pourquoi; et à l'OE n° 12 (rémunération des chauffeurs) du rôle en Gestion de la performance, les candidats ont souvent énuméré des données de l'étude de cas sans expliquer en quoi elles représentaient un avantage ou un inconvénient de chaque option. Enfin, à l'OE n° 3 (options d'expansion – analyse qualitative) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont présenté une liste d'avantages et d'inconvénients pour chaque option sans faire le lien avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Pour obtenir d'autres exemples où la présentation d'éléments à l'appui de l'analyse a influé sur la qualité de la réponse, veuillez vous reporter aux commentaires détaillés du Jury.

Les années antérieures, le Jury avait remarqué des cas où des candidats copiaient des informations du *Manuel* sans les appliquer aux données de l'étude de cas. À l'examen de septembre 2020, il est plus souvent arrivé que des candidats énumèrent des exigences ou des critères, souvent tirés du *Manuel* ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, et indiquent si ceux-ci étaient remplis ou non, sans fournir d'explications à l'appui. Le Jury rappelle aux candidats que le rôle d'un CPA est de conseiller les clients quant à l'application des normes et des autres exigences pertinentes. Si le candidat ne fournit aucune explication, il est impossible de comprendre la logique qui a été appliquée et, par conséquent, le Jury n'est pas en mesure d'évaluer son degré de compétence. Cette manière de faire a été constatée dans plusieurs OE en Information financière, notamment l'OE commune n° 5 (contrat de location) de l'épreuve du Jour 2 et l'OE n° 6 (traitement comptable de SwiftPay) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3. C'est aussi l'approche qui a été employée par certains candidats à l'OE n° 9 (adéquation de la stratégie d'ECI avec la Politique) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, pour la deuxième partie du travail à faire : ceux-ci ont cité les critères du gouvernement

et indiqué si chacun était rempli ou non, sans étayer leur affirmation. Une approche analogue a été adoptée par certains candidats à l'OE n° 13 (actions admissibles de petite entreprise) du rôle en Fiscalité : ces derniers ont copié-collé un passage de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et ont conclu que les critères étaient remplis sans expliquer pourquoi.

Le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » ou « Et alors? » dans leur analyse lorsqu'ils utilisent des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue. Il ne suffit pas de simplement répéter celles-ci, sans explications, et ce, même si les données sont bien structurées (sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients par exemple). Il n'est pas non plus suffisant d'indiquer si des exigences ou des critères sont remplis sans expliquer pourquoi. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et voir les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui sous-tendent sa conclusion. Dans les OE en Information financière plus particulièrement, le candidat doit montrer au Jury, par son application des principes comptables, qu'il a compris les éléments de prise de décisions en cause. Une analyse des principes comptables fondamentaux sous-jacents et de leur application est plus utile qu'un copié-collé des indications du *Manuel* sans explications à l'appui. Les candidats doivent se rappeler que le *Manuel* n'est qu'un document de référence qu'ils doivent utiliser pour étayer leur point de vue.

#### Combinaison des connaissances techniques et des compétences habilitantes

Comme dans les dernières années, les candidats ont généralement mieux réussi à traiter les questions simples et courantes qui leur étaient présentées aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Par exemple, ils ont obtenu de bons résultats à l'OE commune n° 5 (contrat de location) de l'épreuve du Jour 2, à l'OE n° 1 (imputation des coûts recouvrables aux exploitants) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, à l'OE n° 1 (analyse des ratios) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, et à l'OE n° 6 (faiblesses du contrôle) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3. Le Jury a également remarqué que, dans certaines OE, les candidats ont correctement analysé les éléments les plus faciles. Toutefois, les questions plus inhabituelles et difficiles ont posé des difficultés à de nombreux candidats, certains d'entre eux les ayant même entièrement omises.

Le Jury intègre sciemment à l'examen des sujets plus difficiles et inhabituels. À titre d'exemples, mentionnons : le titre d'emprunt convertible dans les OE communes; les plans de rémunération à base d'actions et l'utilisation des travaux de l'équipe de CQ dans le rôle en Certification; le point d'indifférence entre deux modèles d'affaires dans le rôle en Gestion de la performance; la valeur de conversion des actions de catégorie B dans le rôle en Finance; et l'analyse relative aux actions admissibles de petite entreprise dans le rôle en Fiscalité. Il s'agit alors pour les candidats d'utiliser les outils dont ils disposent pour trouver les connaissances techniques applicables, de démontrer leur capacité à se fonder sur de grands principes et de faire preuve de jugement pour analyser ces questions qu'ils n'ont possiblement jamais eu à traiter. Évidemment, il ne fait aucun doute que, pour réussir à l'EFC, les candidats doivent démontrer de solides compétences fondamentales, mais la capacité à traiter des questions nouvelles et difficiles est également essentielle. Les connaissances techniques étant en constante évolution, il est important que les candidats sachent comment chercher dans les normes applicables, s'appuyer sur les grands principes, explorer les diverses solutions, et utiliser leur jugement professionnel et leur bon sens pour traiter les questions qui leur sont présentées. Le Jury continuera d'intégrer des sujets

nouveaux et difficiles à l'EFC, et encourage les candidats à s'appuyer sur leurs compétences habilitantes pour répondre aux questions.

En plus des questions susmentionnées pour lesquelles les candidats ont moins bien réussi, le Jury a remarqué que les candidats ont eu de la difficulté avec de nombreuses OE en Comptabilité de gestion qui exigeaient la réalisation d'une analyse des coûts pertinents ou d'une analyse différentielle. Bon nombre de candidats ont oublié la base qu'ils utilisaient dans leur analyse et ont fini par comparer des chiffres calculés sur des bases différentes. Par exemple, à l'OE commune n° 1 (appel d'offres de l'aéroport – analyse quantitative) de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont combiné les résultats de leurs calculs des coûts existants d'ECI (exprimés par kilomètre) et les résultats de leurs calculs des coûts du contrat de l'aéroport (exprimés par course) pour déterminer le tarif auquel ECI pouvait soumissionner. Ils ont par conséquent, dans bien des cas, tiré une conclusion déraisonnable, recommandant par exemple de proposer un tarif minimal dans les millions de dollars ou de quelques sous par course. À l'OE n° 7 (point d'indifférence entre deux modèles d'affaires) du rôle en Gestion de la performance, de nombreux candidats ont manqué de cohérence, calculant certains coûts par mois, d'autres par voiture et d'autres par année. De plus, à l'OE n° 11 (possibilités pour l'entretien) du rôle en Gestion de la performance, certains candidats ont commis des erreurs conceptuelles dans leur calcul du coût annuel pour l'entretien en interne : ajout de coûts récurrents aux coûts non récurrents, omission des coûts initiaux non récurrents ou prise en compte de coûts non pertinents ou de coûts irrécupérables. À l'OE n° 2 (options d'expansion – analyse quantitative) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, beaucoup de candidats ont réalisé une analyse différentielle pour l'établissement permanent et ont erronément comparé le résultat de cette analyse au bénéfice net que générerait le comptoir dans le magasin de Gogo, sans apporter les ajustements nécessaires pour les revenus perdus ou les économies différentielles. D'autres candidats ont englobé des éléments de l'analyse différentielle et des éléments du bénéfice net dans leur analyse d'une même option, si bien que leur calcul manquait de cohérence.

En ce qui concerne les OE plus simples susmentionnées, le Jury a été étonné de constater certaines faiblesses techniques. À l'OE commune n° 5 (contrat de location) de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont cru qu'il y avait une option d'achat à prix de faveur, même s'il était indiqué que la juste valeur était actuellement estimée à 5 000 \$, et d'autres ont commis des erreurs dans leurs calculs de la valeur actualisée, se fondant par exemple sur un nombre inexact de périodes ou sur un taux d'intérêt inapproprié. Bon nombre de candidats n'ont pas intégré à leur analyse les informations contenues dans le projet d'états financiers d'ECI fourni à l'Annexe I, qui leur auraient permis d'évaluer approximativement la durée de vie utile des biens loués; par conséquent, ils ont conclu qu'ils ne disposaient pas des informations nécessaires pour pouvoir se prononcer sur le critère du *Manuel* concernant la durée du contrat de location. À l'OE n° 6 (traitement comptable de SwiftPay) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, un nombre considérable de candidats n'ont pas vu que les diverses composantes nécessitaient des traitements comptables différents, même si les montants étaient indiqués séparément dans l'étude de cas (65 000 \$ pour les tablettes, 75 000 \$ pour la licence d'utilisation du logiciel, et 5 000 \$ pour les tests et l'adaptation du logiciel). Ils ont traité toutes les composantes de SwiftPay comme s'il s'agissait d'un seul actif, souvent comme une immobilisation corporelle.

Enfin, le Jury a remarqué une amélioration de la capacité des candidats à calculer la VAN et le CMPC (voir les commentaires du Jury sur le rôle en Finance). Toutefois, il a également constaté que les candidats ont parfois tenté d'appliquer ces notions dans des cas où il n'était pas approprié de le faire. Par exemple, dans la version 2 de l'épreuve du Jour 1, dont l'objet était principalement les marges sur coûts variables, bon nombre de candidats ont tenté de calculer la VAN de la marge sur coûts variable, puis ont conclu que, puisque cette valeur était positive, le projet devait aller de l'avant. Ces candidats n'ont pas tenu compte d'un grand nombre de coûts pertinents et, par conséquent, ont formulé une conclusion qui était fondée sur des informations inexactes. À l'OE n° 4 (prévisions de trésorerie) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont calculé la VAN pour déterminer si le projet était rentable. Une telle analyse ne répondait pas à la demande du client, car elle ne permettait pas d'évaluer si les activités de franchisage nécessitaient davantage de financement.

#### Mauvaise interprétation du travail à faire / Analyses non pertinentes ou non-intégration des données de l'étude de cas

Comme pour les examens précédents, certains candidats ont présenté des analyses non pertinentes parce qu'ils ont mal interprété ou mal lu le travail à faire, ou parce qu'ils n'ont pas traité les données présentées dans l'étude de cas de manière intégrée. Il se peut que ce problème ait été plus fréquemment constaté en 2020 du fait que les candidats étaient moins dirigés et que le degré d'intégration requis pour certaines questions était légèrement plus élevé.

Le Jury estime que l'une des compétences essentielles d'un CPA est sa capacité d'analyser des informations et d'en faire l'intégration de manière à cerner ce qui est pertinent ou non dans une situation donnée. Le Jury a intentionnellement formulé moins explicitement certaines questions et disséminé les données pertinentes dans l'étude de cas pour augmenter le degré d'intégration requis. Par conséquent, certains candidats ont peut-être eu plus de difficulté à cerner les questions à traiter et à relever les données pertinentes de l'étude de cas à prendre en compte dans leurs analyses. Les candidats doivent prendre le temps qu'il faut pour soigneusement déterminer le travail à faire et utiliser leur jugement pour décider si une analyse présente de l'intérêt en ce qui concerne les questions à traiter ou le rôle à jouer.

Voici quelques exemples de situations dans lesquelles les candidats ont mal interprété le travail à faire ou n'ont pas intégré les informations présentées à différents endroits de l'étude de cas.

À l'OE commune n° 3 (dépréciation des permis de taxi) de l'épreuve du Jour 2, il y a deux aspects pour lesquels les candidats n'ont pas intégré l'information présentée. Premièrement, de nombreux candidats ont suggéré la réalisation d'un test de recouvrabilité par flux de trésorerie, comme l'exigent les NCECF. Toutefois, même si la majeure partie de l'information utile pour cette OE était présentée à l'Annexe II (Commune), l'information nécessaire pour réaliser le test de recouvrabilité se trouvait à l'Annexe IV (Commune), et beaucoup de candidats ne l'ont pas intégrée. Deuxièmement, certains candidats ont déployé beaucoup d'efforts pour déterminer si les permis de taxi constituaient ou non un actif incorporel, pensant ainsi accomplir le travail à faire du fait qu'on leur demandait « d'évaluer le traitement comptable actuel des permis ». Toutefois, des informations complémentaires importantes se trouvaient à l'Annexe II (Commune) : Jen se demandait si les changements sur le marché pourraient avoir causé une

dépréciation des permis d'ECI. Les candidats devaient intégrer cette information pour bien interpréter le travail à faire, à savoir analyser s'il y avait eu dépréciation ou non.

À l'OE n° 7 (analyse quantitative – point d'indifférence entre les deux modèles) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats ont mal interprété le travail à faire : ils ont cru qu'ils devaient calculer le nombre de courses que Ruby devrait faire selon le modèle d'affaires d'ECI pour atteindre le bénéfice net actuel de Ruby (250 000 \$ sur une période de deux mois) plutôt que calculer le nombre de courses que Ruby devrait faire pour obtenir le même bénéfice net que si elle conservait son modèle d'affaires actuel. Certains candidats ont mal lu le travail à faire et ont fait le calcul pour la mauvaise entreprise : ils ont déterminé le nombre de courses qu'ECI (et non Ruby) devrait réaliser pour atteindre le bénéfice net actuel de Ruby. D'autres ont calculé le nombre de courses que Ruby devrait réaliser pour atteindre le seuil de rentabilité si elle utilisait le modèle d'affaires d'ECI, sans tenir compte du bénéfice.

À l'OE n° 10 (analyse qualitative des solutions de covoiturage) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont mal interprété le travail à faire, qui consistait à fournir une évaluation qualitative de Ryde Green et d'EcoCab, et ont plutôt cherché à déterminer si ECI devrait se lancer dans les services de covoiturage de manière générale. À l'OE n° 13 (AAPE) du rôle en Fiscalité, certains candidats ont cru que les actions d'ECI *ne seraient plus considérées* comme des AAPE tandis qu'on indiquait qu'il était « *possible* que les actions d'ECI ne répondent plus à la définition d'actions admissibles de petite entreprise »; ils ont par conséquent mal compris le travail demandé. Au lieu d'expliquer pourquoi les actions répondraient ou non à la définition, ils ont tenté de trouver des solutions pour corriger la situation et, par conséquent, ont souvent suggéré des mesures de planification fiscales inappropriées.

À l'OE n° 4 de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 (prévisions de trésorerie), des candidats ont perdu de vue le travail à faire après avoir calculé les redevances; en effet, ils n'ont pas pris en compte les autres informations financières pour tenter de répondre à la question du client sur la nécessité d'obtenir du financement supplémentaire. À l'OE n° 3 de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 (analyse des écarts), certains candidats ont uniquement utilisé l'information fournie dans les notes afférentes au projet d'états financiers, omettant d'intégrer l'information pertinente présentée ailleurs dans l'étude de cas dans leur analyse des écarts entre les résultats d'exploitation prévisionnels et réels. À l'OE n° 2 de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 (analyse quantitative des options d'expansion), de nombreux candidats ont tenu compte du coût des ventes dans leurs calculs relatifs à l'offre de Gogo (le pourcentage de marge brute était fourni dans l'annexe portant sur Gogo), mais n'en ont pas tenu compte pour l'établissement permanent (l'information n'était pas fournie directement dans l'annexe portant sur cette option), ce qui montre un manque d'intégration de l'information des diverses annexes.

Dans les réponses aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3, le Jury a aussi remarqué, comme en 2019, que certains candidats avaient présenté des analyses non pertinentes, qui semblaient souvent inspirées d'EFC précédents, ce qui laisse croire qu'ils ont tenté d'appliquer, aux études de cas qui leur étaient présentées, les solutions des exercices d'analyse de cas. Par exemple, des candidats qui avaient choisi le rôle en Certification à l'épreuve du Jour 2 ont proposé la mise en œuvre de procédures d'audit pour tester la capacité d'ECI à poursuivre son exploitation, question qui était à traiter dans l'EFC de 2019. Or, même si ECI avait enregistré des pertes, son

ratio de liquidité générale et ses liquidités disponibles pour l'exercice considéré étaient solides, et Jen et les anges investisseurs étaient prêts à injecter davantage de fonds dans la société au besoin. Certains candidats qui avaient choisi le rôle en Fiscalité à l'épreuve du Jour 2 ont quant à eux parlé de planification du partage intersociétés des pertes fiscales, autre question qui était à traiter dans l'EFC de 2019. Des candidats qui avaient choisi le rôle en Gestion de la performance à l'épreuve du Jour 2 ont pour leur part réalisé une évaluation complète de la situation (FFPM) au début de leur réponse, comme il avait été demandé dans l'EFC de 2018.

L'approche adoptée par certains candidats semble avoir joué sur les résultats cette année. En effet, même s'il ressortait parfois clairement des faits énoncés que certains aspects d'une question n'étaient pas pertinents, ils ont décidé de la traiter sous tous ses angles, comme si c'était nécessaire pour ne rien laisser passer; ils ont donc consacré un temps excessif à leur analyse. Par exemple, à l'OE commune n° 4 (investissement dans Ruby) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats se sont demandé si l'investissement dans Ruby constituait une acquisition d'entreprise, alors qu'il était clairement indiqué qu'ECI acquerrait 100 % des actions de Ruby. Par conséquent, l'analyse aurait plutôt dû porter sur les différents traitements comptables possibles de l'acquisition (comptabilisation à la valeur d'acquisition ou à la valeur de consolidation, ou consolidation). Ce même problème a été observé à l'OE commune n° 3 (dépréciation des permis de taxi) : des candidats se sont lancés dans de longues analyses afin de déterminer si les permis de taxi constituaient ou non un actif incorporel. De même, à l'OE n° 11 (passage des chauffeurs de Ruby au statut d'employé) du rôle en Fiscalité, un certain nombre de candidats ont pris le temps d'appliquer les critères pour déterminer si les chauffeurs seraient considérés des employés ou des travailleurs indépendants, même si on disait explicitement qu'ils seraient des employés. À l'OE n° 1 de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3 (imputation des coûts recouvrables), certains candidats ont décrit en détail la méthode de la comptabilité par activités avant de faire l'imputation des coûts, mais pour que leur réponse soit utile au client, ils auraient plutôt dû expliquer pourquoi il s'agissait d'une meilleure méthode d'imputation à utiliser dans cette situation.

Le modèle d'analyse « faiblesse, incidence, recommandation (FIR) », qui revient souvent, a encore parfois été mal utilisé à l'EFC de 2020. Par exemple, à l'OE n° 11 (contrôles relatifs aux redevances) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, il fallait analyser comment les chauffeurs de Ruby pourraient ne pas payer la totalité des redevances dues, puis recommander des contrôles internes à mettre en place. Même si cette tâche pouvait faire penser à d'autres OE sur les déficiences du contrôle interne contenues dans des EFC antérieurs (pour lesquelles l'utilisation du modèle FIR convenait), ici, il était plutôt demandé de parler du « comment » et de fournir des recommandations. Beaucoup de candidats ont utilisé le modèle FIR et conclu que Ruby ne recevrait pas la totalité des redevances du fait des faiblesses relevées, sans pousser leur analyse plus loin. Par conséquent, leur réponse était d'une utilité limitée et, dans bien des cas, ne traitait pas du « comment » de façon suffisamment approfondie. À l'OE n° 13 (utilisation des travaux de l'équipe de CQ) du rôle en Certification, l'utilisation du modèle FIR (analyse des faiblesses dans les travaux et processus de l'équipe et de leurs incidences, et formulation de recommandations) ne permettait pas de répondre à une partie importante de ce qui était demandé, soit déterminer si les auditeurs externes pouvaient utiliser le travail de l'équipe de CQ. De même, à l'OE n° 10 (proposition de financement d'EEEV) du rôle en Gestion de la performance, des candidats ont structuré leur réponse selon le modèle FIR, formulant une

recommandation pour chacune des modalités de la proposition, ce qui n'était pas le meilleur choix compte tenu du travail à faire. En effet, le client ne voulait pas des suggestions de modifications à apporter à la proposition, mais seulement un avis sur les répercussions que la proposition aurait sur le plan de la gouvernance. À l'OE n° 11 (options d'entretien) du rôle en Gestion de la performance, l'utilisation du modèle FIR a encore une fois nui à la qualité des analyses qualitatives de certains des candidats faibles, qui ont formulé des recommandations, pour chacune des options, sur la façon d'améliorer les activités actuelles, même si les options n'avaient pas encore été mises en œuvre.

Même s'il est utile pour les candidats de faire des exercices d'analyse de cas et de connaître les différentes méthodes d'analyse, ils ne doivent pas présumer que le travail à faire est le même que dans les études de cas des années précédentes, et ce, même si la formulation peut paraître semblable. Chaque étude de cas est unique, et les candidats doivent intégrer les données pertinentes de celle-ci pour bien cerner les questions importantes et choisir le type d'analyse approprié. Les questions à traiter d'une année à l'autre sont rarement identiques. On encourage les candidats à s'arrêter et à prendre le temps nécessaire pour relever les éléments vraiment pertinents, compte tenu des circonstances particulières décrites dans l'étude de cas, avant de commencer à rédiger leur réponse.

*Pour des commentaires détaillés, voir l'Annexe F de la Partie A ou l'Annexe H de la Partie B du rapport sur l'EFC.*

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

La majorité des candidats ont présenté une analyse pertinente de la situation dans la première partie de leur réponse, puis en ont intégré les éléments pertinents dans leur traitement des questions stratégiques et leurs conclusions. Les candidats ont généralement relevé les changements importants par rapport à l'étude de cas du module de synthèse 1 et ont vu que DHC disposait de ressources financières limitées pour investir. Ils ont aussi souligné les principaux objectifs de DHC, c'est-à-dire se concentrer sur son activité principale (l'exploitation hôtelière), améliorer son taux d'occupation et son tarif quotidien moyen, gagner au minimum 12 % sur tous ses investissements stratégiques et disposer de suffisamment de trésorerie pour recommencer à verser des dividendes. Seulement quelques candidats ont omis l'analyse de la situation, se lançant directement dans celle des questions, et n'ont donc parfois pas tenu compte de certains éléments clés de l'analyse de la situation dans leur analyse des questions.

Les candidats devaient analyser quatre questions importantes d'un point de vue stratégique :

- 1) acheter 100 % de Holiday Tours ou répartir la participation dans Holiday entre DHC (40 %) et KGI (60 %);
- 2) transformer ou non l'hôtel du nord de l'Ontario en franchise de Global;
- 3) offrir ou non des séjours culinaires avec le chef Norman à l'hôtel du nord de l'Ontario; et
- 4) accepter ou refuser la révision du contrat de gestion avec HHH pour que DHC s'occupe de la gestion des salles de conférence.

Les candidats devaient aussi relever la présence d'un conflit d'intérêts potentiel entre Patrick, Derek et KGI.

La plupart des candidats ont bien analysé les questions importantes. Trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont

généralement compris quels étaient les facteurs décisionnels les plus importants pour chacune des questions et se sont concentrés sur les incidences stratégiques de ceux-ci dans leurs analyses. Ces facteurs étaient les suivants : le conflit d'intérêts potentiel entre Derek et KGI en ce qui a trait à la décision d'acquiescer 100 % de Holiday ou une participation partielle (question 1); le changement important que la transformation de l'hôtel du nord de l'Ontario en franchise de Global représenterait sur le plan du modèle d'affaires (question 2); le rôle du chef Norman et la dépendance envers lui (question 3); et le manque de coopération de Martha (question 4). Deuxièmement, les candidats forts ont clairement expliqué les incidences des données pertinentes de l'étude de cas dans leurs analyses et ont établi des liens appropriés avec leur analyse de la situation. Troisièmement, les candidats forts ont fourni des calculs clairs et pertinents, et ont évité de se lancer dans des calculs trop complexes ou inutiles. Ce dernier point était particulièrement important parce que les candidats avaient peu de calculs à faire dans la version 1 de l'étude de cas DHC, comparativement à ce qui était demandé dans certaines études de cas précédentes du Jour 1. Les calculs requis étaient assez simples, et la principale compétence qualitative évaluée était la capacité des candidats à critiquer les calculs fournis.

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 (phrases décousues, syntaxe confuse et 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 à l'intention du conseil d'administration et de la haute direction. Deux études de cas sont proposées au Jour 1; les candidats choisissent à l'avance celle à laquelle ils répondront.

L'épreuve du Jour 2 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, mais les candidats disposent de cinq heures pour y répondre. L'heure supplémentaire donne aux candidats le temps de filtrer et de trouver les données dont ils ont besoin pour répondre aux exigences du rôle préalablement choisi (Certification, Finance, Fiscalité ou Gestion de la performance) 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 en **profondeur** les compétences énoncées dans la *Grille de compétences des CPA*, surtout celles couvertes dans le module optionnel correspondant à chacun des rôles et 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 60 à 90 minutes chacune) 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** 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 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.

## **L'élaboration des guides de correction et le centre de révision provincial**

Environ deux mois 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 correcteurs d'expérience à la lumière des réponses des candidats, lors de la tenue du centre de précorrection.

### **Le centre de correction de septembre 2020**

Le centre de correction de l'EFC de septembre 2020 s'est tenu entièrement à distance en raison de la pandémie de COVID-19. Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 280 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2020. 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 les permanents du service Évaluation et diplômes étrangers de CPA Canada affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas a été corrigée par une équipe de 30 correcteurs, du 8 au 20 octobre 2020. La version 2 de l'étude de cas a été corrigée par une équipe de 5 correcteurs, du 18 septembre au 1<sup>er</sup> octobre 2020.

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 distincte de 60 correcteurs, du 5 au 18 octobre 2020. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 54 correcteurs, du 6 au 19 octobre 2020. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 19 correcteurs, du 6 au 19 octobre 2020. Le rôle en Finance a été corrigé par 8 personnes, du 10 au 19 octobre 2020. Enfin, le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de 7 correcteurs, du 26 septembre au 5 octobre 2020.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 9 au 26 octobre 2020. Au total, 94 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 cinq ou de 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.

À l'ouverture du centre de correction, 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 président du Jury, ainsi que d'un membre désigné du sous-comité 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 du guide 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. Pour les épreuves des trois jours, chaque équipe comptait un chef, entre un et huit chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

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 sont 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, recorrigé — 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'importants écarts entre correcteurs ou de différences entre les résultats des candidats francophones et anglophones.

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

Chaque copie de candidat a été corrigée au moins 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, le 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 de correction 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 à l'aide d'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 (appel portant sur les résultats) 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 de la performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves.

Procédure d'appel / de demande de nouvelle correction

Un grand soin est apporté à la correction originale et à la compilation des résultats. La procédure d'appel / 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 du Service des évaluations et des diplômés étrangers de CPA Canada, la copie est revue par le chef d'équipe et le chef d'équipe adjoint 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 MARMANI**

## Module de synthèse 1

### Marmani inc. – Cas

#### *Évaluation des CPA*

**(Sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens.)**

Nous sommes le 9 mai 2019 et vous, CPA, avez récemment été engagé à titre de contrôleur général de Marmani inc. (Marmani). Avant d'accepter ce poste, vous étiez membre du groupe des services financiers aux petites entreprises de Tomkins, Klein et associés s.r.l. (TKA), et fournissiez des services de conseils et de gestion à de nombreux clients. En 2009, Roberto Marmani, fondateur de la société, a pris la décision d'externaliser le traitement de la paie et des régularisations de fin de mois de Marmani à TKA. Vous avez été affecté au mandat auprès de Marmani pendant les deux dernières années, et vous avez ainsi travaillé en étroite collaboration avec Roberto et son personnel huit jours par mois, en moyenne, et rehaussé la gestion financière de l'entreprise de Roberto, qui en avait grandement besoin. Vous aviez pour rôle d'aider la société à traiter les opérations de paie et à produire les rapports sur la paie, à préparer les rapprochements bancaires en temps opportun, à assurer la tenue du grand livre général et à veiller à l'observation fiscale pour permettre à Roberto de consacrer plus de temps à l'exploitation.

Plus récemment, Roberto a constaté qu'il devait se concentrer davantage sur la définition de l'orientation stratégique de Marmani, ce qui l'a amené à vous engager en tant que contrôleur général. Les associés de TKA avaient toujours été très satisfaits de votre rendement au fil des ans et étaient heureux que vous puissiez ainsi entamer la prochaine étape de votre carrière. Roberto s'est rendu compte que Marmani ne pourra tirer parti des occasions de croissance qui se présentent que s'il aiguille la société dans une nouvelle direction, plus professionnelle. Il vous a été demandé d'effectuer une analyse stratégique et de recommander l'orientation à prendre par Marmani, ainsi que de régler diverses questions d'exploitation qui ont été mises en lumière.

Bien que vous ayez acquis des connaissances sur la société au cours des deux dernières années, on vous a fourni les renseignements ci-après pour vous permettre d'actualiser et d'approfondir votre compréhension de la société, et vous aider dans vos nouvelles fonctions.

#### **Vue d'ensemble de la société**

Marmani, une société à capital fermé établie à Toronto, en Ontario, est un détaillant de vêtements spécialisés de taille moyenne. Créateur de mode originaire d'Italie, Roberto Marmani a fondé la société en 1994. Marmani exerce actuellement ses activités dans le segment des vêtements adaptés. Son principal produit est le pantalon SIDEAWAY, une solution de rechange flexible à la chemise d'hôpital traditionnelle. Le pantalon SIDEAWAY enregistre une demande constante de la part des établissements de soins de santé et de soins de longue durée ainsi que des résidences pour personnes âgées au Canada. Vous trouverez de plus amples renseignements sur ce produit à l'Annexe I.

## Renseignements sur le secteur d'activité

### *Mode*

Le secteur de la mode affiche des ventes de 1,2 billion \$ US à l'échelle mondiale, et plus de 250 milliards \$ US de ce montant sont attribuables aux achats faits aux États-Unis annuellement<sup>1</sup>. Par habitant, le Canada arrive au deuxième rang du classement mondial, les Canadiens dépensant en moyenne 831 \$ US par année, derrière les Australiens, qui dépensent en moyenne 1 050 \$ US par année<sup>2</sup>. De nombreuses sociétés de vêtements mettent en vente leurs produits sur des sites en ligne ainsi que dans des magasins de détail, et le nombre de clients qui achètent leurs vêtements en ligne a augmenté considérablement.

Bien que les Canadiens dépensent des sommes importantes en vêtements, le secteur de la mode au Canada éprouve des difficultés, les marques de mode canadiennes devant rivaliser avec une concurrence féroce à l'échelle mondiale tout en relevant le défi de vendre leurs produits sur un marché national de moins grande envergure<sup>3</sup>. Selon les données de Statistique Canada, la valeur totale des vêtements fabriqués au Canada continue de diminuer, tandis que les importations de vêtements augmentent. Depuis 2011, les importations de vêtements ont augmenté de 3,4 milliards \$, ou 8,3 % par an en moyenne, pour atteindre 12,5 milliards \$ en 2015<sup>4</sup>.

La diversification est un facteur clé de succès dans le secteur du vêtement. Une fois qu'une société a réussi à établir sa marque et sa gamme de produits, elle doit absolument multiplier ses sources de produits d'exploitation en offrant de nouveaux produits et d'autres gammes ou en élargissant sa clientèle si elle veut stimuler sa croissance future. Le secteur d'activité est sensible à l'évolution des tendances et des perceptions et préférences des consommateurs, et la capacité de s'adapter à ces changements et/ou la coexistence de multiples gammes de produits permettant d'absorber le choc d'une éventuelle baisse de popularité d'une gamme peuvent être essentielles pour prolonger le succès de la société. Pour réussir dans ce secteur, il est impératif de créer une marque attrayante dans un créneau sous-exploité et ensuite de commercialiser efficacement cette marque, le tout en misant sur une distribution efficiente, l'innovation constante du processus de conception, le contrôle de la chaîne logistique, l'élargissement de la gamme des produits offerts et la participation des consommateurs<sup>5</sup>.

Les consommateurs de vêtements peuvent également être très sensibles aux prix (que ces derniers soient trop élevés, trop modérés ou trop bas). Certains consommateurs préfèrent un produit plus exclusif et sont attirés par les produits plus élitistes dont le prix est plutôt élevé et qui sont réputés pour leur qualité supérieure (par exemple, les produits griffés). Ces consommateurs ont tendance à éviter les produits à prix raisonnable. D'autres consommateurs plus soucieux du prix recherchent un produit de bonne qualité à prix raisonnable. D'autres enfin sont encore plus préoccupés par le prix et sont prêts

---

<sup>1</sup> <http://www.newmobility.com/2017/03/adaptive-clothing-shakes-up-world/>

<sup>2</sup> <http://wwd.com/business-news/financial/apparel-spending-list-10203626/>

<sup>3</sup> [http://www.huffingtonpost.ca/greg-hewitt/canadian-fashion-brands\\_b\\_6120858.html](http://www.huffingtonpost.ca/greg-hewitt/canadian-fashion-brands_b_6120858.html)

<sup>4</sup> [https://ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/fra/h\\_00070.html](https://ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/fra/h_00070.html)

<sup>5</sup> <http://smallbusiness.chron.com/important-factors-competition-clothing-market-81643.html>

à sacrifier la qualité dans une certaine mesure pour obtenir un produit à bas prix. Les sociétés doivent établir leurs prix judicieusement pour atteindre le consommateur cible. Elles peuvent aussi offrir différentes gammes de produits à divers prix afin de répondre aux besoins d'un plus large éventail de consommateurs<sup>6</sup>.

Le prix et la qualité ne sont pas les seules variables pertinentes. Les consommateurs peuvent également être sensibles au souci écologique ou à l'engagement social de la société, et tenir compte du lieu de fabrication des produits, des matériaux utilisés et du mode de fabrication lorsqu'ils prennent une décision d'achat.

De nombreuses percées technologiques ont contribué à réduire le coût des intrants et à accroître la qualité dans le secteur du vêtement. La mesure dans laquelle une société peut tirer parti de ces percées technologiques et exercer un contrôle accru sur la chaîne logistique (soit en les intégrant dans ses propres processus de production ou en achetant des intrants à plus bas prix auprès de fournisseurs qui utilisent les technologies de pointe) peut jouer un rôle important dans le succès à long terme de la société. L'embauche d'une main-d'œuvre expérimentée et polyvalente capable de s'adapter aux nouvelles techniques de fabrication peut également aider une société à demeurer concurrentielle dans ce secteur. L'adoption de la technologie numérique est en croissance, et les fabricants de vêtements canadiens se tournent vers une approche multicanal pour les ventes<sup>7</sup>.

### *Vêtements adaptés*

Le segment des vêtements adaptés est un petit volet moins connu du secteur de la mode. Les vêtements adaptés sont des vêtements conçus pour les personnes ayant une déficience physique, les personnes âgées et les personnes invalides qui éprouvent de la difficulté à se vêtir parce qu'elles sont incapables de manier les mécanismes de fermeture des vêtements, comme les boutons ou les fermetures éclair, ou qu'elles n'ont pas toute la mobilité requise pour se vêtir elles-mêmes<sup>8</sup>. Les vêtements adaptés comprennent, par exemple, les hauts avec ouverture au dos qui peuvent être enfilés sans avoir à soulever les bras, les pantalons avec ouverture arrière et les pantoufles très larges pour les personnes ayant les pieds enflés<sup>9</sup>.

Les vêtements adaptés forment un segment particulier du secteur du vêtement en ce sens qu'il n'est pas aussi sensible aux changements de tendances et aux engouements des consommateurs. De plus, dans ce segment, l'innovation constante n'est pas un facteur aussi déterminant que dans le secteur général du vêtement pour assurer la croissance d'une entreprise. On estime que, d'ici 2024, les personnes de 65 ans et plus représenteront 20,1 % de la population canadienne<sup>10</sup>. Le vieillissement de la population, conjugué à l'accroissement de la proportion des personnes âgées

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> [https://ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/fra/h\\_00070.html](https://ic.gc.ca/eic/site/026.nsf/fra/h_00070.html)

<sup>8</sup> [http://www.apparesearch.com/definitions/clothing/adaptive\\_clothing.htm](http://www.apparesearch.com/definitions/clothing/adaptive_clothing.htm)

<sup>9</sup> <http://business.financialpost.com/entrepreneur/help-us-tailor-a-solution-for-adaptive-clothing-maker-silverts/wcm/616ec3e6-ac1f-491c-9d78-be83575eaf6c>

<sup>10</sup> <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150929/dq150929b-fra.htm>

dans la population, pourrait se traduire par une augmentation naturelle du bassin de consommateurs pour les vêtements adaptés.

À ce jour, très peu de sommes ont été investies dans le secteur de la mode en vue de concevoir des vêtements adaptés ou de répondre aux besoins des personnes handicapées<sup>11</sup>. Ce segment du secteur de la mode commence toutefois à gagner du terrain et la concurrence s'intensifie au pays, et en particulier à l'échelle mondiale.

Les fermetures à boutons pression et les fermetures éclair demeurent les types de fermetures les plus couramment utilisées, mais les boutons magnétiques s'imposent de plus en plus pour les vêtements destinés aux personnes à dextérité réduite. Les aimants sont placés derrière des boutons décoratifs et sont assez puissants pour garder les chemises, pantalons, robes et jupes bien fermés.

Le segment des vêtements adaptés est en constante mutation au Canada. Pendant l'été de 2014, le Musée royal de l'Ontario a tenu une exposition intitulée « La mode prend forme : Assis avec style », en l'honneur d'une créatrice canadienne bien connue qui a créé « une gamme révolutionnaire de vêtements mode fonctionnels, destinée à un groupe de plus en plus important : les hommes et femmes en fauteuil roulant<sup>12</sup> ».

Le segment des vêtements adaptés pour les personnes ayant un handicap ou des besoins particuliers est en évolution. « Il faut que le vêtement tombe bien non seulement pour des questions d'apparence, mais pour aider la personne à se sentir bien. Les études montrent que le fait d'être à l'aise dans certains vêtements ou articles de mode peut grandement rehausser la confiance et l'estime de soi<sup>13</sup> ». Souvent, toutefois, les vêtements offerts aux personnes en fauteuil roulant ou aux personnes atteintes d'une autre déficience sont peu attrayants et/ou confortables<sup>14</sup>. Les fabricants de vêtements adaptés tentent de résoudre ce problème en proposant des vêtements ayant l'apparence de vêtements classiques.

La concurrence est limitée dans le segment des vêtements adaptés au Canada. « Plusieurs petites sociétés ont tenté de répondre aux besoins en matière de mode des personnes handicapées, mais leur succès a été tout au plus sporadique<sup>15</sup> ». Selon un créateur, « il est très difficile pour une personne en fauteuil roulant de trouver le bon pantalon... Il faut penser à la longueur, veiller à ce que le pantalon ne soit pas trop serré aux hanches, penser au risque de plaies si le pantalon est muni de poches fixées à l'aide de rivets à l'arrière et c'est sans compter qu'il faut que le pantalon soit seyant<sup>16</sup>. »

Les tendances se succèdent rapidement dans le monde de la mode, mais rares sont celles qui sont axées sur les besoins des personnes handicapées. Cela dit, de plus en

---

<sup>11</sup> <http://www.newmobility.com/2017/03/adaptive-clothing-shakes-up-world/>

<sup>12</sup> <https://www.rom.on.ca/fr/expositions-et-galleries/expositions/la-mode-prend-forme-assis-avec-style>

<sup>13</sup> <http://www.newmobility.com/2017/03/adaptive-clothing-shakes-up-world/>

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

plus de créateurs commencent à concevoir des solutions mode adaptées et à présenter des vêtements adaptés au public<sup>17</sup>.

### **Renseignements généraux sur la société**

Roberto a immigré au Canada avec sa famille à la fin des années 1980 et a ensuite obtenu la citoyenneté canadienne. Après avoir terminé ses études dans un collège spécialisé en mode à Oakville, en Ontario, en 1991, Roberto a travaillé en tant que directeur de la création d'un grand détaillant canadien d'articles de sport. Il a toutefois toujours su qu'il voulait exploiter sa propre entreprise et passait ses temps libres à concevoir ses propres modèles. Trois ans plus tard, en 1994, Roberto a eu l'idée du vêtement qui lui a permis de quitter son emploi et de démarrer l'entreprise de ses rêves – une entreprise où régnerait une culture de créativité et un esprit de saine coopération.

La société est donc née de la conception, par Roberto, d'un article clé, le pantalon ICON Tearaway (le pantalon « ICON »), offert aussi bien aux hommes qu'aux femmes. Cet article s'est rapidement taillé une place prépondérante dans le segment des vêtements d'entraînement de performance. Le trait distinctif de ce pantalon résidait dans les boutons pression de type « dôme » placés tout au long du côté extérieur de chaque jambe du pantalon. Roberto externalisait la fabrication de ce produit novateur de haute qualité à une usine de production industrielle à la fine pointe de la technologie située à Toronto.

Pendant six ans, Marmani a exercé ses activités en tant qu'entreprise en démarrage prospère se consacrant à la vente en gros du pantalon ICON à la majorité des grands détaillants d'articles de sport nord-américains, et le produit se vendait rapidement. La progression soutenue au fil des ans s'est traduite par un taux de croissance à deux chiffres des ventes annuelles, jusqu'à ce que celles-ci atteignent un sommet de 20 millions \$ en l'an 2000, point culminant de Marmani.

En 2007, le secteur canadien des vêtements de sport avait manifestement commencé à changer, tendant davantage vers les survêtements de velours et pantalons de yoga. Du fait de ce virage de la demande des consommateurs, les ventes du pantalon ICON ont affiché une baisse constante chaque année depuis l'an 2000 et, même si Marmani continuait à dégager un léger bénéfice, les flux de trésorerie commençaient à poser problème. Le solde de la trésorerie a commencé à fluctuer mensuellement entre un solde négatif et un solde légèrement positif, obligeant Marmani à éliminer de nombreuses initiatives de marketing et de relations publiques.

Pour accroître les ventes et la rentabilité, Roberto et son équipe devaient chercher le moyen de créer une nouvelle demande pour le pantalon. Se donnant comme mandat de trouver de nouvelles utilisations pour le pantalon ICON, Marmani s'est concentrée sur la proposition de valeur de l'article, à savoir son adaptabilité et sa commodité. Après avoir effectué de vastes recherches, Roberto et sa directrice de la conception, Sonya Valencia, ont acquis la conviction qu'il était important de produire des vêtements bien conçus, attrayants et fonctionnels pour les personnes à mobilité réduite. Roberto a compris que les vêtements adaptés avaient le potentiel de changer le monde des soins de santé en

---

<sup>17</sup> Ibid.

servant le bien commun des patients d'hôpitaux, des personnes âgées et des personnes handicapées, ainsi que des soignants, des aidants et de la communauté médicale en général, et qu'en offrant des vêtements de grande qualité, il pourrait dégager des bénéfices et assurer l'essor de son entreprise avec une équipe qu'il estimait beaucoup. Roberto et Sonya se sont rendu compte que, en abaissant la qualité technique du pantalon ICON, il était possible d'utiliser sa conception novatrice pour fabriquer des pantalons à un bon rapport qualité-prix pour le secteur des soins de santé.

Roberto et Sonya ont consacré l'essentiel de 2007 et de 2008 au travail de création, de recherche, de conception et de développement du nouveau produit, et, en 2009, Marmani était prête à relancer son produit sous le nom de pantalon « SIDEAWAY ». Marmani a ensuite fait appel aux services de TKA pour l'aider à élaborer une stratégie de vente solide sur le plan financier en vue de commercialiser son produit directement auprès d'établissements de soins de santé tels que les hôpitaux et les centres de réadaptation, ainsi qu'auprès des établissements de soins de longue durée. L'accueil a été des plus enthousiastes, si bien qu'en 2009, le pantalon SIDEAWAY se vendait comme un produit de remplacement fonctionnel à la chemise d'hôpital. À ce stade, la société a dirigé son attention sur la croissance des ventes par l'entremise d'un réseau d'agents commerciaux et sur la commercialisation du pantalon SIDEAWAY dans ce nouveau segment de marché, soit celui des soins de santé et du bien-être.

Depuis 2009, le pantalon SIDEAWAY figure parmi les tenues standards préférées des patients d'hôpitaux, des personnes handicapées et des personnes âgées. Il permet à ces personnes de se vêtir et de se dévêtir en toute autonomie et de se sentir propres, fraîches et soignées, ce qui les aide à maintenir un bon état d'esprit. Ce nouveau vêtement amélioré, qui permet au patient de conserver sa dignité, a été extrêmement bien accueilli par le corps médical ainsi que les soignants et les aidants. Grâce à son expérience dans la conception de vêtements de sport techniques, Marmani a su faire preuve du souci du détail nécessaire pour répondre aux besoins particuliers de ces clients.

Outre le pantalon SIDEAWAY, Marmani a conçu, développé et produit un t-shirt, le « Flexible T », qui fait appel à la même conception à boutons pression que le pantalon SIDEAWAY pour donner à la personne qui le porte une plus grande liberté de mouvement et une plus grande souplesse. Ce produit, qui n'est pas aussi populaire que le pantalon SIDEAWAY, est néanmoins un succès et continue de bien se vendre.

### **Activités actuelles**

En 2018, Marmani était bien connue pour son pantalon SIDEAWAY, qui est l'objet d'une forte demande dans divers établissements de soins de santé et de soins de longue durée, ainsi que les résidences pour personnes âgées. Les ventes de Marmani se sont chiffrées à presque 41 millions \$ en 2018, marquant une étape importante pour cette entreprise entrepreneuriale. Vu son succès continu, Marmani a pu acheter son propre entrepôt industriel et ses propres installations de production de 15 559 pieds carrés dans l'immeuble adjacent à celui où se trouvent actuellement son bureau et son entrepôt, dans le nord de Toronto. Roberto a financé l'achat en contractant un emprunt de 6,6 millions \$ auprès de son cousin. Marmani a également acheté trois machines programmables de découpage au laser et d'assemblage à la fine pointe de la technologie pour ses

installations de production à un coût total de 1,2 million \$. Cet achat a également été financé au moyen d'un emprunt supplémentaire de 1 million \$ auprès du même cousin, et le reste, au moyen des réserves de trésorerie.

En cessant d'externaliser la production, la société a vu ses frais fixes augmenter et a dû accroître son effectif, mais Roberto est d'avis que cette décision finira par rapporter. Marmani exerce maintenant un contrôle sur l'ensemble du processus, de la production jusqu'à la vente, et peut ainsi surveiller de plus près les aspects importants de la qualité du produit et du calendrier de production. Les installations de production affichent actuellement une capacité excédentaire, et une superficie de quelque 3 500 pieds carrés demeure inutilisée. Si on utilisait cet espace, on pourrait accroître la production de 10 000 heures de main-d'œuvre directe. La main-d'œuvre demeure la ressource limitée pour Marmani, car le nouveau matériel ne permet pas pour le moment d'accomplir toutes les étapes de la production, et il est difficile de trouver des employés qualifiés.

Marmani achète ses matières premières auprès des mêmes fournisseurs depuis bon nombre d'années. Tous les produits sont fabriqués selon des pratiques éthiques, un facteur important aux yeux de Roberto. Des tissus doux lavables à la machine de diverses couleurs vives sont obtenus auprès d'un fournisseur éthique bien connu du sud de la Chine qui utilise des pratiques de fabrication durables. Roberto a toujours résisté à la tentation de réduire la qualité des tissus utilisés dans la confection de ses vêtements. Une telle réduction lui aurait permis de faire des économies, mais il est trop soucieux d'offrir un produit de qualité pour faire un tel compromis.

À l'heure actuelle, toutes les ventes de Marmani se font par l'intermédiaire d'agents commerciaux, qui assurent la relation avec les clients au nom de Marmani. La société n'est pas présente en ligne.

La maximisation de la rentabilité dépend maintenant en grande partie du degré d'efficacité des installations de production découlant de la spécialisation dans une branche d'activité. Roberto est toutefois conscient qu'il doit explorer les façons qui permettront d'utiliser le mieux possible la capacité excédentaire des installations de production tout en continuant de privilégier l'efficacité et la rentabilité. Roberto a une aversion pour le risque, et il veut éviter de revivre les périodes difficiles qu'a connues Marmani, mais il comprend qu'à ce stade la meilleure chose à faire serait d'explorer les nouvelles possibilités et de favoriser l'essor de la société en misant sur la diversification.

### **Énoncé de vision**

« Notre vision consiste à être un chef de file dans le secteur du vêtement en créant des produits qui dépassent les attentes de nos clients et améliorent la vie des gens. »

### **Énoncé de mission**

« Nous réalisons notre vision en concevant et en vendant des vêtements techniques qui offrent des qualités fonctionnelles optimales tout en étant attrayants. »

Marmani n'a pas mis à jour ses énoncés de vision ou de mission depuis 2009, lorsqu'elle a lancé le pantalon SIDEAWAY.

## **Valeurs**

Les valeurs et convictions fondamentales de Marmani et de Roberto s'établissent actuellement comme suit :

- passion pour un mode de vie actif et sain pour tous;
- qualité, niveau de service élevé et valeur ajoutée pour les clients;
- conception de vêtements et pratiques de production novatrices;
- activités éthiques et écoresponsables.

## **Structure de la société**

Constituée en société en 1994, Marmani est détenue en totalité par Roberto Marmani, qui est actuellement chef de la direction. Roberto touche la totalité de sa rémunération sous forme de salaire. Les problèmes de trésorerie que Marmani a connus en 2007 ont eu une incidence importante sur les finances de sa famille, à un point tel qu'il préfère maintenant séparer ses finances personnelles de celles de la société. Depuis 2010, il n'a consenti aucun prêt à Marmani en tant qu'actionnaire. Roberto aimerait limiter sa participation au montant qu'il a investi initialement lorsqu'il a constitué Marmani en société.

Marmani n'a pas de conseil d'administration en bonne et due forme, mais TKA lui a fourni des conseils en gestion par le passé, principalement en ce qui a trait au lancement du pantalon SIDEAWAY en 2009. Roberto doit donner son aval à la plupart des décisions, et les autres membres de l'équipe de direction ont peu de contrôle ou de pouvoir décisionnel.

## **Équipe de direction**

L'équipe de direction de Marmani est constituée des personnes suivantes :

*Sonya Valencia, directrice de la conception*

Sonya travaille chez Marmani depuis 1999. Elle est entrée au service de la société principalement dans le but de faire son apprentissage auprès de Roberto, celui-ci ayant la réputation d'avoir une grande créativité et d'être capable de visualiser un produit fini avant même de l'avoir mis sur papier. Sonya a confiance en ses propres compétences en dessin et en couture. Toutefois, elle sait que, pour élargir la gamme de vêtements adaptés de la société, elle doit travailler davantage en équipe afin de tirer profit du talent des autres membres de l'équipe. Elle espère que Roberto se souvient encore de son rôle dans la réussite du pantalon SIDEAWAY, plus particulièrement le fait qu'elle était responsable du choix des tissus et de l'approvisionnement en matériaux, car elle veut continuer de se sentir appréciée et indispensable.

Sonya tient à rester dans le segment des vêtements adaptés et a consacré une bonne partie de son temps à la conception d'une collection de modèles plus diversifiée. Un membre de sa famille a récemment été admis dans un établissement de soins de longue durée, et elle a pu constater elle-même à quel point le travail des soignants peut être difficile, y compris les limites et les risques associés à l'habillement des patients. Elle est depuis encore plus déterminée à concrétiser ses idées de modèles.

*Karen Zenkovic, directrice des communications et du marketing*

Karen s'est jointe à l'équipe de Marmani en 2004 et s'est vu attribuer le mandat de faire croître les ventes du pantalon ICON. Elle occupait auparavant un poste dans une agence de relations publiques, un environnement de travail très structuré, et a éprouvé de la difficulté à travailler pour un entrepreneur. Roberto prend des décisions importantes rapidement, en se fondant sur peu d'informations. Karen a tenté d'énoncer une stratégie de marketing claire, mais elle dispose d'un très petit budget pour le marketing. Elle tente toujours d'amener la société à adopter un modèle d'affaires axé sur le client. Karen a demandé un investissement dans les infrastructures de TI afin de mettre en place une stratégie de marketing numérique, mais Roberto a refusé.

Le rôle de Karen a évolué au fil des ans et elle passe maintenant beaucoup de temps à superviser les agents commerciaux, auprès desquels elle sert de premier point de contact. Karen tente d'obtenir le plus de détails possible sur les clients, mais les agents commerciaux sont plutôt avares de renseignements et le système de TI ne contient pas suffisamment de données sur les demandes et commandes des clients pour permettre une analyse détaillée. Roberto lui a confié la tâche d'examiner et d'approuver tous les communiqués de presse, les entrevues avec les médias et les communications avec les clients, mais il oublie souvent de l'inviter aux réunions pertinentes. Elle veut appuyer Roberto, mais elle se demande parfois comment son travail au quotidien en est venu à s'écarter à ce point de son véritable domaine d'expertise.

*Don Baker, directeur de la chaîne logistique*

Don travaille chez Marmani depuis sa création, et a été le premier employé à être engagé par la société. Il est très loyal envers son patron et tente de prêter main-forte chaque fois que l'occasion se présente. Depuis le passage aux nouvelles installations de production, Don a l'impression d'être responsable d'une plus grande part des tâches d'expédition et de réception qu'auparavant. Il tente de rester dans son coin et de ne pas trop déranger Roberto, et n'a donc aucune objection à ce que ses employés obtiennent leurs réponses directement de Roberto.

*Wayne Croxton, directeur de la production*

Wayne est récemment entré au service de la société, et sa principale responsabilité consiste à superviser les installations de production et les travailleurs. Il a déjà travaillé dans une grande usine de confection de vêtements, à Montréal, et tente de mettre en place chez Marmani un système d'établissement du coût de revient semblable à celui qu'il utilisait alors. Par contre, les machines achetées par Marmani sont flambant neuves et hautement perfectionnées sur le plan technologique par rapport aux vieilles machines

auxquelles il était habitué. Ces machines doivent être programmées, particulièrement le découpeur au laser, dont le fonctionnement ne nécessite que l'intervention d'un seul travailleur. Il n'est pas sûr de son analyse des coûts. Les données sur les spécifications des vêtements peuvent, une fois programmées, être intégrées à d'autres logiciels pour faciliter l'approvisionnement en matières premières et l'ordonnancement de la production, mais il faudrait mettre à niveau le système de TI pour pouvoir recueillir ces informations. Wayne n'a toutefois pas l'expertise nécessaire en systèmes de TI pour le faire.

### *Ronald Wu, comptable*

Bien qu'il ne fasse pas partie de la direction, Ronald est un employé clé de la société. Il travaille chez Marmani depuis 19 ans, et relève maintenant de CPA, le nouveau contrôleur général. Ronald a accompli de façon indépendante les tâches comptables quotidiennes : il s'occupait par exemple des opérations bancaires, des appels aux clients pour les comptes en souffrance et du paiement des comptes fournisseurs, par chèque ou par lettre de crédit, selon le cas. Il a travaillé en étroite collaboration avec CPA dans le cadre des travaux contractuels effectués par TKA et s'est senti soulagé lorsque CPA a été engagé.

L'organigramme actuel et l'effectif de la société sont présentés à l'Annexe II.

### *Autres parties prenantes*

Ray Cirello, un cousin de Roberto, a financé de façon sporadique la croissance de Marmani au cours des 20 dernières années. Ray a lui-même fait sa marque en tant qu'entrepreneur dans le secteur des cosmétiques et de la beauté, et dirige une entreprise de distribution très lucrative. Il a commencé en obtenant les droits exclusifs de distribution au Canada d'une gamme de produits de soins capillaires haut de gamme américaine, et en vendant ces produits à des salons de coiffure partout au pays. Ray a depuis voyagé partout dans le monde pour trouver d'autres marques exclusives, et appliqué le même modèle d'affaires pour amener ces marques mondiales au Canada et les vendre à des salons et à d'autres détaillants de produits de beauté. Ray a toujours encouragé Roberto à poursuivre un parcours d'entrepreneur et à trouver son propre créneau, et il avait donc la volonté et la capacité de lui fournir du financement, au besoin, à des conditions équitables et raisonnables.

## **Financement et opérations bancaires**

À l'origine, Roberto a lancé Marmani en utilisant ses propres épargnes, qu'il avait commencé à accumuler le jour où il a décroché son premier emploi à temps partiel dans l'espoir de démarrer un jour sa propre entreprise. Au fil des ans, il a contracté plusieurs emprunts auprès de son cousin Ray et a remboursé en tout ou en partie le solde de ces emprunts lorsqu'il estimait que Marmani avait suffisamment d'argent. La hausse la plus récente de l'emprunt a consisté en un montant de 7,6 millions \$ en 2018, qui a servi à financer l'achat des installations et du matériel de production. L'emprunt ne prévoit aucune clause restrictive ni aucune garantie. Marmani verse à Ray des intérêts au taux annuel de 4 % sur le solde de l'emprunt.

Jusqu'ici, Roberto a toujours cru que la croissance devait être entièrement financée en combinant les fonds autogénérés et le financement obtenu auprès de membres de la famille, et il a toujours hésité à s'endetter. Il savait qu'il pouvait toujours se fier à Ray pour l'aider financièrement et, pendant longtemps, ne demandait rien de plus qu'un faible taux de croissance pour Marmani, en préservant le risque à un niveau minime. Marmani a connu de fortes fluctuations de sa trésorerie lorsque la demande du pantalon ICON s'est essouffée, à compter de 2001. Vu l'absence de diversification de ses activités, Roberto a été chanceux de pouvoir compter sur Ray, qui était disposé à prêter des sommes à Marmani, au besoin. Marmani effectuait les remboursements de capital lorsqu'elle en avait les moyens, jusqu'au jour où Ray a accepté de renoncer aux remboursements des emprunts jusqu'à sa retraite. Roberto trouve difficile d'avoir une dette envers un membre de sa famille.

À la fin de 2018, Ray a indiqué à Roberto qu'il avait décidé de prendre sa retraite d'ici deux ans et qu'il exigerait le remboursement de tous ses prêts à compter de 2020. Marmani devra donc verser à Ray des remboursements de capital de 200 000 \$ par mois, en plus des versements d'intérêts annuels, jusqu'à ce que tous les emprunts et les intérêts aient été payés. Roberto et Ray ont convenu de ces conditions verbalement.

Marmani est cliente de la Banque Hurley du Canada (Hurley) depuis 25 ans et a toujours été satisfaite des services bancaires obtenus. Marmani a quatre comptes bancaires et utilise des lettres de crédit en devises pour ses achats de matières premières à l'étranger.

Puisque Marmani ne peut plus compter sur Ray pour son financement et doit commencer à rembourser ses emprunts, Roberto souhaite obtenir une ligne de crédit d'exploitation de 600 000 \$ auprès de Hurley pour que Marmani ait accès à des fonds, au besoin, pour assurer son expansion future ou se prémunir contre les fluctuations des ventes.

Lors de ses dernières rencontres avec la banque, Roberto a appris que tout emprunt à court terme devra être garanti par les créances clients et les stocks de Marmani, ainsi qu'au moyen d'une garantie personnelle de l'actionnaire. Hurley a recommandé une facilité de crédit renouvelable de 600 000 \$ et demandé qu'on lui fournisse les renseignements suivants pour évaluer la solvabilité de Marmani :

- un jeu complet d'états financiers préparés conformément aux normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF) et ayant fait l'objet d'une mission d'examen ou d'un audit (préférentiellement un audit);
- un plan d'affaires stratégique pour les cinq années à venir, y compris des projections financières reflétant l'incidence des objectifs stratégiques prévus, le cas échéant;
- le détail des comptes de créances clients et de stocks pour l'exercice considéré;
- d'autres informations sur les finances personnelles de Roberto.

Le taux d'intérêt serait de 6 %. L'entente bancaire comprendrait en outre une clause restrictive exigeant le maintien d'un rendement de l'actif d'au moins 8 % (calculé à l'aide du bénéfice après impôts et du total de l'actif à la clôture de l'exercice).

## Information financière et budget

Quelques années après l'entrée en exploitation de la société, Roberto a engagé Ronald Wu, comptable, pour tenir les comptes. Ronald devait créer des rapports simples pour permettre à Roberto de comprendre la situation de la société. Initialement, tous les rapports étaient préparés principalement dans Microsoft Excel, car la société n'utilisait pas de logiciel comptable. Roberto gérait les finances et les dépenses de la société sur une base de trésorerie en utilisant un rapport quotidien sur la trésorerie préparé en Excel par Ronald. Ce rapport les aidait à décider à quel moment établir les chèques et payer les factures. Même si les paiements étaient parfois effectués en retard, les fournisseurs de Marmani savaient qu'ils seraient toujours payés. Marmani s'est donc taillé une bonne réputation auprès de ses fournisseurs.

En 2010, après que TKA a recommandé d'améliorer les rapports mensuels, Marmani a acheté un logiciel comptable standard, mais Ronald n'utilisait que le module du grand livre général et continuait de tenir les comptes selon la méthode de la comptabilité de trésorerie. Au fil des ans, certaines fonctions d'expédition, d'approvisionnement, de réception et de production ont été automatisées, et divers rapports sont générés (par exemple, sur les demandes de matières premières). Ces rapports ne sont nullement intégrés au logiciel comptable. Ronald reporte les écritures dans le grand livre général chaque semaine.

Ronald n'est pas un expert en préparation de la paie, des déclarations fiscales et des autres documents à déposer auprès de l'État à des fins de conformité. Même si Ronald fait de son mieux, Marmani a dû à l'occasion payer à l'État des pénalités et des intérêts pour production tardive. En 2009, Marmani a fait appel à TKA pour l'aider à préparer la paie, lui fournir des conseils fiscaux et préparer les déclarations de revenus des sociétés fédérale et provinciale et ses déclarations de TPS (désormais la TVH), ainsi que pour lui fournir des conseils stratégiques en ce qui concerne le nouveau pantalon SIDEAWAY. Depuis, les déclarations de revenus des sociétés et les documents de conformité de Marmani ont tous été préparés avec exactitude et produits dans les délais impartis. TKA a également pris en charge le dossier fiscal personnel de Roberto, et lui donne des conseils en matière d'impôt des particuliers et de planification successorale.

Marmani n'a jamais préparé d'états financiers en bonne et due forme outre le travail de compilation minimal requis aux fins de l'impôt, car Ray était le seul prêteur et n'a jamais demandé à voir l'information financière de la société. Au fil des ans, TKA a recommandé l'établissement d'un budget ou de prévisions, mais Roberto se montrait réticent, car il s'investissait dans toutes les facettes de l'entreprise et estimait posséder une compréhension suffisante pour prendre toutes les décisions nécessaires. Puisque Roberto participe à la plupart des aspects des activités, très peu d'attention a été portée à l'élaboration d'un contrôle interne efficace.

## Réunion de la direction

Roberto a tenu une réunion avec son équipe de direction le 7 mai 2019. Il a expliqué qu'il s'agissait d'une séance de planification stratégique pour l'entreprise, sur un horizon

prévisionnel de cinq ans, ainsi que d'une occasion de régler certaines questions importantes en matière d'exploitation.

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

**Roberto** : Je tiens d'abord à remercier chacun d'entre vous d'être ici présent et à souhaiter la bienvenue à CPA, qui assiste à notre réunion de la direction pour la première fois!

**Équipe de direction** : Bienvenue, CPA!

**Roberto** : Vous êtes tous conscients de la concurrence de plus en plus vive dans notre secteur d'activité. Je suis d'avis que le niveau des ventes que nous avons atteint pourra être maintenu dans un proche avenir, mais je crains que l'intensification de la concurrence empêche Marmani de connaître une croissance substantielle à ce stade si sa taille demeure petite et si nous nous concentrons exclusivement sur une gamme de produits limitée. Il importe donc que nous cherchions de façon proactive des solutions pour que la société poursuive sa croissance et demeure rentable. Les 25 dernières années ont été agréables, certes, mais elles ont également été difficiles et stressantes par moments. Je veux éviter la stagnation et j'aimerais atteindre une croissance des produits d'exploitation de 8 % à 10 % par année. Selon les projections actuelles, le taux de croissance à long terme du secteur devrait être de 4 % par année. Nous devons examiner un certain nombre d'options stratégiques.

**Don** : Je ne suis pas très enthousiaste à l'idée d'apporter des changements. J'ai toujours aimé travailler ici, et nous sommes occupés à traiter les nouvelles commandes. Nous fabriquons d'excellents produits, et il en a toujours été ainsi!

**Roberto** : Je comprends ce que tu ressens, Don, mais nous ne voulons pas nous retrouver dans la situation où nous étions en 2007, quand la demande de notre principal produit a chuté et nous avons dû nous démenier pour trouver une nouvelle orientation. Notre situation financière est bonne et la demande de nos produits demeure solide. Le moment ne pourrait donc être mieux choisi pour réfléchir de façon proactive à l'orientation future de la société. CPA procédera à une analyse de toutes les options dont nous discuterons aujourd'hui et préparera un rapport décrivant brièvement les meilleures options stratégiques pour Marmani. Marmani est reconnue pour la grande qualité de ses produits, j'en conviens, et je crois que, quelle que soit la direction dans laquelle nous déciderons de nous engager, il importe de maintenir notre engagement à l'égard de la qualité.

L'une des options stratégiques à envisager est la vente de Marmani. Récemment, des représentants de Witherspoon Mobility Ltd. (Witherspoon) m'ont contacté pour s'enquérir de la possibilité de vendre Marmani. Witherspoon est un grand détaillant américain de fournitures médicales qui a été impressionné par la conception de nos vêtements adaptés. Je sais que cette option vous bouleverse tous, mais elle pourrait nous permettre d'atteindre notre but. J'ai préparé des renseignements plus détaillés sur cette offre (voir l'Annexe III). À vrai dire, je suis abasourdi par le prix de vente proposé. Je ne pensais pas que Marmani valait autant! J'aimerais que CPA effectue une analyse de l'offre et évalue le prix de vente de mes actions en fonction de la valeur de la société.

Il se pourrait même que la valeur de Marmani soit encore plus élevée. J'ai promis de répondre rapidement aux représentants de Witherspoon, car je sais qu'ils aimeraient conclure l'opération avant la fin de juin.

**Don** : Juin de cette année? Cela semble vraiment rapide.

**Roberto** : Oui, juin de cette année. Ils ont également indiqué qu'ils devront effectuer un contrôle diligent, mais je n'ai pas trop compris de quoi il s'agissait. CPA, pourrais-tu expliquer de quoi il s'agit et en quoi cela consisterait pour Marmani? De plus, je ne sais trop si l'opération aura des conséquences fiscales dont je devrai tenir compte personnellement avant de décider d'aller de l'avant ou non. Je n'ai jamais utilisé d'exonération des gains en capital au titre de la vente d'actions d'une petite entreprise.

**CPA** : Oui, je serais heureux d'inclure ces informations dans un rapport distinct à ton intention.

**Karen** : Qu'advierait-il de nos emplois?

**Roberto** : Eh bien, nous pourrions envisager de négocier le maintien en poste d'une partie ou de la totalité du personnel. Si je pouvais empocher un montant net après impôts de 25 millions \$ de la vente de mes actions, j'envisagerais de démarrer une autre entreprise. Essentiellement, je continuerais à faire fructifier mon investissement initial dans Marmani.

**Sonya** : Nous avons si bien réussi dans le segment du vêtement adapté. Nous dégageons une bonne marge et avons encore un potentiel de croissance. Je ne vois pas pourquoi nous nous lancerions dans un autre segment d'activité dans lequel nous n'avons aucune expérience.

**Roberto** : Il s'agirait en fait d'un segment d'activité très semblable à celui dans lequel Marmani exerçait ses activités initialement, soit celui des vêtements de sport. J'ai continué de surveiller ce qui se passe dans le segment des vêtements de sport et j'ai remarqué une nouvelle tendance en émergence appelée athloisir (*athleisure* en anglais). Un de mes anciens camarades de classe, qui est maintenant chef de la création chez un détaillant de vêtements haut de gamme, m'a appelé pour discuter sérieusement de cette nouvelle tendance. Il voulait savoir si j'étais disposé à concevoir, produire et vendre en gros des vêtements de style athloisir aux grands détaillants nord-américains d'articles de sport et de vêtements. Certains de ces détaillants comptent parmi les entreprises à qui nous vendons notre pantalon ICON. Mon ami s'est également dit disposé à venir travailler chez Marmani comme concepteur, si jamais nous décidions de nous engager dans cette direction. Nous avons déjà tous deux des idées de modèles. Le monde de la mode sportive a toujours été mon principal champ d'intérêt et je suis intrigué par la possibilité de revenir à ma passion de départ. J'aimerais voir si je serais en mesure de concevoir et de développer un nouveau vêtement pour « coureurs » au sein d'une marque strictement associée à la tendance athloisir et connaître le même succès qu'avec notre pantalon ICON original!

J'ai préparé des renseignements généraux préliminaires sur le segment des vêtements d'athloisir (Annexe IV). Même si je ne vends pas mes actions de Marmani, nous aurions

la possibilité d'ajouter une division d'athloisir en complément à nos vêtements adaptés pour utiliser notre capacité excédentaire. J'ai réuni des informations financières sur la possibilité de nous engager dans cette voie en utilisant nos données sur la fabrication et mes modèles préliminaires (voir l'Annexe V). Wayne a fourni les informations sur les installations, car, si nous diversifions nos activités pour y inclure les vêtements d'athloisir, il nous faudra une capacité de production beaucoup plus grande que celle de notre usine actuelle. J'ai également fait des recherches sur la possibilité d'externaliser la production. CPA, j'aimerais que tu inclues une analyse de cette option dans ton rapport.

**Sonya :** Nous savons si peu de choses sur le segment de l'athloisir. S'agit-il d'un engouement ou d'une tendance passagère, ou encore d'une tendance forte dans le monde de la mode qui n'est pas près de disparaître? Qui sont les principaux concurrents? Qui sont les clients cibles et quelle est la meilleure méthode de vente à adopter? Je pense que les résultats financiers ne sont pas le seul facteur à prendre en considération.

**Roberto :** Tu as tout à fait raison, Sonya. Il nous faudra bien réfléchir avant de nous engager dans cette voie. CPA fera des recherches supplémentaires au sujet de ce segment d'activité et tiendra compte de certains de ces facteurs qualitatifs avant de formuler une recommandation. Je sais à quel point tu es passionnée par le travail que nous effectuons dans le segment des vêtements adaptés.

**Sonya :** Oui, je pense que tout le monde sait que l'athloisir est très tendance actuellement, mais j'ai le sentiment que cet engouement est sur le point de tirer à sa fin. Ce qui me tient à cœur, c'est de concevoir des vêtements qui améliorent vraiment la qualité de vie de nos clients actuels. Marmani conçoit des vêtements qui changent réellement les choses pour les gens et c'est cela qui, selon moi, est la clé de notre succès. Je crois que notre segment d'activité actuel est très prometteur et que nous pourrions apporter à nos activités d'exploitation de nombreuses améliorations qui auraient une incidence positive importante sur nos résultats futurs. L'une des choses que nous devons mieux comprendre, c'est comment maximiser le volume des ventes. Nous sommes dans un segment d'activité en croissance, car la population vieillit et les personnes handicapées sont de plus en plus au fait de nos produits. Or, nous n'avons pas apporté beaucoup de changements sur le plan du marketing dernièrement.

**Karen :** Je suis d'accord, il est possible d'élargir et de modifier nos stratégies de marketing. J'ai apporté pour CPA un document sur certaines options en matière de ventes qui visent à mieux atteindre nos clients (Annexe VI), et j'aimerais qu'il nous conseille sur ces deux questions. CPA devrait partir du principe que les deux questions sont stratégiques et que Marmani ne sera pas vendue, peu importe que l'expansion du segment de l'athloisir se concrétise ou non. Premièrement, nous devons décider s'il est préférable de conserver notre stratégie actuelle, qui consiste à confier la vente de nos produits à des agents commerciaux, ou d'engager notre propre personnel de vente. En écoutant les idées de Roberto concernant l'expansion, il m'est venu à l'esprit qu'il existe peut-être des différences importantes entre les vêtements adaptés et les vêtements d'athloisir pour ce qui est de notre marché cible et la façon d'atteindre ce marché. Deuxièmement, il serait également possible de cibler les établissements de soins de santé de plus petite taille, dans lesquels nos agents commerciaux ne se rendent pas actuellement, en élaborant une campagne de

marketing numérique pour Marmani. Les avantages sont nombreux, et en atteignant plus de clients, nous pourrions espérer une croissance de nos produits d'exploitation tirés de nos gammes existantes de 1 % par année.

**Roberto** : Puisque nous agirions en tant que grossiste auprès de détaillants de vêtements d'athlisme, je ne vois pas pourquoi nous gaspillerions de précieuses ressources financières en marketing numérique. Ce sont leurs caractéristiques qui feront vendre ces produits, comme le pantalon ICON à l'époque.

**Karen** : Peu importe la façon dont nous vendons nos produits, nous devons continuer de bâtir la marque Marmani en acquérant une compréhension des besoins des consommateurs. Je me demande s'il existe d'autres initiatives de marketing qui devraient être adoptées par Marmani. Je n'ai pas pu m'occuper de l'élaboration de nouvelles stratégies de marketing, vu tout le temps que je consacre aux relations avec les agents commerciaux. CPA, pourrais-tu également traiter cette question dans ton rapport et m'indiquer par quoi je devrais commencer en ce qui concerne le marketing et la valorisation de la marque de la société?

**CPA** : Je peux certainement examiner ces questions et te faire part de mes constatations.

**Roberto** : Sonya, tu souhaitais présenter une stratégie, si je me souviens bien.

**Sonya** : En effet, je crois que la meilleure façon de favoriser la croissance et d'accroître la rentabilité de Marmani serait de nous concentrer collectivement sur notre segment d'activité. Nous pouvons accroître notre part de marché en lançant de nouveaux produits et en vendant davantage de vêtements adaptés à notre clientèle existante.

Je voulais obtenir des commentaires précis sur des modèles auxquels j'ai travaillé dernièrement pour des vêtements munis de boutons pression au dos, de vêtements à ouverture sur les épaules, de pantalons à ouverture latérale, de robes à fermeture éclair à l'avant, de chaussures pour diabétiques et d'autres types de chaussures. Je travaille également avec la plus récente technologie à base minérale, qui permet aux vêtements d'améliorer la stabilité et l'équilibre des personnes qui les portent. J'ai dirigé plusieurs groupes de discussion avec des clients cibles pour déterminer dans quelle mesure ils considèrent comme important de porter des vêtements pouvant être enfilés sans effort au lieu de constituer une tâche fastidieuse et, de ce fait, évaluer les chances de succès de mes nouveaux modèles. J'ai préparé un compte rendu des résultats de ces rencontres (Annexe VII).

**Roberto** : Cela est très intéressant et je suis impressionné par ton initiative, Sonya. Le développement et la formulation de nouveaux modèles pourraient déboucher sur une collection complète.

**Sonya** : Absolument! Mais nous ne sommes pas encore prêts à aller de l'avant, car la plupart des nouveaux modèles sont encore au stade de la recherche. Il nous faudrait tenir compte de notre capacité de production si nous décidions de développer et de produire plus d'articles. Cela dit, nous pourrions également acheter et revendre à nos

clients des produits existants, comme des sandales, des pantoufles et des chaussures orthopédiques, qui n'auraient aucune incidence sur notre capacité. Wayne et moi avons effectué une analyse préliminaire concernant les deux produits que j'aimerais commencer à vendre au cours de la prochaine année, soit les vêtements de nuit adaptés et les chaussettes de compression médicales (Annexe VIII). Pour l'instant, nous avons estimé les produits d'exploitation en fonction des ventes à notre clientèle existante. Je ne sais trop comment prendre une décision quant aux produits à fabriquer ou à acheter, vu notre capacité limitée.

**Wayne** : Oui, je pense que la meilleure solution serait d'élargir notre gamme de produits actuelle. Les produits proposés pourraient être fabriqués et stockés à même notre capacité et notre espace excédentaires. Nous pourrions tester le marché pour voir si la gamme de produits peut être élargie. Nous connaissons bien les produits et pourrions ainsi tous conserver nos emplois.

**Karen** : Les vêtements de nuit et les chaussettes seraient un ajout intéressant pour les consommateurs, car nous pourrions les commercialiser directement auprès de ceux-ci au lieu de les vendre uniquement à des établissements de soins de santé et de soins de longue durée, ainsi qu'à des résidences pour personnes âgées. Ces produits nous permettraient de croître en exploitant un nouveau segment de clientèle auquel nous n'avons pas vendu de produits jusqu'ici. Lorsque notre collection sera suffisamment vaste, nous pourrions même envisager le recours à de nouveaux canaux de vente, par exemple des marchés virtuels comme Amazon.

**Sonya** : Nos agents commerciaux ont joué un rôle déterminant dans le succès de notre gamme de vêtements adaptés. Leurs présentations font réellement ressortir les avantages de nos produits auprès des patients et du personnel. Il est utile aux acheteurs des établissements de soins de santé et de soins de longue durée ainsi que des résidences pour personnes âgées de pouvoir toucher et d'essayer les divers produits. Et les acheteurs apprécient les connaissances des agents commerciaux et le contact personnel avec ceux-ci.

**Roberto** : Sonya, ta passion pour notre entreprise est admirable. Commençons par demander à CPA d'examiner et d'analyser plus amplement l'information que tu as réunie et de faire des recommandations. J'aimerais que cette analyse soit effectuée quelles que soient les recommandations formulées pour les autres options stratégiques, car je ne sais pas trop quelle décision je vais prendre et je suis curieux de voir les résultats. Je suis d'accord; notre gamme de produits actuelle pourrait être élargie, étant donné la capacité excédentaire de nos installations de production. De plus, si le volume devient trop élevé, nous pouvons toujours envisager d'externaliser de nouveau une partie de la production à l'usine tierce avec laquelle Marmani a toujours fait affaire, mais cela pourrait coûter plus cher que la production à l'interne. Je sais que nos loyaux clients seraient curieux de voir quels pourraient être nos autres produits et modèles.

**Sonya** : Excellent!

**Roberto** : CPA, comme tu le sais, j'aimerais obtenir une ligne de crédit d'exploitation bancaire maintenant que mon cousin n'est plus en mesure d'avancer des sommes à

Marmani. Outre des projections sur cinq ans, la banque a demandé des états financiers ayant fait l'objet d'une mission d'examen ou d'un audit. Qu'est-ce que cela signifie? Lequel serait le mieux pour nous et pourquoi?

Je me demande également si d'autres options de financement s'offrent à nous et si nous devrions y avoir recours au lieu de la ligne de crédit d'exploitation, ou en combinaison avec celle-ci. Je ne sais trop combien il nous faudrait pour réaliser les initiatives stratégiques dont nous venons de discuter. Pourrais-tu nous indiquer le montant du financement qui serait nécessaire, compte tenu de tes recommandations, et nous présenter certaines options de financement? Une option pourrait consister à contracter un emprunt bancaire à long terme. Je n'aime pas l'idée d'un endettement substantiel – je ne me sens pas à l'aise de le faire, d'autant plus que nous avons une dette à rembourser à Ray. Existe-t-il d'autres options en matière de financement par capitaux propres?

**CPA :** Je serai heureux de te fournir cette information, en plus des projections sur cinq ans demandées par la banque. Je veillerai à intégrer l'incidence de mes recommandations dans les projections afin de présenter un portrait complet de l'avenir qui est envisagé pour la société.

**Roberto :** Avez-vous d'autres questions dont vous aimeriez que l'on discute ensemble?

**Wayne :** Oui. Je m'interroge sur l'exactitude du coût des ventes que je fournis à Ronald chaque semaine aux fins du report dans le grand livre général. Les machines utilisées dans le processus de production peuvent recueillir des données qui permettent une meilleure imputation des coûts indirects. Je n'ai jamais imputé les coûts avec un tel degré de détail jusqu'ici. J'ai préparé un document fournissant des renseignements détaillés sur notre système d'établissement du coût de revient par commande actuel et d'autres données sur les coûts (Annexe IX).

**Roberto :** La production est un domaine entièrement nouveau pour moi et pour la plupart des membres de notre personnel. Il nous faut absolument acquérir une compréhension détaillée du coût de fabrication des divers produits et du coût des commandes, car cela peut avoir une incidence sur l'établissement de nos prix de vente. CPA, pourrais-tu examiner les renseignements que Wayne a fournis et nous indiquer si notre processus actuel d'établissement du coût de revient présente des lacunes et recommander des améliorations, s'il y a lieu?

**CPA :** Mais bien sûr!

**Roberto :** J'aimerais également vous faire part de certains points qui me préoccupent. La plupart d'entre vous travaillent ici depuis un certain temps déjà et la plupart des membres du personnel sont des employés de longue date. Je sais qu'il vous a été difficile d'être efficaces en tant que gestionnaires parce que tous les employés s'adressent directement à moi lorsqu'ils ont des questions. C'est en grande partie ma faute, car j'aime m'investir dans tous les aspects des activités et j'ai encouragé les employés à me consulter. Toutefois, à mesure que nous poursuivrons notre croissance et que nous mettrons en œuvre de nouvelles initiatives, il sera de plus en plus important que j'exerce un rôle de surveillance et que je me concentre sur la planification stratégique et le suivi

de nos résultats financiers. J'aimerais également être en mesure d'évaluer les progrès réalisés par la société par rapport aux objectifs stratégiques que nous aurons établis. Je veux être au fait des changements qui doivent être apportés au chapitre de l'exploitation, au besoin, mais les activités d'exploitation courantes devraient être laissées aux soins de l'équipe de direction. Notre organigramme doit être mis à jour de manière à mieux refléter les liens hiérarchiques et les rôles et responsabilités, afin de favoriser la mise en place d'une structure organisationnelle et hiérarchique plus professionnelle et plus officielle.

**CPA** : Je peux m'occuper de cette question.

**Roberto** : Merci. J'aimerais également en savoir plus sur les avantages pouvant découler de la création d'un conseil d'administration. Je demeurerai toujours chef de la direction et fondateur de Marmani, mais Ray m'a très souvent fait part de tous les avantages que la création d'un conseil en bonne et due forme a procurés à son entreprise. TKA avait également suggéré la création d'un conseil, mais je dois m'assurer de la valeur d'un tel organe pour mon entreprise. Pourrais-tu m'expliquer en quoi consistent certains de ces avantages pour Marmani compte tenu des stratégies prévues, et quelles seraient la composition et les responsabilités du conseil? Je te demanderais également d'analyser dans ton rapport toute autre question de gouvernance que nous devrions traiter.

**CPA** : Certainement.

**Wayne** : Je constate que les questions dont nous avons discuté nécessitent de nombreux changements, mais j'aimerais savoir ce que tout cela signifie pour nous en tant que gestionnaires. Si nous devons faire plus de travail, serons-nous rémunérés en conséquence?

**Don** : Cette question me préoccupe également. Actuellement, je fais un peu de tout, et non pas seulement les tâches qui figurent dans ma description de poste. J'aimerais bien être reconnu pour tout ce que je fais ici, surtout si je dois assumer de nouvelles tâches du fait de nos nouvelles initiatives stratégiques.

**Roberto** : Il s'agit là de préoccupations fondées. J'aimerais offrir un meilleur régime de rémunération afin de récompenser tous les membres du personnel pour leur loyauté et leur ardeur au travail. Je suis heureux que le roulement du personnel soit si faible chez Marmani, surtout au sein de l'équipe de direction. Je considère la plupart des employés comme des membres de ma famille! Cela dit, il est important que les primes motivent les employés à atteindre les buts et les objectifs stratégiques de la société.

**CPA** : Très bien. Je fournirai des conseils sur les mesures de performance et les régimes incitatifs à utiliser pour le personnel.

**Karen** : Une autre chose que j'ai remarquée, c'est que nous avons toujours décrit et présenté Marmani comme « soucieuse de l'environnement ». Dans les faits, toutefois, il me semble que la notion de développement durable est très peu intégrée dans nos activités quotidiennes. Je sais qu'il y a beaucoup d'information sur le Web à ce sujet et je me demande si nous pourrions adopter des politiques officielles qui fourniraient des indications claires aux employés, voire aux autres parties prenantes.

**CPA** : Je peux faire quelques recherches sur cette question et te revenir par la suite. Il se peut que certaines initiatives en matière de développement durable puissent avoir une incidence favorable sur les installations de production.

**Roberto** : CPA, je sais que notre comptable, Ronald, est très heureux de te compter parmi nous. Il a mentionné que tu avais déjà installé quelques modules supplémentaires à intégrer au grand livre général qu'il utilise dans le logiciel comptable.

**CPA** : Oui, effectivement, mais il y a encore beaucoup à faire. Il importe que Marmani dispose d'un système comptable permettant de suivre les opérations avec exactitude et de préparer les rapports importants qui peuvent servir à analyser la performance. J'ai pu créer un projet de jeu d'états financiers pour 2018, qui comprend les chiffres comparatifs de l'exercice précédent. J'ai utilisé ces états financiers pour établir des projections fondées sur les activités actuelles (Annexe X). J'ai également inclus certaines données sectorielles pour le secteur de la vente de vêtements au détail et de gros au Canada (Annexe XI). Comme vous pourrez l'observer dans les projections de flux de trésorerie, il pourrait être difficile de rembourser les emprunts contractés auprès de Ray et d'effectuer les dépenses en immobilisations prévues si nous envisageons aussi d'autres possibilités d'expansion. Ces projections devront être mises à jour pour refléter les initiatives recommandées et les questions liées à l'exploitation.

**Roberto** : Notre système de TI actuel est assez ancien. Devrait-on envisager de mettre à niveau nos systèmes de TI et de comptabilité maintenant que nous avons décidé de nous concentrer sur notre croissance future? Dans l'affirmative, pourquoi? Quels seraient les éléments importants à considérer?

**CPA** : Oui, ce serait une bonne idée, car nous pourrions mettre à profit la technologie pour obtenir plus d'informations et accroître l'efficacité de nos processus. J'inclurai quelques renseignements à ce sujet dans mon rapport.

**Roberto** : Merci à tous pour vos commentaires. Le temps est venu de nous concentrer sur notre avenir!

**Index des annexes**

Annexe I	Communiqué de presse sur le pantalon SIDEAWAY
Annexe II	Organigramme et effectif de la société
Annexe III	Offre d'achat de Marmani
Annexe IV	Renseignements généraux sur le segment de l'athloisir
Annexe V	Division de l'athloisir / Expansion de la société
Annexe VI	Options en matière de ventes
Annexe VII	Résultats des groupes de discussion de clients
Annexe VIII	Proposition d'élargissement de la gamme de produits
Annexe IX	Données sur le coût des ventes
Annexe X	Projet d'états financiers et projections
Annexe XI	Données sectorielles

**Annexe I**  
**Communiqué de presse sur le pantalon SIDEAWAY**  
(document fourni par Sonya Valencia)

POUR DIFFUSION IMMÉDIATE

## **Le pantalon SIDEAWAY**

### **Marmani inc. fait son entrée sur le marché des soins de santé avec son premier produit novateur à l'intention des patients**

**Toronto, Canada, le 30 juin 2009** : Plus tôt cette année, Marmani inc. a lancé un tout nouveau produit, le pantalon SIDEAWAY, conçu pour transformer l'expérience des patients, car il permet à ces derniers de porter un vêtement d'hôpital qui préserve davantage leur dignité. Ce pantalon est plus confortable, flexible et pratique que la fameuse chemise d'hôpital. Léger et offert dans diverses couleurs, le pantalon est muni de boutons pression le long du côté extérieur de la jambe et permet une liberté de mouvement.

La très grande majorité des médecins consultés par Marmani aux fins de la conception de son nouveau produit novateur étaient d'avis que les hôpitaux devraient éviter le plus possible d'insister pour que les patients enfilent une chemise d'hôpital. Un médecin est allé jusqu'à décrire la chemise d'hôpital type comme le pendant, dans le domaine médical, de la combinaison de prisonnier<sup>18</sup>.

Par le passé, on pensait que la conception de la chemise d'hôpital type était un mal nécessaire. Non seulement cette chemise à taille unique confère au personnel médical un accès facile au corps du patient, mais elle est facile à laver et son prix est raisonnable, souligne le docteur Todd Lee, spécialiste en médecine interne à l'Hôpital Royal Victoria de Montréal<sup>19</sup>.

Roberto Marmani, fondateur et chef de la direction de Marmani, a pris au sérieux ces facteurs. « Marmani s'est fixé comme objectif d'améliorer le confort et la commodité pour les patients en leur offrant un vêtement léger aux couleurs vives qui peut facilement être porté par presque n'importe quel patient en raison de la souplesse que lui confèrent les boutons pression intégrés, souligne-t-il. Le pantalon est offert en tailles unisexes allant de petit à très grand. »

Grâce à l'aide de médecins travaillant dans des hôpitaux de Vancouver, Toronto, Montréal et Halifax, un total de 154 patients de divers départements ont été interrogés. « Les médecins traitant ces patients étaient d'avis que 57 % d'entre eux pouvaient porter un vêtement couvrant le bas du corps, et la quasi-totalité des patients ont indiqué que telle serait leur préférence. Or, seulement 11 % le faisaient, le reste portant la chemise classique à ouverture au dos, même si certains hôpitaux ont commencé récemment à offrir des modèles plus couvrants<sup>20</sup>. »

---

<sup>18</sup> <http://nationalpost.com/health/the-dreaded-hospital-gown-described-as-health-cares-prison-jumpsuit-often-imposed-on-patients-needlessly-study/wcm/5f64fe86-0803-4cc0-93bb-383997ad682e>

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

## **Annexe I**

### **Communiqué de presse sur le pantalon SIDEAWAY (suite)**

« Inutile de tenter de convaincre Alies Maybee du bien-fondé de cet argument, car elle est déjà persuadée. Elle a passé trois jours à l'hôpital après une intervention chirurgicale il y a deux ans et ne voyait "strictement aucune raison" de porter une chemise d'hôpital légère à ouverture au dos pendant toute la durée de son séjour. Après tout, c'est au coude qu'elle avait été opérée<sup>21</sup> ».

« Le pantalon SIDEAWAY est également idéal pour les centres de réadaptation, les établissements de soins de longue durée et les autres établissements de soins de santé. Le pantalon permet toujours aux chirurgiens, aux médecins et au personnel infirmier d'avoir accès au corps du patient, qui, pour sa part, peut conserver sa dignité lorsqu'il doit se déplacer en marchant. Le pantalon est également un bon produit de base pour les personnes âgées, car il leur permet de surmonter certaines limites dans leur vie quotidienne », précise Roberto.

Voici quelques caractéristiques et avantages du pantalon SIDEAWAY :

- il est fabriqué en tissu doux de qualité qui est durable et facile à laver, et est muni d'une bande de boutons pression faciles à fermer le long du côté extérieur de la jambe;
- il est conçu pour les hommes et les femmes dans des tailles unisexes, offrant un équilibre parfait entre la fonction et la forme;
- il est offert en diverses couleurs vives;
- il peut être porté avec les t-shirts des patients;
- il est parfaitement confortable et peut être porté sans atteinte à la dignité ou à la pudeur.

Marmani inc. a son siège social à Toronto, au Canada, et peut vendre ses produits partout dans le monde.

Pour obtenir plus de renseignements, communiquez avec :

Marmani inc.

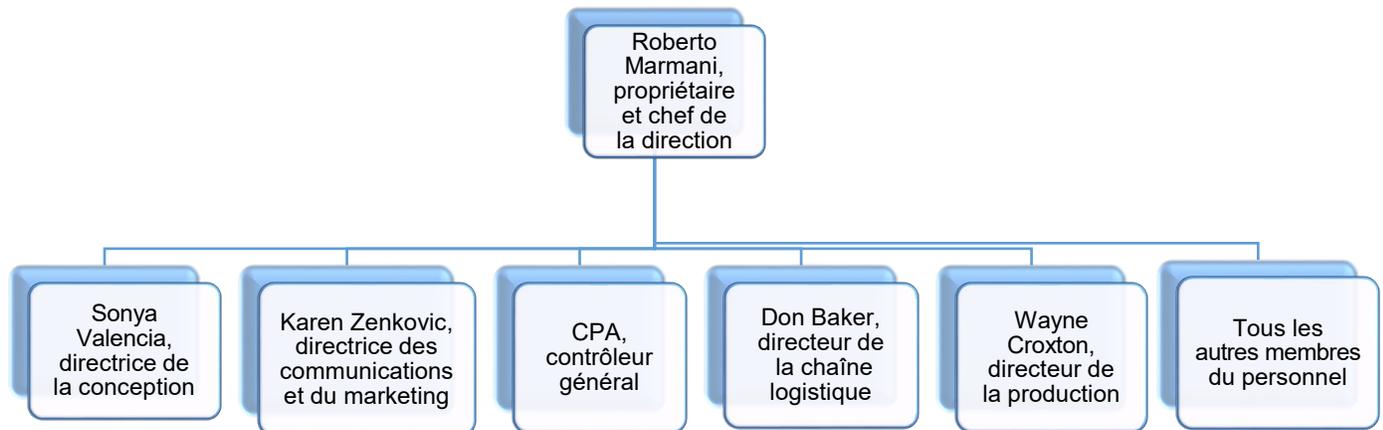
Karen Zenkovic, directrice des communications et du marketing

416 123-4567; [kzen@marmani.ca](mailto:kzen@marmani.ca)

---

<sup>21</sup> Ibid.

## Annexe II Organigramme et effectif de la société



Effectif en avril 2019 :

Service	Nombre d'employés
Direction	6
Soutien administratif	2
Comptabilité et finances	1
Technologies de l'information	2
Ressources humaines et paie	2
Marketing et communications	1
Production (patrons, découpage, couture, etc.)	16
Graphisme	2
Expédition/Réception	2
Contrôle qualité	2
<b>Total</b>	<b>36</b>

Renseignements sur les salaires :

- Roberto touche un salaire de 425 000 \$.
- Les autres membres de l'équipe de direction touchent un salaire de 105 000 \$, sans aucun autre incitatif.
- Le salaire moyen des autres employés est de 63 000 \$.

**Annexe III**  
**Offre d'achat de Marmani**  
(document préparé par Roberto Marmani)

Witherspoon est un grand détaillant américain de fournitures médicales qui est en exploitation depuis 35 ans. La société se spécialise dans la fourniture de matériel de soins à domicile à prix abordable pour les personnes ayant des besoins particuliers en matière de bien-être ou de mobilité et qui souhaitent conserver un certain degré d'autonomie. Witherspoon est connue pour la grande qualité de ses produits et l'excellence de son service à la clientèle. Sa mission consiste à favoriser un « mode de vie actif et autonome ». La société a des magasins de détail partout aux États-Unis et dans certaines parties du Canada.

Witherspoon envisage une expansion hors du secteur des fournitures médicales et considère le segment des vêtements adaptés comme la prochaine étape logique. Elle souhaite acquérir une société dans le secteur du vêtement afin de produire sa propre gamme de vêtements adaptés de marque maison. Comme Witherspoon n'a aucune expérience dans la conception ou la production de vêtements, elle souhaite acquérir l'expérience et l'expertise qui lui manque. Le chef de la direction de Witherspoon, Jeff Powell, croit que la meilleure façon de produire des vêtements supérieurs et ainsi de répondre aux besoins de ses clients très estimés et envers lesquels il se sent réellement une responsabilité consiste à détenir des usines à vêtements et à investir dans la technologie.

Voici certains faits saillants sur Witherspoon :

- Witherspoon est une société ouverte reconnue pour la rigueur de sa gouvernance et son engagement social soutenu, lesquels reflètent les valeurs de la direction.
- Son conseil d'administration souscrit aux normes les plus exigeantes en matière d'éthique et d'intégrité.
- Elle a maximisé sa part du marché de détail de masse en Amérique du Nord pour ses produits.
- Elle fournit une gamme de produits complète constituée :
  - de fournitures de soins de santé et de fournitures médicales;
  - d'accessoires conçus pour la chambre à coucher et le sommeil;
  - de produits et accessoires d'exercice et d'entraînement;
  - d'accessoires pour fauteuils roulants et marchettes.
- Tous les produits sont fabriqués dans une usine à la fine pointe codétenue à Shanghai, en Chine.
- La société a réalisé plusieurs acquisitions fructueuses par le passé, qui ont nécessité la mutation des membres de sa propre équipe de direction dans les sociétés acquises pour favoriser une transition sans heurts. Dans la plupart des cas, il a fallu licencier des employés.

### **Annexe III Offre d'achat de Marmani (suite)**

- La clientèle existante exerce une forte demande sur la société pour qu'elle élargisse sa gamme de produits de manière à offrir des vêtements adaptés, mais la société s'est engagée lentement dans cette nouvelle voie, car la conception technique de vêtements adaptés est complexe. Par contre, Witherspoon possède un vaste réseau qui lui permettrait de produire des vêtements en Asie si elle le souhaitait.

Des représentants de Witherspoon m'ont contacté pour discuter de la possibilité d'acquérir Marmani, précisant que la société souhaite acquérir mes actions plutôt que d'acquérir uniquement les actifs de Marmani. Witherspoon a suggéré une valeur de 26 millions \$ comme point de départ pour les négociations. Ce qui l'intéresse avant tout chez Marmani, ce sont sa capacité d'innovation éprouvée, sa technologie de pointe, son équipe de conception talentueuse et ses produits de créneau. Witherspoon souhaiterait que je continue d'agir en tant que conseiller pendant au moins un an pour l'aider à étendre ses activités actuelles et à opérer la transition vers ce nouveau secteur d'activité. Witherspoon me verserait 200 000 \$ par année si j'acceptais de lui fournir des services à raison de 30 heures par semaine. Witherspoon exigerait également l'inclusion d'une clause de non-concurrence dans l'entente.

J'ai discuté de l'acquisition potentielle avec TKA, qui a fourni les renseignements suivants à notre intention :

- TKA a suggéré de recourir à une méthode fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie, à l'aide des résultats projetés pour les exercices 2019 à 2023, et a offert d'effectuer l'évaluation. Vu la hausse des volumes, je crois qu'il faudra un investissement en fonds de roulement annuel, comme CPA le prévoit (Annexe X).
- Après quelques recherches et discussions, TKA a établi qu'un coût moyen pondéré du capital de 10 % serait approprié pour Marmani.
- TKA a calculé que la valeur actualisée de la réduction d'impôts existante est de 250 000 \$.

#### **Annexe IV**

### **Renseignements généraux sur le segment de l'athloisir**

(document préparé par Roberto Marmani)

L'athloisir désigne un style de vêtements décontractés conçus pour pratiquer des activités physiques et pour s'adonner à d'autres activités en général, c'est-à-dire des vêtements assez confortables pour faire de l'exercice, mais aussi assez à la mode pour convenir dans d'autres sphères de la vie<sup>22</sup>. L'athloisir, c'est souvent avoir du style lorsque l'on fait de l'exercice, car il y a maintenant un aspect social établi à l'activité physique<sup>23</sup>. Il s'agit de vêtements d'allure sportive, tels que des leggings, des pantalons de yoga et des t-shirts de musculation, qui sont souvent faits de matériaux et de tissus haute performance, y compris des tissus antiodeurs qui évacuent efficacement la transpiration.

L'ascension des vêtements d'athloisir découle de deux tendances dans le monde de la mode, soit la généralisation des tenues vestimentaires décontractées et un changement de culture dans le milieu de travail (par exemple, l'émergence du concept de « vendredi décontracté » et l'acceptation du port de chaussures de sport et de pantalons d'entraînement au bureau) et le fait que les consommateurs se soucient davantage de leur santé<sup>24</sup>. « Les ventes de vêtements et de chaussures de sport ont grimpé de 42 % entre 2007 et 2015 pour atteindre 270 milliards \$ [US]. Il s'agit du type d'engouement qui éveille le scepticisme chez les investisseurs. Le segment des vêtements de sport serait-il à l'aube d'un recul? Au contraire, au lieu de s'assombrir, les perspectives de croissance s'améliorent, car l'intérêt pour la santé et la forme physique chez les adultes et la participation à des activités physiques chez les jeunes se mondialisent, d'après un rapport récent de Morgan Stanley Research, intitulé *Global Athletic Wear: Very Bullish Five-Year Outlook...* Dans ce rapport, on estime que les ventes dans ce segment pourraient augmenter de 83 milliards \$ [US] d'ici 2020, soit une progression de plus de 30 %<sup>25</sup>. »

---

<sup>22</sup> <https://www.scmp.com/magazines/style/fashion-beauty/article/1983046/brand-new-lifestyle-luxury-fashion-brands-are>

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/10/06/the-athleisure-trend-is-here-to-stay/#2dae748128bd>

<sup>25</sup> <http://www.morganstanley.com/ideas/global-athletic-wear-geared-for-growth>

**Annexe V**  
**Division de l'athloisir / Expansion de la société**  
(document préparé par Roberto Marmani)

Il serait possible de créer une division de l'athloisir au sein de Marmani ou, si je vends mes actions de Marmani, de démarrer une nouvelle entreprise axée sur les vêtements d'athloisir. Je crois que les marchés qui offrent le plus de potentiel pour les vêtements d'athloisir sont l'Ouest canadien et l'Ouest américain. J'ai relevé trois options possibles pour la production de vêtements d'athloisir.

**Nouvelles installations de production – Richmond, en Colombie-Britannique**

En concentrant les activités de vente et en ayant des vendeurs dans l'Ouest canadien, Marmani pourrait, à mon avis, réaliser des ventes supplémentaires de 4 millions \$ en 2020, et les ventes pourraient augmenter de 3 % l'année suivante, lorsque la marque Marmani aura commencé à se faire connaître. Par la suite, selon les projections, les ventes augmenteront au même rythme que l'inflation chaque année.

Marmani a confié à une société de gestion immobilière en Colombie-Britannique le mandat de trouver et d'évaluer plusieurs emplacements possibles et ensuite de négocier avec le propriétaire. J'estime que les honoraires de 30 000 \$ versés pour le rapport et l'expertise en valaient la peine, et ils ont permis à la direction de gagner du temps précieux. Nous pourrions louer des installations de 20 000 pieds carrés à Richmond, en Colombie-Britannique, à un coût fixe mensuel de 4,50 \$ le pied carré, en vertu d'un bail de cinq ans. La juste valeur de marché de ce bâtiment est de 8 millions \$. La société de gestion immobilière a négocié avec le propriétaire afin d'obtenir une renonciation au loyer du premier et du dernier mois pour nous inciter à signer le bail. Je ne sais trop s'il y a des conséquences sur le plan comptable, mais j'aime toujours faire une bonne affaire!

Il nous faudrait dépenser environ 450 000 \$ pour améliorer les installations et les adapter à nos spécifications/besoins, sans compter les 100 000 \$ qui seraient requis pour acheter le nouveau matériel de fabrication nécessaire. Il nous faudrait investir dans le fonds de roulement initialement pour avoir les stocks de matières requises aux fins de la production avant la mise en service des installations. D'après les activités de nos installations actuelles à Toronto, j'estime qu'il nous faudrait des stocks initiaux correspondant à l'équivalent d'un demi-mois de produits d'exploitation. Il faudrait également une somme de 15 000 \$ pour meubler et équiper le reste des installations, ainsi qu'une somme de 20 000 \$ pour un système de TI qui serait compatible et fonctionnerait avec celui de notre siège social de Toronto.

Il faudrait embaucher 12 employés supplémentaires, à un coût total de 600 000 \$ par année. Les autres coûts de production correspondraient à 35 % des produits d'exploitation. Les coûts d'expédition s'établiraient à environ 3 % des produits d'exploitation. Les coûts de marketing sont estimés à 50 000 \$ la première année, et seraient ramenés à 20 000 \$ en 2021. Les autres frais de vente, frais généraux et frais d'administration sont estimés à 10 % des produits d'exploitation. Sauf indication contraire, les coûts devraient augmenter au rythme de l'inflation, prévue à 1,5 % par année.

## **Annexe V**

### **Division de l'athloisir / Expansion de la société (suite)**

À la fin du bail, Marmani serait tenue de remettre les locaux dans leur état initial, à un coût estimatif de 50 000 \$ à cette date. Le matériel ne devrait pas avoir de valeur résiduelle. À l'heure actuelle, le bail ne prévoit pas d'option de renouvellement, mais le bailleur a indiqué qu'il serait possible de renégocier à la fin du bail, selon les conditions.

#### **Installations de production existantes – Toronto, en Ontario**

Une autre option consisterait à ce que Marmani négocie de bonnes conditions d'expédition et serve le marché de l'Ouest canadien et de l'Ouest américain à partir de ses installations existantes à Toronto. Cette option permettrait d'utiliser la capacité excédentaire des installations de production actuelles, mais il faudrait néanmoins externaliser la moitié de la production.

Les coûts de production interne s'établiraient à environ 500 000 \$ pour 2020. Ce montant n'augmenterait qu'au rythme de l'inflation, car il ne resterait plus de capacité excédentaire pour tenir compte du volume des ventes accru. Les coûts d'externalisation de la production correspondraient à environ 25 % des produits d'exploitation pour 2020, et ce pourcentage passerait à 26 % pour 2021 et à 27 % pour 2022, et se stabiliserait par la suite.

Il faudrait acheter des étagères et d'autres pièces de mobilier à un coût de 20 000 \$ et des petites pièces coûtant 50 000 \$ qui sont requises pour modifier le matériel de fabrication actuel de manière à pouvoir fabriquer la gamme de produits d'athloisir. Pour répondre à la charge de travail supplémentaire, il faudrait ajouter un quart de travail doté de cinq employés de plus à un coût par employé semblable au coût indiqué pour l'option Richmond.

Les coûts d'expédition seraient le double pour l'option Toronto. Par contre, en l'absence de vendeurs dans l'Ouest, les produits d'exploitation prévus seraient d'environ la moitié de ceux estimés pour les installations de Richmond et les coûts de marketing seraient d'au moins 30 % de plus. Les stocks et les frais de vente, frais généraux et frais d'administration devraient être proportionnels aux estimations préparées pour l'expansion à Richmond. Sauf indication contraire, les coûts devraient augmenter au rythme de l'inflation.

#### **Externalisation de la totalité de la production**

Si je décide de vendre Marmani et que je souhaite demeurer à Toronto, je pourrai louer un espace d'entreposage à Toronto et, comme auparavant, externaliser 100 % de la production. Il serait possible de louer au mois un local d'une superficie d'environ 4 000 pieds carrés à Toronto comprenant des bureaux et un entrepôt à un coût fixe mensuel de 10 \$ le pied carré. Le loyer augmenterait au rythme de l'inflation. Environ 75 % de l'espace serait occupé par l'entrepôt.

**Annexe V**  
**Division de l'athloisir / Expansion de la société (suite)**

Comme pour les installations de Toronto, en l'absence de vendeurs dans l'Ouest, les produits d'exploitation prévus seraient d'environ la moitié de ceux qui sont estimés pour les installations de Richmond. Les étagères coûteraient 30 000 \$, le matériel et le mobilier de bureau, 20 000 \$, et le matériel informatique, 12 000 \$. Les coûts d'externalisation de la production correspondraient à 51 % des produits d'exploitation annuellement. Comme pour l'option des installations de Marmani à Toronto, les coûts d'expédition représenteraient le double des coûts estimés pour l'expansion à Richmond, les coûts de marketing seraient de 30 % plus élevés et les autres frais de vente, frais généraux et frais d'administration correspondraient à 10 % des produits d'exploitation.

TKA a indiqué qu'un taux d'actualisation de 15 % serait approprié pour cette analyse.

## **Annexe VI**

### **Options en matière de ventes**

(document préparé par Karen Zenkovic)

#### **Stratégie de vente**

Par défaut, la stratégie de vente de Marmani a toujours consisté à faire appel à des agents commerciaux. Ces agents commerciaux sont indépendants et représentent souvent plusieurs sociétés différentes, dans la mesure où ces dernières ne sont pas des concurrents de Marmani. Je travaille en étroite collaboration avec ces agents commerciaux et je sais lesquels sont les plus efficaces. Les meilleurs agents commerciaux sont ceux qui travaillent de très près avec moi et qui me fournissent des informations importantes sur les clients, car ce sont eux qui font affaire directement avec les établissements de soins de santé et de soins de longue durée et les résidences pour personnes âgées qui achètent en gros et en volumes plus importants.

Les commentaires recueillis auprès des clients m'aident à préparer le matériel de marketing que je fournis aux agents commerciaux pour les aider à faire leurs présentations. Ces commentaires aident également Sonya pour la conception de ses modèles et ses choix de matériaux. Par contre, je dois souvent demander ces informations à plusieurs reprises aux agents commerciaux et je les obtiens au compte-gouttes, ce qui me prend beaucoup de temps et ne me fournit pas toujours le portrait d'ensemble dont j'ai besoin.

Depuis quelques années, la plupart des agents commerciaux demandent des hausses périodiques de leurs commissions. Nous leur versons actuellement une commission égale à 5 % des ventes brutes, mais la plupart demandent un taux d'au moins 8 %. Pour conserver nos agents commerciaux, nous devons fort probablement porter la commission à 8 %, mais ce facteur n'est pas reflété dans mes projections actuelles. Si nous acceptons de hausser le pourcentage de la commission, nous devons le faire pour tous les agents commerciaux, car la nouvelle se répandra rapidement.

#### **Engager notre propre personnel de vente**

Compte tenu de la possibilité d'élargir notre gamme de vêtements adaptés, nous pourrions choisir plutôt d'engager notre propre personnel de vente. Si nous ajoutons de nouveaux produits à notre gamme, il nous faudra une stratégie de vente conçue expressément en vue de présenter ces produits aux clients et de recueillir les commentaires de ces derniers. Nous pourrions verser à chaque membre de l'équipe de vente un salaire ainsi que des commissions. Marmani pourrait envisager d'engager les meilleurs agents commerciaux à temps plein et nommer un de ceux-ci directeur des ventes. J'ai déjà communiqué avec Rory Shain, qui, à mon avis, est notre meilleur agent, pour lui proposer de se joindre à notre équipe en tant que directeur des ventes et d'aider Marmani à accroître ses ventes. Il a offert ses services à temps plein pour un salaire annuel de 135 000 \$. Les vendeurs toucheraient, à la valeur de marché actuelle, un salaire de base de 40 000 \$, plus une commission de 2 %. Nous utilisons actuellement neuf agents commerciaux.

## **Annexe VI**

### **Options en matière de ventes (suite)**

#### **Stratégie de marketing numérique**

Le marketing numérique comprend le marketing sur Internet, la messagerie texte, les médias sociaux, la publicité par affichage numérique, le marketing par moteur de recherche et toutes les autres formes de médias numériques<sup>26</sup>. Des études montrent que la technologie continuera d'avoir une incidence sur les activités de vente au détail traditionnelles et qu'elle entraînera un changement des habitudes d'achat des consommateurs, en raison de l'émergence du commerce électronique et des technologies mobiles. Il ressort d'autres études que les ventes au détail en ligne dépassent déjà les ventes au détail réalisées au moyen des canaux traditionnels.

Le service du marketing devra déterminer la meilleure façon d'entrer en contact avec la clientèle cible selon les produits que Marmani choisira d'offrir. Marmani pourrait intégrer ses stratégies de marketing en ayant recours aux plus récents outils technologiques. Comme point de départ, Marmani pourrait utiliser des stratégies numériques pour faire connaître ses produits et communiquer directement avec les clients afin de leur fournir les renseignements supplémentaires dont ils pourraient avoir besoin sur les produits. Si les clients peuvent établir une relation avec Marmani par voie numérique, il sera possible d'utiliser l'analytique Web pour obtenir plus d'informations sur le profil démographique des clients. Nous pourrions en outre ajouter des sondages rapides auprès des clients, un peu comme les groupes de discussion auxquels Sonya a eu recours pour recueillir des renseignements aux fins de la conception. Par souci d'uniformité, il faudrait que le message véhiculé par voie numérique et par les agents commerciaux ou le personnel de vente de Marmani soit le même. La relation avec les clients par voie numérique implique également la mise en place de mesures de sécurité pour préserver la confidentialité des données personnelles des consommateurs. Une atteinte aux données des consommateurs pourrait avoir une incidence négative sur la marque Marmani<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> <http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>

<sup>27</sup> <https://blog.centrify.com/breaches-negative-impact-brand-reputation/>

## Annexe VI Options en matière de ventes (suite)

Le système d'information actuel de Marmani ne pourra pas prendre en charge le passage à l'environnement de marketing numérique. Sa principale lacune réside dans le fait que nos systèmes fonctionnent tous de façon indépendante et ne communiquent pas entre eux. Lorsqu'elle investira dans de nouveaux systèmes de TI, Marmani devra tenir compte de la façon dont les ventes seront intégrées dans tous les systèmes d'arrière-plan, comme les systèmes de fabrication, de gestion de l'entrepôt et de distribution. Marmani ne dispose pas de ressources humaines en TI pour permettre une stratégie numérique. Bien que CPA puisse être utile pour déterminer l'incidence sur les autres processus de l'entreprise, Marmani aura besoin d'une plus grande expertise pour faire en sorte que l'architecture d'entreprise puisse prendre en charge l'ensemble des activités.

Je recommande que nous fassions appel à un consultant pour :

- aider à établir une vision en matière de marketing numérique;
- travailler avec CPA pour acquérir une compréhension des processus opérationnels actuels et trouver des moyens de les adapter à une stratégie numérique;
- déterminer l'ordre de priorité des initiatives de TI pour permettre l'élaboration de stratégies de marketing numérique;
- élaborer une application mobile initiale;
- diriger le processus de sélection du matériel, du logiciel d'exploitation et du logiciel de gestion de la relation client qui sont requis pour l'analyse de données;
- faciliter l'élaboration d'applications futures, au besoin.

Je crois que Marmani commencerait à voir une incidence sur les ventes à compter de l'année 3. Mes recherches sur les estimations de coûts préliminaires et le calendrier se présentent comme suit :

	<b>Dépenses</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Montant</b>
Consultant		Année 2	75 000 \$
		Année 3	25 000
		Années 4 à 6	10 000
Serveur de TI		Année 1	60 000
Logiciels		Année 1	15 000
Matériel informatique – postes de travail		Année 1	12 000
Mobilier et matériel		Année 1	8 000
Développement du site Web		Année 1	25 000
Logiciel de gestion de la relation client		Année 2	13 000
Tous les coûts récurrents sont ajustés annuellement en fonction de l'inflation.			
Coûts de l'hébergement du site Web, du nom de domaine et des licences pour les logiciels courants		Années 2 à 6	7 000
Personnel de TI supplémentaire (3)		Années 2 à 6	210 000
Personnel de marketing supplémentaire (1)		Années 2 à 6	70 000

## **Annexe VII**

### **Résultats des groupes de discussion de clients**

(document préparé par Sonya Valencia)

#### **Renseignements généraux**

Marmani commercialise le pantalon SIDEAWAY auprès des consommateurs ainsi que des hôpitaux, des établissements de soins de longue durée et des centres de réadaptation. Selon les études sur la santé et la sécurité au travail, l'utilisation de vêtements adaptés s'est révélée efficace pour réduire tant le risque de blessures pour le personnel soignant que le temps consacré à vêtir les résidents des établissements de soins. Par exemple, les boutons pression peuvent être fermés sans avoir à faire rouler ou à soulever les résidents. Lorsqu'on utilise des vêtements adaptés, il est plus facile d'habiller les résidents, car on limite leurs mouvements.

#### **Sommaire du projet**

Ce projet a pour but de mieux comprendre les expériences communes des consommateurs du marché cible qui achètent des vêtements et accessoires adaptés. Cette connaissance permettra à Marmani de déterminer les forces potentielles dont elle dispose pour répondre à cette demande en mettant à profit ses expériences passées dans le segment des vêtements de sport et pour concevoir des produits supplémentaires afin de mieux servir cette composante du secteur de la santé et du bien-être.

Profil démographique des participants :

- patients d'hôpitaux, d'établissements de soins de longue durée et de centres de réadaptation;
- personnes invalides, âgées et handicapées;
- soignants, aidants, médecins et personnel infirmier.

#### **Résultats**

Résultat 1 :

- Les vêtements doivent être faciles d'entretien.
- Les tissus doivent être durables afin de résister à une utilisation répétée et à un nettoyage fréquent.
- Un traitement pour rendre les tissus résistants à l'eau et à l'huile devrait être utilisé afin d'empêcher les signes évidents de dégâts et de tâches et d'aider les gens à se sentir plus en sécurité et plus propres.

## **Annexe VII**

### **Résultats des groupes de discussion de clients (suite)**

#### Résultat 2 :

- Les vêtements doivent être abordables (vêtements de qualité à prix compétitifs), mais les gens sont prêts à payer plus cher pour obtenir un produit de qualité.
- Les vêtements doivent permettre de se vêtir facilement et de se sentir à l'aise, tout en ayant l'apparence de vêtements classiques.
- Les vêtements ne doivent pas donner l'impression qu'ils sont « différents », et être suffisamment polyvalents pour surmonter un éventail de restrictions à la mobilité.

#### Résultat 3 :

- Les vêtements doivent être fabriqués avec des tissus ayant des caractéristiques qui favorisent l'autonomie en matière d'habillement et de soins personnels. Ils doivent également être confortables.
- Les vêtements adaptés doivent aller au-delà de l'ajout de fermetures éclair supplémentaires, de languettes de velcro ou de boutons pression.
- Il s'agit avant tout d'ajuster la conception des vêtements de manière à résoudre les problèmes avec lesquels les personnes âgées et handicapées doivent composer au quotidien.

### **Conclusions**

Ce segment du marché de consommateurs a été fortement négligé en ce qui a trait aux vêtements qui répondent à leurs besoins en matière d'apparence, de confort et de fonctionnalité tout en étant de bonne qualité, durables et à prix raisonnable.

**Annexe VIII**  
**Proposition d'élargissement de la gamme de produits**  
(document préparé par Sonya Valencia)

Les vêtements de nuit adaptés et les chaussettes de compression médicales compléteraient bien notre gamme de produits actuelle et sont demandés par nos clients. Je recommande donc ces produits qui sont les deux meilleures options pour amorcer l'élargissement de notre gamme de vêtements adaptés.

Nous avons le choix d'acheter ces nouveaux produits en vue de la revente ou de les fabriquer nous-mêmes dans nos installations de production. Nous possédons le savoir-faire nécessaire pour fabriquer les deux produits. Malheureusement, en raison des contraintes au chapitre de la capacité, nous ne pouvons pas produire les deux nouveaux produits à ce stade. De plus, bien que cela soit possible, je ne crois pas que Marmani devrait se lancer dans l'achat de chaussettes de compression médicales en vue de la revente. Comme de nombreux grossistes le font déjà, nous n'aurions aucun avantage concurrentiel et, même si nous dégagions un bénéfice de cette activité, celui-ci ne serait pas important. J'ai une idée de production de chaussette novatrice qui permettra à Marmani d'attirer des clients et d'exiger un prix plus élevé si nous choisissons de les produire nous-mêmes. Comme la demande de vêtements de nuit adaptés est forte, il s'agirait d'une option viable, peu importe si nous fabriquons ou achetons les vêtements de nuit.

Vous trouverez ci-après les produits d'exploitation projetés et les coûts actuels de fabrication des vêtements de nuit adaptés et des chaussettes de compression médicales. À titre indicatif, nous réalisons une marge sur coûts variables d'environ 11 \$ l'unité sur les produits existants.

	<b>Vêtements de nuit adaptés</b>	<b>Chaussettes de compression médicales</b>
<b>Projections financières (en milliers)</b>		
Produits d'exploitation	2 050 \$	2 400 \$
Coût des matières premières	530	900
Coût de la main-d'œuvre directe	425	450
Coûts variables de fabrication	100	165
Autres coûts variables	65	210
Coûts fixes de fabrication	100	50
<b>Estimations de production</b>		
Nombre d'unités	41 000	60 000
Heures de main-d'œuvre directe, annuellement	12 300	13 200

### **Annexe VIII**

#### **Proposition d'élargissement de la gamme de produits (suite)**

Si Marmani achète les vêtements de nuit auprès d'un tiers, le coût total pour 41 000 unités serait de 992 000 \$. Les volumes devraient augmenter de 5 % annuellement.

Si nous choisissons de fabriquer les chaussettes, nous devons acheter une machine supplémentaire coûtant 45 000 \$. Si nous fabriquons les vêtements de nuit, nous devons acheter deux machines différentes dont le coût total sera de 70 000 \$. Les étagères et le mobilier requis pour toutes les options coûteront 20 000 \$. Les frais de vente, frais généraux et frais d'administration, y compris les frais de marketing, correspondront à 8 % des produits d'exploitation.

**Annexe IX**  
**Données sur le coût des ventes**  
(document préparé par Wayne Croxton)

Le système d'établissement du coût de revient par commande que nous utilisons actuellement comporte deux catégories de coûts directs, soit les matières premières et la main-d'œuvre directe. On compte également un groupe de coûts indirects, soit les frais généraux de fabrication, qui sont imputés à chaque commande en fonction des heures de main-d'œuvre directe. Selon le système actuel, le coefficient d'imputation des coûts indirects s'établissait à 62,50 \$ par heure de main-d'œuvre directe en 2018. Je ne sais pas s'il existe une façon plus précise d'imputer les coûts aux commandes, mais je crains que nous ne reflétions pas les coûts de manière appropriée, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur l'établissement des prix de nos produits.

J'ai passé un peu de temps à examiner le processus de production et j'ai résumé les diverses activités qui, selon moi, sont directement attribuables au coût d'une commande, en plus des matières premières et de la main-d'œuvre directe, et qui pourraient remplacer les frais généraux de fabrication. Cela dit, je ne sais trop comment utiliser cette information ou si elle est pertinente :

<b>Activité</b>	<b>Inducteur de coûts</b>	<b>Taux d'imputation des coûts</b>
Manutention	Nombre de pièces	0,10 \$ par pièce
Préproduction	Nombre de tours	0,05 \$ par tour
Découpage au laser	Heures-machines	5,00 \$ par heure
Assemblage	Nombre de pièces	0,20 \$ par pièce
Tests de contrôle qualité	Nombre d'unités par commande	2,66 \$ par unité

Le matériel de production de Marmani est à la fine pointe de la technologie et peut recueillir toutes les données nécessaires concernant chacune de ces activités. Il facilite grandement le suivi et nous permet de nous appuyer avec plus de fiabilité sur les chiffres produits. Voici un sommaire des données recueillies pour deux commandes représentatives récemment produites dans nos installations :

	<b>Commande 71</b>	<b>Commande 89</b>
Coût des matières premières	2 425,00 \$	32 438,60 \$
Coût de la main-d'œuvre directe	690,30 \$	9 495,40 \$
Heures de main-d'œuvre directe	23,01	316,51
Pièces par commande	1 085	15 038
Tours par commande	5 000	15 000
Heures-machines par commande	37,5	262,5
Nombre d'unités par commande	350	4 820

J'ai entendu parler de la comptabilité par activités et je me demande quelle incidence l'adoption de cette méthode d'établissement du coût de revient aurait sur Marmani, si l'on prend comme exemples la commande 71 et la commande 89, par rapport à notre système d'établissement du coût de revient actuel.

**Annexe X**  
**Projet d'états financiers et projections**  
(document préparé par CPA)

**Marmani inc.**  
**États des résultats**

Pour les exercices clos les 31 décembre  
(en milliers de \$ CA)

	Note	Projet 2017*	Projet 2018	D'après les activités actuelles Projections				
				2019	2020	2021	2022	2023
<b>Produits d'exploitation</b>								
Bas – pantalon SIDEAWAY		30 113	31 923	33 200	34 528	35 909	37 445	38 939
Hauts – t-shirt Flexible T		<u>8 393</u>	<u>9 065</u>	<u>9 450</u>	<u>9 900</u>	<u>10 350</u>	<u>10 700</u>	<u>11 150</u>
Total des produits d'exploitation		<u>38 506</u>	<u>40 988</u>	<u>42 650</u>	<u>44 428</u>	<u>46 259</u>	<u>48 145</u>	<u>50 089</u>
<b>Coût des ventes</b>		<u>24 413</u>	<u>23 763</u>	<u>24 500</u>	<u>25 710</u>	<u>26 743</u>	<u>27 808</u>	<u>28 907</u>
<b>Marge brute</b>		<u>14 093</u>	<u>17 225</u>	<u>18 150</u>	<u>18 718</u>	<u>19 516</u>	<u>20 337</u>	<u>21 182</u>
<b>Charges</b>								
Frais de vente, frais généraux et frais d'administration	[1]	12 171	12 911	13 632	14 185	14 755	15 343	15 949
Autres		105	114	200	200	300	300	400
Amortissement		<u>121</u>	<u>425</u>	<u>700</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>500</u>	<u>400</u>
Total des charges		<u>12 397</u>	<u>13 450</u>	<u>14 532</u>	<u>14 985</u>	<u>15 655</u>	<u>16 143</u>	<u>16 749</u>
Bénéfice d'exploitation		1 696	3 775	3 618	3 733	3 861	4 194	4 433
Charge d'intérêts	[2]	<u>(148)</u>	<u>(300)</u>	<u>(452)</u>	<u>(404)</u>	<u>(308)</u>	<u>(212)</u>	<u>(116)</u>
Bénéfice avant impôts		1 548	3 475	3 166	3 329	3 553	3 982	4 317
Impôts sur le bénéfice (25 %)		<u>387</u>	<u>869</u>	<u>792</u>	<u>832</u>	<u>888</u>	<u>996</u>	<u>1 079</u>
Bénéfice net		<u>1 161</u>	<u>2 606</u>	<u>2 374</u>	<u>2 497</u>	<u>2 665</u>	<u>2 986</u>	<u>3 238</u>

\* Établi à partir des résultats financiers de 2016 et de 2017.

**Annexe X**  
**Projet d'états financiers et projections (suite)**

		Marmani inc. Bilans Aux 31 décembre (en milliers de \$ CA)						
	Note	Projet 2017*	Projet 2018	D'après les activités actuelles Projections				
				2019	2020	2021	2022	2023
<b>Actif</b>								
<b>Actif à court terme</b>								
Trésorerie et équivalents		129	2 145	4 216	4 113	4 178	4 464	4 952
Créances		4 816	5 652	6 000	8 200	10 000	11 100	12 600
Stocks		4 347	5 023	6 400	8 300	9 900	13 100	15 400
Autres actifs à court terme	[3]	50	500	500	500	500	500	500
<b>Total de l'actif à court terme</b>		<u>9 342</u>	<u>13 320</u>	<u>17 116</u>	<u>21 113</u>	<u>24 578</u>	<u>29 164</u>	<u>33 452</u>
Immobilisations corporelles, montant net	[4]	2 159	10 134	10 034	10 034	10 034	10 134	10 334
<b>Total de l'actif</b>		<u>11 501</u>	<u>23 454</u>	<u>27 150</u>	<u>31 147</u>	<u>34 612</u>	<u>39 298</u>	<u>43 786</u>
<b>Passif</b>								
<b>Passif à court terme</b>								
Dettes d'exploitation		5 311	6 998	8 250	12 100	15 250	19 300	22 900
Acomptes de clients	[5]	770	830	900	950	1 000	1 050	1 100
Partie à court terme de la dette à long terme	[2]	—	—	2 400	2 400	2 400	2 400	1 700
<b>Total du passif à court terme</b>		<u>6 081</u>	<u>7 828</u>	<u>11 550</u>	<u>15 450</u>	<u>18 650</u>	<u>22 750</u>	<u>25 700</u>
Dette à long terme	[2]	3 700	11 300	8 900	6 500	4 100	1 700	—
<b>Total du passif</b>		<u>9 781</u>	<u>19 128</u>	<u>20 450</u>	<u>21 950</u>	<u>22 750</u>	<u>24 450</u>	<u>25 700</u>
Actions ordinaires	[6]	100	100	100	100	100	100	100
Bénéfices non répartis		1 620	4 226	6 600	9 097	11 762	14 748	17 986
<b>Total des capitaux propres</b>		<u>1 720</u>	<u>4 326</u>	<u>6 700</u>	<u>9 197</u>	<u>11 862</u>	<u>14 848</u>	<u>18 086</u>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<u>11 501</u>	<u>23 454</u>	<u>27 150</u>	<u>31 147</u>	<u>34 612</u>	<u>39 298</u>	<u>43 786</u>

\* Établi à partir des résultats financiers de 2016 et de 2017.

## Annexe X Projet d'états financiers et projections (suite)

**Marmani inc.**  
**États des flux de trésorerie**  
Pour les exercices clos les 31 décembre  
(en milliers de \$ CA)

	Projet 2017*	Projet 2018	D'après les activités actuelles Projections				
			2019	2020	2021	2022	2023
<b>Activités d'exploitation</b>							
Bénéfice net	1 161	2 606	2 374	2 497	2 665	2 986	3 238
Amortissement	121	425	700	600	600	500	400
Variation du fonds de roulement							
Créances*	(628)	(836)	(348)	(2 200)	(1 800)	(1 100)	(1 500)
Stocks*	(589)	(676)	(1 377)	(1 900)	(1 600)	(3 200)	(2 300)
Dettes d'exploitation*	451	1 687	1 252	3 850	3 150	4 050	3 600
Acomptes de clients*	(100)	60	70	50	50	50	50
Autres actifs à court terme*	<u>(100)</u>	<u>(450)</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>—</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>	316	2 816	2 671	2 897	3 065	3 286	3 488
<b>Activités d'investissement</b>							
Dépenses en immobilisations	<u>(226)</u>	<u>(8 400)</u>	<u>(600)</u>	<u>(600)</u>	<u>(600)</u>	<u>(600)</u>	<u>(600)</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	(226)	(8 400)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
<b>Activités de financement</b>							
Emprunts nets	<u>—</u>	<u>7 600</u>	<u>—</u>	<u>(2 400)</u>	<u>(2 400)</u>	<u>(2 400)</u>	<u>(2 400)</u>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	=	7 600	=	(2 400)	(2 400)	(2 400)	(2 400)
<b>Flux de trésorerie nets</b>	90	2 016	2 071	(103)	65	286	488
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	<u>39</u>	<u>129</u>	<u>2 145</u>	<u>4 216</u>	<u>4 113</u>	<u>4 178</u>	<u>4 464</u>
Trésorerie à la clôture de l'exercice	<u>129</u>	<u>2 145</u>	<u>4 216</u>	<u>4 113</u>	<u>4 178</u>	<u>4 464</u>	<u>4 952</u>

\* Établi à partir des résultats financiers de 2016 et de 2017.

## **Annexe X**

### **Projet d'états financiers et projections (suite)**

#### Notes :

1. Les frais de vente, frais généraux et frais d'administration comprennent la commission de 5 % payée aux agents commerciaux. Le reste des frais de vente, frais généraux et frais d'administration (déduction faite de la commission) est constitué de coûts fixes à hauteur de 85 % et d'autres coûts variables à hauteur de 15 %.
2. La charge d'intérêts est liée à l'emprunt contracté auprès de Ray Cirello, une partie apparentée à l'actionnaire. L'emprunt n'est pas garanti et porte intérêt au taux de 4 %. Pour les exercices 2017 et 2018, il n'y avait pas de modalités de remboursement fixes. Des paiements de capital mensuels de 200 000 \$ doivent être effectués à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.
3. Les autres actifs à court terme se composent de titres négociables dont la valeur nette de réalisation s'établit à 500 000 \$, déduction faite des impôts et des frais de vente.
4. Les dépenses annuelles prévues au titre des acquisitions d'immobilisations corporelles sont estimées à 600 000 \$ à compter de 2019.
5. Les clients doivent verser un acompte correspondant à 10 % du total de la commande pour toutes les commandes excédant 100 000 \$. Cet acompte est déduit du total de la facture définitive au moment de l'expédition de la commande.
6. Le montant des actions ordinaires correspond au prix que Roberto a payé pour les actions ordinaires lorsqu'il a constitué Marmani en société par actions en 1994.

**Annexe XI**  
**Données sectorielles**  
(document préparé par CPA)

	<b>Grossistes- marchands de textiles, de vêtements et de chaussures</b>	<b>Magasins d'autres types de vêtements – Détail</b>
Marge brute	27,8 %	41,2 %
Rendement de l'actif	5,9 %	9,5 %
Ratio de liquidité générale	2,0	1,6
Délai moyen de recouvrement des créances (en nombre de jours)	58,2	23,3
Taux de rotation des créances	6,3	17,0

**ANNEXE C**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – MARMANI (VERSION 1) – LE 11 SEPTEMBRE 2019**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 11 SEPTEMBRE 2019 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (Marmani – Version 1)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 18 juin 2022 et vous, CPA, êtes toujours contrôleur général de Marmani. La société est en plein essor. Roberto a finalement décidé de ne pas vendre Marmani et de diversifier ses activités en y incluant les vêtements d'athloisir. La société a donc acheté de nouvelles installations de production à Richmond, en Colombie-Britannique, afin de fournir la capacité supplémentaire nécessaire pour cette nouvelle gamme de vêtements. Marmani exploite maintenant deux divisions : Vêtements adaptés et Athloisir.

Le lancement d'une campagne de marketing numérique pour la division Athloisir a entraîné la croissance rapide de cette dernière. La mise sur pied d'une équipe de vente interne qui s'occupe uniquement de la division Vêtements adaptés a aussi été un franc succès.

Marmani a signé une entente d'emprunt à long terme avec la Banque Hurley du Canada, assortie des modalités et de la clause restrictive discutées initialement. Grâce à cette entente et à ses solides bénéfices et flux de trésorerie, la situation financière de Marmani est plus solide que jamais. L'objectif de Marmani demeure d'atteindre une croissance des produits d'exploitation de 8 % à 10 % par année. L'équipe de direction n'a pas changé.

Marmani a revu ses énoncés de vision et de mission pour souligner l'importance qu'elle accorde à la qualité et au développement durable.

*« Notre vision consiste à être un chef de file dans le secteur du vêtement en créant des produits qui, grâce à nos pratiques commerciales durables et à notre souci de la qualité, dépassent les attentes de nos clients et améliorent la vie des gens. »*

*« Nous réalisons notre vision en concevant et en vendant des vêtements fonctionnels et attrayants, tout en employant des matériaux et des pratiques de fabrication qui reflètent notre souci du développement durable et de la qualité. »*

Le segment de l'athloisir a connu une forte croissance au cours des trois dernières années, et des experts du secteur prévoient que cette tendance se maintiendra pour au moins les cinq prochaines années. Toutefois, la concurrence est devenue féroce dans ce segment. La popularité du magasinage en ligne a poussé beaucoup d'entreprises à se lancer dans le commerce électronique pour demeurer concurrentielles. D'après des études sectorielles, le marché en ligne des vêtements d'athloisir génère des ventes annuelles de 800 millions \$ à l'échelle mondiale, et ce marché a progressé beaucoup plus rapidement que les autres segments du secteur du commerce de détail. Le taux de croissance actuel des ventes en ligne, qui est de 15 % par an, devrait se maintenir pour les cinq prochaines années.

Comme une part importante de la population canadienne a 65 ans et plus, le segment des vêtements adaptés est aussi en croissance et cette tendance devrait se maintenir. Seuls quelques-uns des concurrents de Marmani ont commencé à prendre conscience de l'occasion qui se présente. Par conséquent, la concurrence dans ce segment s'accroît lentement. L'économie canadienne est vigoureuse et la confiance des consommateurs est élevée.

**LISTE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I Transcription de la réunion de la direction du 18 juin 2022 .....	71
II Notes sur l'offre de Witherspoon.....	75
III Expansion de la gamme de vêtements adaptés .....	76
IV Courriel du directeur des ventes (Rory) .....	77
V Possibilité de vente en ligne de la gamme de vêtements d'athloisir .....	78
VI Résumé des informations sur Matthew et de son plan pour la division Athloisir .....	79
VII Résultats des recherches de Karen .....	80

**ANNEXE I**  
**TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION DE LA DIRECTION DU 18 JUIN 2022**

- Roberto : Bonjour et merci d'être ici. J'ai convoqué cette réunion parce que, comme la plupart d'entre vous, je suis dépassé par la situation. Je suis surpris de la croissance rapide que nous avons connue. Qui aurait cru que nos produits d'athloisir seraient aussi populaires? Je suis vraiment fier de ce que nous avons accompli ensemble et vous suis très reconnaissant de vos efforts. Nous avons maintenant d'importantes décisions à prendre. Tout d'abord, quelle est la prochaine étape pour la gamme de vêtements adaptés? Sonya, peux-tu faire le point?
- Sonya : À vrai dire, Roberto, je passe tellement de temps sur la conception des vêtements d'athloisir que je n'ai pas beaucoup travaillé sur la gamme de vêtements adaptés.
- Wayne : Il en va de même pour moi, Roberto. La division Athloisir prend toute notre attention, et la division Vêtements adaptés est en déclin. Nous continuons à vendre des produits, mais nous sommes bien loin d'atteindre notre objectif de croissance annuelle des produits d'exploitation. Le mois dernier, les ventes de vêtements adaptés ont baissé pour la première fois. Ça commence à me préoccuper. Nous devons agir pour renverser cette tendance.
- Roberto : Witherspoon s'intéresse toujours à la division Vêtements adaptés et a présenté une nouvelle offre d'achat. L'offre a été bonifiée et je veux la reconsidérer. L'offre semble raisonnable. Quand nous avons obtenu du financement auprès de Hurley en novembre 2020, les évaluateurs de la banque ont déterminé que la division Vêtements adaptés valait environ 28,5 millions \$ en tant que division autonome.
- Sonya : Roberto, tu sais que ce sont les vêtements adaptés qui me passionnent. Si nous vendons la division, je vais devoir reconsidérer mon avenir chez Marmani. Je veux concevoir des produits qui améliorent la vie des gens.
- Roberto : Nous ne voulons pas te perdre, Sonya. Ton apport à l'équipe de direction est précieux. Si nous acceptons l'offre de Witherspoon, la plupart des employés de la division Vêtements adaptés pourraient perdre leur emploi, ce que je peux difficilement accepter. Toutefois, je ne vois pas d'autres solutions viables.
- Sonya : Je préférerais rester. Je crois que les vêtements adaptés offrent toujours le potentiel d'accroître les produits d'exploitation de Marmani. Nous pourrions élargir la gamme de vêtements adaptés. Nous devons créer de nouveaux modèles et offrir de nouveaux produits. Si nous recentrons notre attention sur la division Vêtements adaptés, je suis convaincue que nous pouvons en faire un réel succès tout en aidant les gens.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION DE LA DIRECTION DU 18 JUIN 2022**

CPA : Je vais jeter un œil aux options relatives à la division Vêtements adaptés. Au fait, comment s'est résolu le problème lié au personnel des ventes? En analysant les ventes de la division Vêtements adaptés, Ronald a observé une forte hausse des retours pour un vendeur en particulier. Il m'a dit qu'il en avait informé Rory, le directeur des ventes, pour qu'il s'en occupe. Je suppose que Rory t'a parlé du problème et de la manière dont il l'a résolu, Karen.

Karen : Il m'en a parlé, mais il a laissé entendre qu'il s'agissait d'un problème mineur et qu'il s'en était déjà occupé. Je n'ai donc pas cherché plus loin. CPA, la situation soulève-t-elle des préoccupations plus larges?

CPA : Je vais examiner le courriel de Rory plus attentivement et je t'en reparle.

Roberto : Karen, avant la rencontre, tu m'as dit que tu voulais nous parler de quelque chose.

Karen : Oui, je voulais discuter de la possibilité de vendre nos produits d'athloisir en ligne. Nous sommes en train de rater une occasion en or. Désolée, Sonya, mais je crois que Marmani ferait mieux d'affecter plus de ressources à la division Athloisir qu'à la division Vêtements adaptés. Je propose même de concentrer tous nos efforts sur Athloisir.

C'est le segment du marché du vêtement qui affiche la plus forte croissance – il est en plein essor. Si notre objectif est de croître, pourquoi ne pas nous concentrer sur ce segment? Les études montrent clairement que sa croissance est supérieure à celle du segment des vêtements adaptés.

De plus, la présence numérique de Marmani est de plus en plus grande depuis que nous avons adopté une stratégie de marketing numérique. Notre gamme de vêtements d'athloisir est maintenant une marque bien connue sur Internet. Nous pourrions augmenter encore davantage nos produits d'exploitation par la vente en ligne, un service auquel nos clients s'attendent maintenant. Pour demeurer concurrentiels, nous devons vendre en ligne.

Roberto : Sur le plan des bénéfices, à quoi pourrions-nous nous attendre de la vente de nos vêtements d'athloisir en ligne?

Karen : Le potentiel est énorme. Selon l'expert avec qui je travaille, nous pourrions obtenir une part allant de 1 % à 4,5 % du marché mondial. Nous aurions possiblement 3 % du marché, environ.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION DE LA DIRECTION DU 18 JUIN 2022**

- Roberto : Karen, tu sais que je suis prudent; une part de 3 % me semble optimiste, étant donné que nous ferions concurrence à certaines des plus grandes marques de ce segment.
- Karen : Je suis surprise que tu doutes du potentiel de notre marque Athloisir, surtout après la croissance fulgurante que nous connaissons. Il existe un risque, j'en conviens, car le marché est devenu extrêmement concurrentiel. Il est donc impossible d'estimer avec plus de certitude la part de marché que nous obtiendrions.
- Sonya : Et sur le plan informatique? Nous avons mis le matériel à niveau pour la campagne de marketing numérique, mais nous n'avons pas l'infrastructure nécessaire pour la vente en ligne. On parle constamment de catastrophes liées aux ventes en ligne dans les nouvelles. La confidentialité des données personnelles de nos clients pourrait être menacée, par exemple.
- Roberto : CPA, j'aimerais que tu analyses la proposition de Karen. Ce n'est peut-être pas réaliste, mais l'idéal serait de pouvoir revitaliser la division Vêtements adaptés et de commencer à vendre les produits de la division Athloisir en ligne.
- Wayne : Ce serait difficile. Nous risquerions de nous surmener. Depuis la création de la division Athloisir, nous sommes débordés. Je suis épuisé et je crois que nous pensons tous qu'il faut alléger notre charge de travail actuelle.
- Sonya : Je suis bien d'accord, Wayne. Nous ne pouvons pas maintenir cette cadence. Roberto, comment s'appelait la personne que tu as rencontrée il y a quelques semaines au congrès où tu es allé et qui t'a fait si bonne impression?
- Roberto : Il s'appelle Matthew Mondoux. Il dégagait une grande confiance et était extrêmement intéressé par Marmani. Il semblait prêt à venir travailler pour nous et a même proposé d'amener avec lui toute une équipe de gestion pour la division Athloisir. Il est persuadé qu'il pourrait trouver les bonnes personnes très rapidement grâce à ses nombreuses relations dans le secteur. Il m'a assuré qu'il présenterait des plans pour la division Athloisir. Je viens de les recevoir, mais je n'ai pas eu le temps de les évaluer.
- Sonya : Je crois qu'élargir notre équipe de direction nous aiderait beaucoup.
- Karen : Je suis d'accord, et la division Athloisir dégage un excellent bénéfice; nous avons donc les moyens d'embaucher du personnel supplémentaire.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION DE LA DIRECTION DU 18 JUIN 2022**

- Wayne : Ce n'est pas parce qu'on en a les moyens que c'est une bonne idée. La réussite de Marmani est directement liée aux décisions que nous avons prises. L'idée d'embaucher une nouvelle équipe m'inquiète. Si le nouveau dirigeant et la nouvelle équipe ne sont pas à la hauteur, ils pourraient gâcher le succès de Marmani que nous avons si durement acquis. Que savons-nous de Matthew?
- Roberto : Son profil en ligne est impressionnant. Il a une grande expérience et a fait ses preuves, ce qui devrait réduire le risque. Et nous avons vraiment besoin d'aide maintenant. Son offre tombe à point. Si nous l'embauchons, la charge de travail de tous sera allégée.
- Karen : Je crois aussi que nous avons besoin d'aide, mais nous devons être prudents. Notre marque Athloisir repose sur la qualité et la durabilité. Je crains que Matthew ne maintienne pas nos normes de qualité. J'ai fait des recherches en ligne quand tu as parlé de lui la première fois et j'ai trouvé quelques informations.
- Roberto : Ah oui? Qu'as-tu découvert?
- Karen : Eh bien, Matthew prévoit-il faire croître la division Athloisir en externalisant la production au Vietnam? S'il utilise la même usine qu'il a utilisée par le passé, il y a peut-être un problème. Cette usine a déjà eu recours à des pratiques commerciales douteuses.
- Roberto : Mais Matthew a eu tellement de succès! Je ne peux pas croire qu'il ferait quoi que ce soit qui pourrait compromettre sa carrière. CPA, peux-tu regarder le profil en ligne de Matthew et ses plans pour la division Athloisir et examiner les résultats des recherches de Karen, pour ensuite nous donner ton avis?
- CPA : Bien sûr.
- Roberto : Il y a beaucoup plus de choses à considérer que je ne l'aurais cru et nous ne pouvons pas prendre de décisions de manière isolée. Il nous faut une stratégie cohérente pour assurer l'avenir de Marmani. Reprenons cette discussion la semaine prochaine. L'information que CPA nous fournira devrait nous aider à prendre des décisions éclairées au sujet des questions soulevées aujourd'hui.

**ANNEXE II**  
**NOTES SUR L'OFFRE DE WITHERSPOON**

*Document préparé par Roberto Marmani*

Witherspoon est revenue à la charge pour l'acquisition de la division Vêtements adaptés, et a offert 30 millions \$. Le seul autre changement est que la période pendant laquelle je devrai rester en poste n'est plus que de trois mois après la vente.

Comme Witherspoon ne veut pas que le processus soit long et complexe, l'entente est structurée pour que la vente de la division soit simple et rapide. L'offre expire dans deux semaines.

### **ANNEXE III EXPANSION DE LA GAMME DE VÊTEMENTS ADAPTÉS**

*Document préparé par Sonya Valencia*

Si nous recentrons notre attention sur la division Vêtements adaptés, je crois que celle-ci peut obtenir de bien meilleurs résultats. Nous n'avons rien lancé de nouveau depuis des années. J'ai déjà en mains de nouveaux modèles et je suis en train de concevoir de nouveaux produits novateurs qui, selon moi, stimuleront les ventes de cette division.

L'élargissement de notre gamme de produits occupera probablement l'équipe de direction à temps plein. Le plus gros obstacle en ce moment est lié aux installations de production à Toronto.

Pour élargir notre gamme de produits tout en continuant à respecter nos normes de qualité élevées de façon efficiente, nous devons installer du matériel de production à la fine pointe de la technologie à Toronto, comme nous l'avons fait à Richmond. Je crois que le succès de la gamme de vêtements d'athlisme est en grande partie attribuable au matériel de production. Pour pouvoir produire nos modèles et les changer rapidement, nous devons investir environ 5 millions \$ dans du matériel de production spécialisé, un nouveau laboratoire de conception et un nouveau système informatique.

En réalité, il faudra un an pour effectuer ces changements. Une fois les nouveaux produits lancés, je m'attends à ce qu'ils génèrent des produits d'exploitation annuels de 9 millions \$. Par la suite, nos produits d'exploitation totaux devraient augmenter d'au moins 5 % par an, une estimation jugée prudente. J'ai aussi d'autres idées de produits et, après la mise à niveau de nos installations de production, la division Vêtements adaptés produira des modèles vraiment novateurs. Le potentiel de croissance est donc encore plus prometteur!

Cette mise à niveau devrait nous permettre d'accroître considérablement notre pourcentage de bénéfice brut.

Selon mes estimations, une fois la mise à niveau terminée, les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation après impôts de la division Vêtements adaptés devraient atteindre environ 70 millions \$ au total pour cinq ans d'activités, et la valeur actualisée nette devrait s'élever à environ 35 millions \$ pour cette période, déduction faite de l'investissement initial de 5 millions \$. J'ai utilisé le taux d'actualisation de 15 % que nous appliquons habituellement.

**ANNEXE IV**  
**COURRIEL DU DIRECTEUR DES VENTES (RORY)**

Le 10 juin 2022

À : Ronald  
Objet : Membre du personnel des ventes  
De : Rory

Je te remercie d'avoir porté à mon attention ce problème potentiel concernant un des membres de notre nouvelle équipe de vente interne. J'ai découvert que ce vendeur gonflait ses commissions en effectuant des ventes à des détaillants, alors qu'il savait que les produits allaient être retournés. J'ai remarqué que trois commandes, passées par le même détaillant, avaient été retournées peu de temps après.

Selon notre politique de rémunération actuelle, les retours ne sont pas retranchés de la commission de 2 % que les vendeurs reçoivent sur la valeur de chaque contrat qu'ils concluent avec des détaillants au nom de Marmani. En effet, les retours sont courants dans ce secteur. Je crois fermement qu'il serait déraisonnable de pénaliser le personnel des ventes, qui travaille très fort pour conclure des contrats, chaque fois qu'un produit est retourné.

Je ne crois pas qu'il faille dramatiser cet incident isolé. Actuellement, ce problème ne semble toucher personne d'autre dans l'équipe. J'ai parlé au vendeur en question, ce qui devrait suffire.

Je consacre mon énergie à l'encadrement de la nouvelle équipe de vente pour assurer son succès. Concentrons nos efforts sur cet aspect et considérons le problème comme résolu.

**ANNEXE V**  
**POSSIBILITÉ DE VENTE EN LIGNE DE LA GAMME DE VÊTEMENTS D'ATHLOISIR**

*Document préparé par Karen Zenkovic*

La concurrence en ligne est féroce. C'est un risque, mais vu la force de notre marque, je crois que nous pouvons nous tailler une place dans le domaine de la vente en ligne. Marmani n'a jamais été en concurrence directe avec les grandes marques mondiales, mais sa taille pourrait nous conférer un avantage. Les consommateurs cherchent de plus en plus des vêtements au style unique, ce que nous pouvons offrir. Nos produits sont de meilleure qualité et sont plus exclusifs. Cette exclusivité nous permet de viser des créneaux que les grandes marques, qui fabriquent leurs produits en série, n'arrivent pas à percer.

Comme les installations actuelles de la division Athloisir approchent de leur capacité de production maximale, nous aurons besoin de nouvelles installations pour exploiter le marché de la vente en ligne. J'ai supposé que nous louerions ces installations et les rénovions pour qu'elles répondent à nos besoins. J'ai estimé les coûts totaux à 4,25 millions \$, ce qui inclut le développement des technologies informatiques et l'infrastructure.

J'ai supposé que nos marges seront inférieures. Selon mes recherches, il serait réaliste de s'attendre à ce que les coûts variables atteignent 60 %. Nous compenserons la réduction de la marge par une augmentation du volume de ventes, ce qui nous permettra de générer davantage de bénéfices. Nos coûts fixes devraient être d'environ 750 000 \$ par année.

**ANNEXE VI**  
**RÉSUMÉ DES INFORMATIONS SUR MATTHEW ET**  
**DE SON PLAN POUR LA DIVISION ATHLOISIR**

*Document préparé par Roberto Marmani*

Le profil en ligne de Matthew est impressionnant. Voici les principaux points que j'ai relevés :

- Matthew a géré trois marques de vêtements distinctes, qui ont toutes eu du succès financier.
- En seulement trois ans, il a transformé une entreprise, dont les ventes étaient presque nulles et la marque, pratiquement inconnue, en entreprise évaluée à plus de 500 millions \$. La réussite de cette entreprise est attribuable à la vente en ligne.
- Il a aidé une entreprise non rentable du secteur du vêtement qui perdait des parts de marché à renouer avec le succès. Sa stratégie dans ce cas consistait à abaisser considérablement les coûts. Il a externalisé la production en la confiant à une usine au Vietnam, Viet BDG, et a réduit le coût des matières premières en changeant de fournisseurs.

L'une des références de Matthew l'a décrit comme un « leader né », « tenace et confiant » et « technophile ».

Voici les faits saillants du plan que Matthew m'a présenté :

- Comme les installations de Richmond ont presque atteint leur capacité maximale, toute la nouvelle production sera externalisée et confiée à un fabricant en Asie. Matthew suggère de faire produire tous les vêtements d'athloisir là-bas. Selon lui, plus nous ferons appel à ses relations en Asie pour la division Athloisir, plus les coûts de production seront bas.
- Matthew croit que Marmani paie trop cher les tissus utilisés pour les produits d'athloisir. Il connaît des gens dans le secteur du textile et changerait probablement de fournisseurs.
- Le plan de Matthew prévoit le lancement de nombreux nouveaux produits qui plairont à une plus large clientèle, ce qui accroîtra les ventes.
- L'un des collègues de Matthew est un créateur de mode qui a une vaste expérience. Ses vêtements sont produits en série et vendus partout au pays. Matthew s'attend à ce que ce collègue se joigne à la division Athloisir.
- L'externalisation de la production et le changement de fournisseurs devraient faire baisser les coûts de production totaux de presque 30 %. Parallèlement, l'élargissement de la gamme de produits et la forte expansion dans de nouveaux marchés devraient faire augmenter les produits d'exploitation de 40 % par année.
- Même s'il n'en donne pas les détails, Matthew recommande de mettre en place un régime d'options sur actions pour tous les cadres dirigeants, leur permettant d'acheter des actions de la société en fonction de l'accroissement des produits d'exploitation.

**ANNEXE VII**  
**RÉSULTATS DES RECHERCHES DE KAREN**

*Document préparé par Karen Zenkovic*

Viet BDG a très mauvaise réputation et a été accusée d'avoir commis des infractions graves. Il y a deux ans, elle a été réprimandée parce que son usine était un lieu de travail malsain. Apparemment, les choses se sont améliorées depuis, mais je n'ai pas pu trouver de source confirmant ou infirmant que c'est bien le cas.

Matthew a effectivement géré avec brio des entreprises du secteur du vêtement, mais elles fabriquaient toutes des produits que l'on s'attendrait à retrouver dans les grands magasins : des vêtements de moindre qualité, à bas prix.

De plus, l'une des sociétés pour lesquelles Matthew a travaillé se fait poursuivre par un créateur de mode pour contrefaçon.

Matthew semble aussi avoir fréquemment changé d'employeur, et ses collègues l'ont souvent suivi.

**ANNEXE D**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – MARMANI (VERSION 1) – LE 11 SEPTEMBRE 2019  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 1  
MARMANI INC. (MARMANI)  
VERSION 1**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation (faits nouveaux)**

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 Marmani.

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

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

**Compétences techniques**

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

**Compétences habilitantes**

*2.1.1 Définir l'étendue du problème*

*2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante 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 qui doivent être prises (p. ex., nouvelle orientation vers les vêtements d'athlétisme). 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.*

**Mission et vision**

Marmani a revu ses énoncés de vision et de mission pour souligner l'importance qu'elle accorde à la qualité et au développement durable.

### **Valeurs (tirées du module de synthèse 1)**

Les valeurs et convictions fondamentales de Marmani et de Roberto s'établissent actuellement comme suit :

- Passion pour un mode de vie actif et sain pour tous
- Qualité, niveau de service élevé et valeur ajoutée pour les clients
- Conception de vêtements et pratiques de production novatrices
- Activités éthiques et écoresponsables
- Personnel très estimé
- Aversion pour le risque (Roberto)

### **Objectifs clés**

#### Tirés du module de synthèse 1

- Croissance des produits d'exploitation de 8 % à 10 % par année

#### Tirés de l'étude de cas du Jour 1

- Établir une stratégie cohérente pour assurer l'avenir de Marmani
- Réduire le niveau de stress et améliorer les conditions de travail pour l'équipe de direction de Marmani

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

- Multiplication des sources de produits d'exploitation (diversification des gammes de produits et/ou de la clientèle) pour stimuler la croissance une fois que la demande des produits actuels aura plafonné
- Établissement judicieux des prix des gammes de produits
- Utilisation de la technologie pour accroître l'efficacité et l'efficacéité du processus de production, et adoption d'une stratégie de vente multicanal
- Création d'une marque dans un créneau sous-exploité
- Commercialisation efficace et distribution efficiente
- Innovation constante du processus de conception et lancement de modèles nouveaux et attrayants
- Participation des consommateurs et données démographiques sur le marché cible

## **Analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) – Mise à jour par rapport au module de synthèse 1**

### Forces

- La gamme de vêtements d'athloisir de Marmani est maintenant bien connue grâce au marketing numérique et à la mise sur pied réussie de l'équipe de vente interne; le succès de la gamme de produits a dépassé les attentes.
- Grâce à sa campagne de marketing numérique, Marmani a grandement augmenté sa présence en ligne.
- La société n'a jamais dégagé des bénéfices et flux de trésorerie aussi solides, et elle affiche une bonne situation financière.
- Marmani a obtenu un emprunt à long terme de Hurley. Selon les modalités décrites dans le module de synthèse 1, le taux d'intérêt est de 6 %, et la société doit maintenir un rendement de l'actif d'au moins 8 %.
- La marque d'athloisir repose sur des produits de qualité ciblant des créneaux précis, ce qui pourrait aider la marque à concurrencer plus efficacement les grandes marques, qui visent généralement un marché plus large.

### Faiblesses

- Actuellement, les clients de Marmani ne peuvent pas acheter les produits de la société sur son site Web, qui ne sert qu'à la promotion de la marque.
- Le système informatique de Marmani, qui était déjà considéré comme désuet, n'a toujours pas été mis à niveau.
- Marmani n'a toujours pas de Conseil d'administration pour l'aider à définir l'orientation de la société ou à prendre des décisions.
- La division Vêtements adaptés n'a pas atteint son objectif de croissance annuelle des produits d'exploitation.
- L'équipe de direction est surmenée, et ses membres risquent l'épuisement professionnel. Il semble aussi y avoir des conflits émergents entre les membres de l'équipe et des divergences sur le plan des objectifs.

### Possibilités

- Comme Matthew et ses collègues sont prêts à venir travailler pour Marmani, la société pourrait embaucher une nouvelle équipe de gestion.
- Matthew compte fabriquer davantage de produits pour la division Athloisir grâce à l'externalisation de la production à l'étranger, ce qui permettrait d'accroître les ventes et de réduire les coûts.
- Witherspoon, l'entreprise qui voulait acheter la division Vêtements adaptés de Marmani, a récemment présenté une nouvelle offre. L'offre est la même que celle dans le module de synthèse 1, mais le prix d'achat a augmenté et Roberto serait lié moins longtemps après la vente. L'offre expire dans deux semaines.

- Sonya a déjà conçu de nombreux modèles prometteurs en vue d'élargir la gamme de la division Vêtements adaptés.
- Le secteur des vêtements d'athloisir a connu une forte croissance qui devrait se poursuivre pour les cinq prochaines années, au moins.
- Le magasinage en ligne est devenu très populaire et devrait l'être de plus en plus.
- Étant donné qu'une part importante de la population canadienne approche de la mi-soixantaine ou la dépasse, la division Vêtements adaptés de Marmani devrait connaître une croissance.
- L'économie canadienne est vigoureuse, et la confiance des consommateurs est élevée. Il pourrait donc s'agir d'un bon moment pour prendre de l'expansion.

### Menaces

- Marmani pourrait perdre Sonya, un membre important de l'équipe de direction, qui veut concevoir des produits qui améliorent la vie des gens (l'un des objectifs de Marmani dans le module de synthèse 1).
- Les installations de la division Athloisir à Richmond approchent de leur capacité de production maximale. Toute augmentation importante de la production nécessiterait l'achat d'autres installations de production.
- La gamme de produits de la division Vêtements adaptés a été négligée au cours des deux dernières années. Si Marmani ne recentre pas son attention sur cette division, celle-ci risque de ne pas survivre.
- La concurrence s'accroît lentement dans le segment des vêtements adaptés. Elle pourrait s'intensifier et représenter une menace plus sérieuse.
- Les pratiques de Matthew et ses plans pour Marmani pourraient ne pas concorder avec la mission et la vision de la société. Si des problèmes se présentaient à l'égard de la qualité ou du développement durable, l'image de marque de la division Athloisir pourrait être ternie.

### **Analyse quantitative**

*Aucune analyse requise.*

### **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 analyse raisonnable des questions importantes touchant Marmani.

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

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

**Compétences techniques**

**2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques**

**Compétences habilitantes**

**2.1.3 Effectuer les analyses appropriées**

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

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 5.

**Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 2 (Question stratégique n<sup>o</sup> 1 – Vendre la division Vêtements adaptés ou recentrer l'attention sur celle-ci)**

*Le candidat doit analyser les options relatives à la division Vêtements adaptés, soit la vendre à Witherspoon ou recentrer l'attention sur la division en offrant de nouveaux produits et en investissant dans les installations.*

*L'étude de cas précise le montant de l'offre et de l'évaluation de la division. Le candidat doit analyser l'évaluation en fonction de la date à laquelle elle a été réalisée et examiner les changements qui ont eu lieu dans la division depuis (la valeur peut avoir baissé si le candidat a intégré le manque d'attention de la part de la direction ou elle peut avoir augmenté en raison de la possibilité d'expansion). L'étude de cas présente aussi les résultats attendus si l'attention est recentrée sur la division Vêtements adaptés, et le candidat doit interpréter cette information.*

*Le candidat doit analyser les options sur le plan qualitatif en faisant le lien avec les éléments de l'analyse FFPM. Il doit aussi comparer les deux options et formuler une recommandation.*

**Option 1 : Vendre la division Vêtements adaptés**

Analyse quantitative

*Le candidat doit réaliser une analyse quantitative de l'offre d'achat de Witherspoon.*

- L'offre d'achat de la division Vêtements adaptés de 30 millions \$ présentée par Witherspoon semble être juste compte tenu de l'évaluation réalisée par Hurley. L'offre initiale dans le module de synthèse était de 26 millions \$.
- L'évaluation réalisée par Hurley, qui établissait la valeur de la division à 28,5 millions \$, date de 18 mois. Comme les ventes ont stagné récemment, il est possible que la valeur de la division soit moins élevée que lors de l'évaluation initiale. Par conséquent, l'offre de Witherspoon est possiblement encore plus intéressante maintenant sur le plan financier.
- Toutefois, l'offre ne tient pas compte de l'augmentation potentielle des ventes de la division si Marmani peut redresser la situation, auquel cas la valeur de la division Vêtements adaptés pourrait être supérieure à celle de l'offre.

### Analyse qualitative

- La division Vêtements adaptés, dans sa situation actuelle, n'atteint pas l'objectif de croissance annuelle des produits d'exploitation (lien avec les objectifs), et ses ventes ont baissé pour la première fois, ce qui est probablement attribuable au manque d'attention que l'équipe de direction consacre à la division. La vente de la division Vêtements adaptés allégerait le fardeau de l'équipe de direction de Marmani, car après la vente la société n'aurait qu'une seule division, celle d'Athloisir (lien avec les menaces).
- La vente permettrait à Marmani de concentrer toute son attention sur la division Athloisir, qui est celle qui devrait connaître la plus importante croissance (lien avec les tendances).
- Marmani pourrait réinvestir le produit de la vente dans la division Athloisir, ce qui n'est peut-être pas nécessaire étant donné que la santé financière de la société est bonne.
- L'élargissement de la gamme de produits est essentiel si Marmani conserve la division, mais cela nécessitera un investissement dans les installations de production de la division Vêtements adaptés, qui ne sont pas à la fine pointe de la technologie. Si elle vend la division, Marmani n'aura pas à s'occuper de cette question.
- Witherspoon pourrait congédier un grand nombre d'employés de la division Vêtements adaptés si la vente est conclue. Comme le sort de ses employés lui tient à cœur, Roberto veut éviter que cela ne se produise (lien avec les valeurs de Marmani).
- Sonya envisagerait de quitter Marmani si la division Vêtements adaptés est vendue. Sonya travaille pour la société depuis longtemps et est un membre clé de l'équipe de direction; il pourrait donc être difficile de la remplacer. De plus, compte tenu de la surcharge de travail pour l'équipe de direction en ce moment, il est d'autant plus important de retenir les dirigeants.
- Comme Roberto préférerait conserver la division Vêtements adaptés et faire croître la division Athloisir, il faut examiner les options qui permettraient de faire les deux.
- Si elle vend la division, Marmani ne pourra pas profiter de la croissance prévue du segment des vêtements adaptés.
- Comme la division Vêtements adaptés a été négligée, sa valeur pourrait être plus basse.
- Marmani pourrait ne pas avoir une autre occasion de vendre la division Vêtements adaptés, et l'offre de Witherspoon expire dans deux semaines. Marmani doit donc prendre une décision rapidement.
- Il faudrait vérifier si d'autres conditions ont été modifiées, comme l'option de négocier le maintien en poste d'une partie ou de l'ensemble des employés.

### **Option 2 : Recentrer l'attention sur la division Vêtements adaptés**

#### Analyse quantitative

- L'équipe de direction a de l'expérience dans le secteur, ce qui signifie qu'elle comprend le segment des vêtements adaptés et que ses estimations devraient être assez justes.
- Comme la société est en activité depuis des années et que son équipe de direction est expérimentée, le risque est réduit.
- Il convient de déterminer si le taux d'actualisation de 15 % est adéquat vu le degré de risque.
- Si on tient compte de l'expansion, la VAN de la division est de 35 millions \$.

- Selon l'étude de cas, les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation après impôts seraient de 70 millions \$, mais c'est la VAN de 35 millions \$ qui est l'information pertinente.
- La VAN du projet peut être calculée en posant pour hypothèse qu'une certaine marge brute est intégrée dans les 9 millions \$ de produits d'exploitation supplémentaires générés par le projet.
- Comme le maintien du statu quo ne semble pas être une option, il est difficile de traiter l'investissement séparément de la division.
- Tout changement au taux d'intérêt utilisé modifierait considérablement la VAN.
- Compte tenu du degré de risque peu élevé, l'utilisation d'un taux d'intérêt plus bas pourrait être appropriée, ce qui améliorerait la VAN.
- Les estimations de Sonya sont prudentes (comme elle le mentionne elle-même, et comme le montre le potentiel de croissance supplémentaire).

### Analyse qualitative

- La confiance des consommateurs est élevée au Canada, et Sonya a de nombreuses idées de produits novateurs : il serait possible de faire croître la division Vêtements adaptés au-delà des attentes actuelles. La revitalisation de la division Vêtements adaptés permettrait à la société de profiter de l'un des facteurs clés de succès du secteur, soit l'offre de nouveaux produits novateurs et variés. Marmani pourrait tirer parti de la croissance prévue dans le segment des vêtements adaptés (une croissance solide, mais inférieure à celle de la division Athloisir).
- La concurrence, même si elle augmente lentement, n'est pas aussi forte que dans le segment de l'athloisir, et Marmani a déjà un avantage concurrentiel par rapport aux nouvelles entreprises du secteur, puisque sa marque est bien connue. Cependant, il est possible que la concurrence commence seulement à réaliser le potentiel de ce segment du marché. Il est difficile de prévoir ce qui se passera si la concurrence s'intensifie dans la prochaine année, avant que Marmani ait pu tirer profit de la notoriété de sa marque en lançant de nouveaux produits.
- Les installations de production nécessitent aussi une mise à niveau. Puisqu'il faudra un an avant de pouvoir fabriquer davantage de produits et que les ventes commencent déjà à baisser, la mise à niveau ne peut pas attendre.
- Il est impossible de savoir exactement combien de temps il faudra pour redresser la situation de la division Vêtements adaptés et mettre en marché de nouveaux produits. Sonya estime qu'il faudra un an, mais cela prendra peut-être plus de temps.
- La société conserverait Sonya et le reste du personnel de la division, ce que préférerait Roberto (lien avec les valeurs).
- La croissance des produits d'exploitation estimée est toutefois inférieure à l'objectif de 8 % à 10 % par année.
- L'équipe de direction de Marmani est déjà surmenée. Elle risque de ne pas tenir le coup si la société décide d'entreprendre un autre projet d'envergure.

## Conclusion

Après l'expansion, la VAN de la division sera d'environ 35 millions \$, ce qui est supérieur à l'évaluation effectuée par Hurley ou au prix d'achat offert par Witherspoon. D'après ces estimations, il s'agit d'une augmentation de la valeur de 5 millions \$.

L'offre de Witherspoon est supérieure à l'évaluation de Hurley. Sur le plan financier, il serait donc logique de vendre la division. Comme l'évaluation date de 18 mois et que les ventes de la division ont commencé à baisser, la décision de vendre est d'autant plus justifiée.

Toutefois, comme l'expansion permettrait d'accroître la valeur de la division, d'après les estimations prudentes fournies par Sonya, l'expansion serait rentable pour Marmani.

La décision doit également prendre en considération les objectifs personnels de Roberto : s'il tient à offrir des produits qui améliorent la vie des gens, il serait sensé d'élargir la gamme de produits de la division Vêtements adaptés. Les chances de réussite de ce projet vont dépendre de la capacité de la société à embaucher de nouveaux dirigeants.

*La recommandation doit prendre en compte les autres recommandations et le fait que le temps de l'équipe de direction est limité. Par exemple, le candidat peut recommander de vendre la division Vêtements adaptés, étant donné que l'équipe de direction n'a pas assez de temps à consacrer à cette division, ou il peut recommander d'élargir l'équipe de direction pour aider les membres actuels à gérer la division, puisqu'il est clair que ceux-ci sont débordés.*

### **Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Vente en ligne de la gamme de produits d'athloisir)**

*Le candidat doit analyser la question de la vente en ligne de la gamme de produits d'athloisir de Marmani sur les plans qualitatif et quantitatif.*

## Analyse quantitative

Compte tenu de la forte concurrence dans le segment des vêtements d'athloisir, Karen et l'expert avec lequel elle travaille ne peuvent pas estimer de façon précise et fiable la part de marché potentielle de Marmani, qui pourrait se situer entre 1 % et 4,5 %. L'impossibilité d'établir des prévisions fiables représente un risque pour Marmani.

Karen croit que Marmani aurait environ 3 % du marché. Les calculs ci-dessous sont donc effectués en fonction d'une telle part de marché :

An	0	1	2	3	4	5	Total
Taux d'actualisation de 15 %							
<b>Investissement initial (sortie de trésorerie)</b>	(4 250 000)						
<b>Flux de trésorerie courants</b>							
Produits d'exploitation		24 000 000	27 600 000	31 740 000	36 501 000	41 976 150	
Coûts variables		(14 400 000)	(16 560 000)	(19 044 000)	(21 900 600)	(25 185 690)	
Coûts fixes		(750 000)	(750 000)	(750 000)	(750 000)	(750 000)	
Total	(4 250 000)	8 850 000	10 290 000	11 946 000	13 850 400	16 040 460	
Facteur d'actualisation	1	0,8696	0,7562	0,6576	0,5718	0,4972	
<b>Valeur actualisée nette</b>	(4 250 000)	7 695 960	7 781 298	7 855 690	7 919 659	7 975 317	34 977 924

Les calculs ci-dessous sont réalisés en fonction de différentes parts de marché :

Taux d'actualisation de 15 %	Part de marché			
	4,5 %	3 %	2 %	1 %
<b>Coûts initiaux</b>	4 250 000 \$	4 250 000 \$	4 250 000 \$	4 250 000 \$
<b>Flux de trésorerie courants</b>				
Produits d'exploitation	156 533 336	104 355 558	69 570 372	34 785 186
Coûts variables	(93 920 002)	(62 613 335)	(41 742 223)	(20 871 112)
Coûts fixes	(2 514 300)	(2 514 300)	(2 514 300)	(2 514 300)
<b>Valeur actualisée nette</b>	55 849 035 \$	34 977 924 \$	21 063 849 \$	7 149 774 \$

Une analyse de sensibilité révèle que la valeur actualisée nette liée au projet d'expansion chute considérablement lorsque la part de marché diminue. Toutefois, même si Marmani n'obtient qu'une part de marché de 1 %, la VAN des ventes en ligne devrait être importante selon les prévisions.

Le niveau d'investissement, estimé à 4,25 millions \$, pourrait changer si :

- la part de marché obtenue par Marmani est supérieure ou inférieure à 3 %;
- l'information sur la taille du marché, qui serait de 800 millions \$, est inexacte;
- le taux de croissance réel diffère du taux estimé de 15 %.

*Calcul du délai de récupération*

	1 %	3 %	4,50 %
Produits d'exploitation	8 000 000 \$	24 000 000 \$	36 000 000 \$
Coûts variables – 60 %	(4 800 000) \$	(14 400 000) \$	(21 600 000) \$
Coûts fixes	(750 000) \$	(750 000) \$	(750 000) \$
Flux de trésorerie	<b>2 450 000 \$</b>	<b>8 850 000 \$</b>	<b>13 650 000 \$</b>
Investissement initial	4 250 000 \$	4 250 000 \$	4 250 000 \$
Délai de récupération en années	<b>1,73</b>	<b>0,48</b>	<b>0,31</b>

D'après l'analyse ci-dessus, le délai de récupération de l'investissement initial est de moins de deux ans, même si on utilise un scénario prudent dans lequel Marmani obtient une part de marché de 1 % du segment des vêtements d'athloisir. Le candidat peut apporter une valeur ajoutée à son analyse en réalisant ce calcul.

*Calcul du seuil de rentabilité*

Coûts fixes	750,000 \$
Marge	40 %
Seuil de rentabilité	1 875 000 \$
Part de marché	0,23 %

Le pourcentage de part de marché que Marmani doit obtenir pour atteindre le seuil de rentabilité est de 0,23 %, ce qui signifie que le projet est viable d'un point de vue quantitatif. Le candidat pouvait penser à inclure l'amortissement de l'investissement initial de 4,25 millions \$ dans les coûts fixes.

Si Marmani doit choisir entre l'élargissement de la gamme de la division Vêtements adaptés ou l'expansion de la division Athloisir, l'investissement est semblable dans les deux cas (5 millions \$ par rapport à 4,25 millions \$), mais le rendement de l'option de vente en ligne est beaucoup plus élevé. Toutefois, cette option présente aussi un risque beaucoup plus important.

Marmani pourrait possiblement investir pour l'expansion à la fois de la division Vêtements adaptés et de la division Athloisir, s'il est possible d'élargir son équipe de direction.

**Analyse qualitative**

- La vente en ligne est un domaine inconnu pour Marmani et présente un degré de risque élevé, compte tenu à la fois de l'incertitude au sujet de la part de marché que la société pourrait obtenir et de la forte concurrence, qui continue à augmenter. Cet aspect ne cadre pas avec la nature prudente de Roberto.
- Marmani pourrait tirer parti de sa présence en ligne pour générer des ventes supplémentaires ou de nouvelles ventes pour la division Athloisir (même si on pourrait dire que la vente en ligne cible un autre marché/segment que la clientèle actuelle de Marmani); toutefois, les produits vendus en ligne pourraient cannibaliser les produits qui sont vendus par l'entremise des canaux existants.

- La campagne de marketing numérique a permis de renforcer la notoriété de la marque de Marmani, et devrait donc aider la société à commencer à vendre ses produits en ligne.
- Cette option augmenterait la charge de travail de la direction; la société devra probablement embaucher plus de dirigeants.
- Comme les installations actuelles de la division Athloisir approchent de leur capacité de production maximale, Marmani devra augmenter sa capacité de production en raison des ventes en ligne, ce qui aura pour effet d'accroître la charge de travail de l'équipe de direction.
- Les systèmes informatiques de la société sont toujours désuets. Une plateforme de vente en ligne pourrait donc représenter une menace pour la sécurité des données des clients. Une mise à niveau informatique serait donc nécessaire. Ces coûts sont inclus dans les 4,25 millions \$ calculés dans l'analyse quantitative. Une atteinte à la sécurité des données pourrait entacher la réputation de Marmani.
- La vente en ligne est une tendance forte depuis les dernières années qui devrait se maintenir. Les consommateurs s'attendent maintenant à pouvoir commander en ligne, et si Marmani ne leur offre pas cette possibilité, la marque pourrait devenir moins intéressante. La mise en œuvre rapide de la vente en ligne est donc cruciale.
- La division Athloisir devra concurrencer les grandes marques du secteur, mais Marmani vise des créneaux que les grandes marques n'arrivent pas à atteindre. Dans le marché cible de Marmani, la concurrence est donc moins féroce (lien avec la discussion au sujet du marché cible dans le module de synthèse 1).
- Le segment de l'athloisir devrait connaître une forte croissance au cours des prochaines années. En offrant la possibilité de commander ses produits en ligne, la division Athloisir peut fortement augmenter ses ventes (davantage que la division Vêtements adaptés).
- La croissance projetée de 15 % devrait permettre de dépasser l'objectif de croissance des produits d'exploitation, qui est de 8 % à 10 % par année (lien avec les objectifs).
- L'économie canadienne est vigoureuse, et la confiance des consommateurs est élevée, ce qui sera favorable au projet de vente en ligne (lien avec les tendances).
- Si Marmani choisit de vendre ses produits à l'extérieur du Canada, elle pourrait avoir plus de difficulté à faire concurrence à l'échelle mondiale en raison de sa petite taille.

## Conclusion

En se basant sur l'estimation la plus prudente de la part de marché que Marmani pourrait obtenir (1 %), les résultats financiers indiquent qu'il faudrait opter pour la vente en ligne. De plus, pour demeurer concurrentielle dans le segment de l'athloisir, Marmani doit offrir ses produits en ligne. Par conséquent, à moins que Marmani ne songe à abandonner ce segment pour se concentrer sur celui des vêtements adaptés, elle doit se lancer dans la vente en ligne. Ce virage semble aussi présenter beaucoup d'avantages financiers pour la société. Toutefois, ces avantages dépendent fortement de la capacité de Marmani de se tailler une part du marché, ce qui présente un certain niveau de risque.

En outre, Marmani doit d'abord mettre à niveau ses systèmes informatiques afin qu'ils puissent traiter correctement les commandes en ligne et qu'ils permettent de protéger les données des clients.

*La recommandation doit prendre en compte les autres recommandations formulées, notamment en ce qui a trait au temps limité et aux compétences de l'équipe de direction, et à l'embauche de Matthew ou d'autres dirigeants. Le candidat pourrait aussi recommander des stratégies d'atténuation comme la mise en œuvre échelonnée des projets d'expansion des divisions Vêtements adaptés et Athloisir pour faire en sorte que l'équipe de direction puisse attribuer son temps adéquatement.*

**Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Embauche de Matthew et de son équipe pour qu'ils gèrent la division Athloisir ou recherche d'autres candidats afin d'élargir l'équipe de direction)**

*Le candidat doit faire valoir le besoin de Marmani d'élargir son équipe de direction et évaluer la candidature de Matthew afin de déterminer s'il serait un bon choix pour diriger une nouvelle équipe de gestion qui serait responsable de la division Athloisir. On s'attend à ce que le candidat relève que la vision et le plan de Matthew pour l'expansion de la division Athloisir ne cadrent pas nécessairement avec la mission et la vision de la société, et que son plan pourrait présenter une menace pour la société.*

### **Analyse quantitative**

*Aucune analyse requise.*

### **Analyse qualitative**

Le compte rendu de la réunion de la direction montre clairement que l'équipe de direction est débordée et ne parvient pas à gérer adéquatement la société dans la situation actuelle, et que l'expansion ne ferait qu'empirer les choses.

Sonya n'a pas eu beaucoup de temps à consacrer à la division Vêtements adaptés, car elle a été prise par la division Athloisir, et Wayne a mentionné que l'équipe de direction était débordée et qu'il était lui-même épuisé.

Il est évident que l'équipe de direction a besoin d'aide. Une possibilité serait d'embaucher Matthew Mondoux et peut-être même son équipe.

Le profil et le plan de Matthew présentent du potentiel :

- Il a de l'expérience dans le secteur du vêtement et la gestion de marques, et a assuré le succès financier d'entreprises.
- Il est versé en technologie et a déjà aidé une autre entreprise à se lancer dans la vente en ligne avec succès.
- Il a déjà transformé une marque pratiquement inconnue en une marque distribuée dans l'ensemble du pays.
- Les installations de la division Athloisir approchent actuellement de leur capacité de production maximale. Grâce à Matthew, il serait possible d'externaliser la production en Asie au lieu de louer de nouvelles installations.
- Le plan de Matthew prévoit une augmentation des produits d'exploitation de 40 % et une baisse des coûts de production de 30 %.

Toutefois, certaines choses laissent entendre que le plan de Matthew ne cadre pas avec la vision, la mission et les objectifs de Marmani, et qu'il ne s'entendrait pas avec l'équipe de direction actuelle.

L'externalisation de la production en Asie pourrait aussi créer des problèmes de qualité, et Marmani accorde beaucoup d'importance à la qualité. La division Vêtements adaptés a déjà externalisé sa production, mais l'a ramenée à l'interne pour avoir plus de contrôle sur la qualité des produits. Il semble donc que l'externalisation n'est peut-être pas une bonne idée (lien avec le module de synthèse 1).

L'information présentée par Karen révèle que Matthew faisait affaire avec Viet BDG, qui a possiblement mauvaise réputation. En effet, l'entreprise a été réprimandée parce que son usine était un lieu de travail malsain. Le recours aux services de Viet BDG ne cadre donc pas avec la mission et la vision de Marmani, consistant à employer des pratiques commerciales durables qui appuient son souci de la qualité (lien avec la mission, la vision et les valeurs).

Matthew a principalement travaillé pour des marques de vêtements à bas prix destinées au marché de masse, et non dans le segment où Marmani exerce ses activités. Son approche pourrait ne pas fonctionner dans le segment des vêtements spécialisés de haute qualité.

Le fait que Matthew a déjà eu recours à des usines de production ne semblant pas respecter les normes de Marmani pourrait indiquer qu'il ne fait pas bien ses recherches avant de choisir les entreprises avec lesquelles il fait affaire.

La réduction du coût des tissus est suspecte. Ces nouveaux tissus pourraient ne pas respecter les exigences de qualité de Marmani (lien avec le fait que Roberto n'est pas prêt à sacrifier la qualité des produits dans le module de synthèse 1).

Les entreprises pour lesquelles Matthew a travaillé auparavant produisent des vêtements de moindre qualité en grande quantité, ce qui ne correspond pas au modèle de Marmani, qui vise des créneaux précis. L'embauche de Matthew représente un risque pour l'image de la marque de la division Athloisir.

L'une des entreprises pour lesquelles Matthew a travaillé a été poursuivie pour contrefaçon. Si la même chose arrivait à Marmani, sa réputation serait entachée.

De plus, Matthew accorde peut-être une importance démesurée aux produits d'exploitation par rapport au bénéfice. En effet, il suggère que les options sur actions soient liées aux produits d'exploitation. Il a aussi souvent changé d'employeur, et son équipe l'a suivi. Les dirigeants actuels de Marmani, eux, sont des employés de longue date et se passionnent pour la société et ses produits, et la réussite à long terme de Marmani leur tient à cœur. Ils sont loyaux envers Marmani et envers Roberto.

Matthew semble être axé sur les résultats à court terme. Il n'est jamais resté longtemps dans les entreprises qu'il a aidées, et son équipe a tendance à le suivre. Si Marmani embauche Matthew et son équipe et qu'ils décident de partir peu de temps après, Marmani devra alors embaucher une nouvelle équipe de dirigeants, ce qui causerait davantage d'instabilité. Marmani, au contraire, a toujours eu une équipe de direction stable.

## **Conclusion**

Comme les dirigeants actuels sont surmenés, Marmani a manifestement besoin de grossir les rangs de son équipe de direction. Le maintien du statu quo n'est pas envisageable. Marmani ne peut pas continuer à gérer ses deux divisions si elle n'embauche pas plus de dirigeants. L'augmentation du nombre de dirigeants permettrait à Marmani de conserver la division Vêtements adaptés et de développer la division Athloisir. Compte tenu de la croissance prévue dans ces deux segments, Marmani pourrait prendre de l'expansion et atteindre son objectif de croissance des produits d'exploitation, mais seulement si elle élargit son équipe de direction.

Matthew et son équipe sont prêts à commencer à travailler pour Marmani dès maintenant. L'un des éléments du profil de Matthew est le succès qu'il a connu dans le domaine de la vente en ligne. C'est un atout majeur, mais si l'information trouvée par Karen est vraie, Marmani pourrait s'exposer à de sérieuses conséquences en embauchant Matthew. Les méthodes et les plans de Matthew ne cadrent pas avec la mission, la vision et les valeurs de Marmani. La marque d'athloisir repose sur la qualité et la durabilité, et cible des créneaux précis du marché. Les antécédents de Matthew et son plan pour la division font en sorte qu'il ne cadre pas avec les pratiques de Marmani. En ce moment, l'embauche de Matthew et de son équipe pour qu'ils dirigent la division Athloisir représenterait un énorme risque pour Marmani.

Donc, si la société n'embauche pas Matthew, elle doit absolument trouver une autre solution. Voir l'analyse au sujet de cette question plus bas. Si, au contraire, la société embauche Matthew, le coût potentiel des options sur actions doit aussi être évalué.

### **Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Autre – Problème lié à la rémunération de l'équipe de vente)**

*Le candidat doit se pencher sur la gravité des actions du membre du personnel de vente qui gonflait ses commissions, et soulever le fait que Rory, le directeur des ventes, et Karen, la directrice des communications et du marketing, semblent trouver qu'il s'agit d'un problème sans importance. Le candidat doit relever le fait que la politique de rémunération actuelle de la nouvelle équipe de vente interne de Marmani encourage possiblement des pratiques qui ne sont pas viables et qui pourraient ne pas être éthiques.*

## **Analyse quantitative**

*Aucune analyse requise.*

## **Analyse qualitative**

La politique de rémunération actuelle incite le personnel de vente à vendre autant de produits que possible, peu importe qu'ils soient retournés ou non. Il est donc possible que la politique actuelle pose des problèmes.

Un membre du personnel de vente pourrait avoir conclu une entente prévoyant le versement de pots-de-vin aux clients s'ils commandent d'importantes quantités de produits à Marmani, qu'ils retournent par la suite. Il faudra mener une enquête plus poussée et examiner les trois commandes qui ont été passées par le même client.

Les commissions versées au personnel de vente pourraient causer un taux de retour supérieur à ce qu'il serait normalement et pourraient ainsi avoir des répercussions négatives sur les résultats financiers.

Il s'agit d'un problème sérieux. Marmani doit déterminer si le problème touche seulement une personne ou si d'autres membres du personnel de vente font la même chose.

Si Marmani ne règle pas la situation et que le public est mis au courant, ce type d'activité pourrait nuire à la réputation de la société.

Le fait que Rory a jugé que le problème était mineur pourrait être un signe d'inexpérience de sa part ou de manque de temps pour s'occuper des questions qui se présentent ponctuellement en raison du niveau de stress élevé, ou indiquer qu'il y a un problème de gouvernance plus profond. Karen semble s'en être fiée à Rory, ce qui pourrait ne pas être une bonne idée, du moins jusqu'à ce qu'il ait plus d'expérience. Il pourrait être nécessaire de faire suivre une formation en éthique aux membres de la direction et au personnel de Marmani.

Ce type de problème devrait être porté à l'attention de Roberto sans tarder.

## **Recommandations et prochaines étapes**

Pour éviter d'inciter le personnel à gonfler ses ventes, Marmani devrait envisager de modifier sa politique de rémunération. Marmani pourrait, par exemple, augmenter le taux de commission et l'appliquer aux ventes nettes plutôt qu'aux ventes brutes.

Si l'enquête semble indiquer qu'une fraude a été commise, Marmani devrait consulter un avocat pour s'assurer que toutes les mesures appropriées sont prises avant de renvoyer l'employé impliqué et tenter de récupérer les commissions versées en trop. En attendant que Marmani comprenne pleinement la situation et l'ait dûment consignée, l'employé devrait être mis en congé avec solde.

Il serait peut-être bon de faire suivre une formation en éthique par tous les membres de l'équipe de la direction.

### 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 des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes. Ses recommandations tiennent compte du temps limité de l'équipe de direction et sont cohérentes dans l'ensemble.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes. Ses recommandations ne tiennent manifestement pas compte du temps limité de l'équipe de direction et/ou ne sont pas cohérentes, compte tenu de cette contrainte.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

#### **Compétences habilitantes**

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

*2.1.5 Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation*

*Au niveau Compétent, le candidat formule des recommandations logiques qui découlent de son analyse. Ses recommandations relatives aux différentes questions doivent être intégrées et doivent tenir compte du temps limité de l'équipe de direction.*

Les décisions stratégiques suivantes doivent être prises :

1. Marmani doit décider si elle vend la division Vêtements adaptés. Si ce n'est pas le cas, Marmani doit déterminer si elle investira les 5 millions \$ requis pour l'expansion de la gamme de vêtements de la division.
2. Marmani doit décider si elle effectue l'investissement de 4,25 millions \$ requis pour pouvoir vendre les produits de la division Athloisir en ligne.
3. Marmani doit décider si elle embauche Matthew et son équipe ou si elle cherche d'autres candidats pour élargir l'équipe de direction.

*Dans le cas de la décision relative à la division Vêtements adaptés, un choix exclut probablement l'autre. Le compte rendu de la réunion de la direction laisse entendre qu'il faut choisir entre l'expansion de la gamme de la division Vêtements adaptés et l'expansion de la division Athloisir en raison du temps limité de l'équipe de direction. Selon que le candidat recommande ou non d'élargir l'équipe de direction, il pourrait être possible de mener les deux projets de front. Le compte rendu laisse aussi entendre que la division Athloisir doit absolument vendre ses produits en ligne pour demeurer concurrentielle.*

Le plus grand problème pour Marmani en ce moment est que l'équipe de direction actuelle est débordée. Marmani ne s'attendait pas à la croissance fulgurante de la division Athloisir et n'a pas réussi à stabiliser ses activités ou à se préparer en vue de la prochaine étape de sa croissance. Pour que l'équipe de direction puisse gérer adéquatement la société, il faut soit que Marmani arrête de croître (ou même réduise ses activités), soit qu'elle élargisse son équipe de direction.

Je recommande que Marmani élargisse son équipe de direction et même qu'elle embauche une nouvelle équipe de direction distincte pour la division Athloisir. Selon mon évaluation, Matthew ne semble pas être la bonne personne pour diriger cette division, et Marmani ne devrait embaucher ni Matthew ni son équipe. Marmani devrait plutôt commencer immédiatement à chercher des candidats qualifiés pour former une équipe qui saura mieux mettre en œuvre la vision, la mission et les valeurs de Marmani.

Si Marmani arrive à mettre en place une équipe de direction efficace et bien organisée, elle pourra procéder à l'expansion des deux divisions. Par contre, si la société ne trouve personne pour aider les dirigeants ou si Roberto choisit de ne pas embaucher une nouvelle équipe de direction, Marmani devra alors prendre une décision difficile et choisir entre les deux options, parce que l'équipe actuelle ne pourra pas s'occuper à la fois de la revitalisation de la division Vêtements adaptés et de la mise en œuvre de la vente en ligne de la division Athloisir.

Même si les deux divisions présentent un potentiel de croissance, celui de la division Athloisir est supérieur. Si la société veut atteindre son objectif de croissance des produits d'exploitation de 8 % à 10 %, elle devrait probablement miser sur cette division. La division Athloisir doit commencer à vendre ses produits en ligne si elle veut demeurer concurrentielle, mais un tel projet n'est pas sans risque. La concurrence dans ce segment est très intense, et Marmani pourrait se faire évincer du marché par ses concurrents.

La division Vêtements adaptés présente probablement moins de risque, mais la croissance prévue dans ce marché est inférieure à l'objectif de croissance des produits d'exploitation de 8 % à 10 %. La concurrence est moins forte dans ce segment, et la marque Marmani est déjà bien établie dans ce créneau. La question est de savoir si la société peut vraiment mettre en marché de nouveaux produits novateurs d'ici un an. Il pourrait lui falloir davantage de temps et il pourrait alors être trop tard en raison de la concurrence accrue, qui mettra de plus en plus de pression sur Marmani dans ce segment.

Il n'y a pas de solution facile pour Marmani : les deux gammes de produits ont une grande valeur et, à mon avis, devraient être conservées si possible. Roberto a aussi dit expressément qu'il aimerait conserver les deux divisions, mais qu'il croit que ça ne sera pas possible.

La solution idéale est de trouver de nouveaux candidats dès que possible pour élargir l'équipe de direction, afin que la société dispose des ressources nécessaires pour faire croître ses deux gammes de produits.

*Le candidat peut faire des recommandations différentes, à condition qu'elles cadrent avec son analyse et qu'elles soient intégrées. Par exemple, il pourrait recommander de vendre la division Vêtements adaptés afin que la société ait les ressources nécessaires pour appliquer les autres*

*propositions sans avoir à embaucher de nouveaux dirigeants. Par contre, dans cette situation, Marmani risque de perdre Sonya.*

*Le candidat doit aussi voir que le problème des commissions versées au personnel de vente est sérieux et recommander des mesures appropriées. Il peut aussi traiter des faiblesses de la politique de rémunération actuelle qui a mené à ce type de comportement.*

#### **Évaluation sommative n° 4 – Problème de 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 pas communiqué sa réponse adéquatement.

*Une réponse qui n'a pas été communiquée adéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :*

- *Difficile à comprendre*
- *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 identifiées, ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre*
- *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 grands 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 qu'il a répondu, de façon cohérente et professionnelle, aux questions importantes.

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 à la fois des renseignements quantitatifs (lorsque ces renseignements étaient fournis) 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 l'étude 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 – MARMANI (VERSION 1)**

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

**À :** Roberto, Marmani

**De :** CPA, contrôleur, Marmani

**Date :** 18 juin 2022

### **Analyse de la situation**

#### **Mission :**

On l'a revue pour ajouter « des matériaux et des pratiques de fabrication qui reflètent notre souci du développement durable et de la qualité ». Elle reflète le souci de Marmani pour des produits durables à long terme qui sont fabriqués dans le respect de comportements au travail écologiques.

#### **Vision :**

On l'a revue pour ajouter « grâce à nos pratiques commerciales et à notre souci de la qualité ». Cette vision révisée met l'accent sur des pratiques commerciales écologiques dans le souci de fabriquer des produits de grande qualité.

#### **Facteurs clés de succès (FCS)**

- Multiples sources de produits d'exploitation (diversification)
- Initiatives éthiques et écologiques
- Employés expérimentés et polyvalents
- Contrôle de la chaîne d'approvisionnement
- Produits de grande qualité
- Prix appropriés pour notre marché cible
- Création d'une marque attirante dans un créneau sous-exploité

#### **Valeurs**

- Augmentation annuelle des produits d'exploitation de 8-10 %
- Stratégie cohérente

## Analyse FFPM

### Forces

- La présence numérique de Marmani est plus grande depuis l'adoption d'une stratégie de marketing, d'où la croissance rapide de la division Athloisir. Et elle a aussi permis à Marmani de tirer parti des ventes en ligne pour les vêtements adaptés.
- De nouvelles installations à Richmond, C.-B. ont permis une production interne plus importante de vêtements d'athloisir et adaptés. On a pu garder le contrôle de l'approvisionnement tout en surveillant et nous assurant de fabriquer seulement des produits de grande qualité ce qui nous a aidés à connaître le succès ces deux dernières années.

### Faiblesses

- La direction s'est tellement concentrée sur Athloisir que Vêtements adaptés subit des répercussions car elle commence à décliner. Wayne l'a noté et a mentionné que les ventes ne sont plus aussi élevées et n'atteignent pas les cibles. Sonya a aussi admis qu'elle n'avait pas le temps de concevoir de nouveaux modèles. C'est une faiblesse car on met l'accent sur un produit et pas les deux ce qui n'est pas en accord avec un FCS à savoir la diversification. Pour assurer une diversification continue, il faudrait une croissance des deux gammes de produits.
  - En juin, les ventes de vêtements adaptés ont diminué pour la première fois. C'est préoccupant car cette division a toujours bien fonctionné.
  - On n'a pas présenté de nouveaux modèles ou produits pour la division Vêtements adaptés depuis des mois. L'absence de nouveaux produits pourraient décevoir notre clientèle actuelle, ce qui pourrait réduire les produits d'exploitation et nous pourrions perdre des clients clés.

### Possibilités

- Le marché en ligne connaît actuellement une croissance de 15 %. On s'attend à ce taux de croissance pour les 5 années à venir.
  - C'est une indication que nous avons la possibilité de prendre continuellement de l'expansion grâce au marketing numérique et d'attirer de nouveaux clients grâce au web.
  - Les vêtements d'athloisir sont devenus une gamme reconnue en ligne et les recherches du secteur indiquent que le marché en ligne pour ces vêtements génère actuellement 800 M \$ annuellement. La croissance de 15 % va permettre aux ventes de cette division de continuer de croître, ce qui pourrait aider à élargir le marché cible, et à atteindre la croissance ciblée des produits d'exploitation qui vous intéresse.
- Le segment de l'athloisir a connu une forte croissance ces 2 dernières années et les experts prévoient une tendance à la hausse pour les 5 années à venir.
  - Cette tendance se poursuivra pour les 5 années à venir et nous pouvons donc continuer de cibler ce marché qui générera des

ventes stables et constantes pour la division Athloisir.

- L'économie canadienne est vigoureuse et la confiance des consommateurs est élevée. Le marché du Canada continue donc d'offrir des possibilités pour les deux gammes de vêtements. Et les ventes pourraient être locales.

### **Menaces**

- Le marché des vêtements adaptés est très lent, ce qui fait que Marmani en est le chef de file. Cependant, les concurrents commencent à réaliser les possibilités de ce secteur et commencent à faire croître ce marché. C'est une menace pour Marmani car il y aura plus de vêtements adaptés sur le marché, ce qui donnera aux clients d'autres options que les vêtements de Marmani. Ça pourrait diminuer les produits d'exploitation.

### **Analyse quantitative**

- Marmani a de solides bénéfices et flux de trésorerie, et sa situation financière est plus solide que jamais.

### **Contraintes**

- Temps/heures de la main-d'œuvre directe – la direction a noté qu'elle est épuisée depuis l'ouverture de la division Athloisir parce qu'elle a dû travailler pour les divisions Vêtements adaptés et Athloisir. Elle a noté qu'elle est débordée.
- Capacité – les installations de production actuelles ne permettent aucune expansion pour accommoder une forme quelconque de production interne.

### **Analyse stratégique**

#### **Vente à Witherspoons**

Witherspoons nous a encore approchés avec une offre révisée. L'offre est aussi passée de l'obtention de Marmani à l'obtention de la division Vêtements adaptés seulement.

#### *Analyse qualitative*

Pour

- Un profit différentiel serait réalisé sur l'opération. Les 30 M \$ pourraient aussi nous procurer des fonds supplémentaires à utiliser dans le futur pour la croissance de la division Athloisir. Roberto, vous n'aimez pas trop le financement externe alors vous auriez l'occasion de faire croître l'entreprise sans demander d'emprunt supplémentaire à la banque ou à d'autres sources externes.
- Witherspoons est connue pour sa solide gouvernance et sa responsabilité sociale. Cette vente serait donc en accord avec notre FCS à savoir des activités éthiques et écologiques. C'est toujours important car c'est la marque que vous avez développée à partir de zéro Roberto. Il

faut donc que les produits continuent de bien fonctionner car les clients actuels continueraient d'acheter les produits et souhaiteraient qu'ils demeurent constants. Ainsi, les clients sont peut-être fidèles et achètent peut-être des vêtements d'athloisir s'ils en sont capables.

#### Contre

- L'offre expire dans deux semaines. Nous n'avons pas assez de temps pour un contrôle préalable. Même si nous avons déjà effectué un certain contrôle diligent dans le passé (lors de la première offre) des changements ou des événements importants pourraient être survenir entretemps, ce qui pourrait avoir un impact négatif pour nous et la division Athloisir.
- Notre but est d'améliorer la vie des gens et c'est le seul but de la division Vêtements adaptés. En la vendant, nous ne réaliserions plus notre vision. Ce n'est pas en accord avec nos valeurs car on réduit nos multiples sources de produits d'exploitation qu'on limite seulement aux vêtements d'athloisir.
- Avant, l'entente avec Witherspoon exigeait que vous demeuriez conseiller de l'entreprise pour un an. Cette période est passée à trois mois. Bien que votre engagement soit moins important, il se peut que cette période ne soit pas assez pour aider Witherspoon à rendre la division fonctionnelle et effectuer une transition en douceur, ce qui pourrait donner des vêtements défectueux ou insatisfaisants et des clients mécontents. Ce ne serait pas en accord avec notre FCS à savoir fabriquer des produits de grande qualité. Même si la division ne serait plus associée avec Marmani, c'est vous qui l'avez démarrée et cela pourrait se refléter sur vous et nos activités actuelles.
- On pourrait perdre notre principale conceptrice Sonya. Sonya se passionne pour les vêtements adaptés, et si nous les vendons, elle reconsidérerait son avenir chez Marmani. Cette perte d'une employée clé serait néfaste pour nous car elle est aussi la principale conceptrice pour la division Athloisir. Vous avez même mentionné que Sonya est un membre important de l'équipe de direction. Il nous faudrait alors un nouveau concepteur, ce qui serait un risque d'entreprise et vous n'êtes pas intolérant aux risques Roberto. Ce n'est pas non plus en accord avec notre FCS à savoir une main d'œuvre expérimenté et polyvalente et nous perdrons notre polyvalence et devrions engager un nouveau concepteur peut être moins expérimenté.

Selon l'analyse qui précède, il n'est pas recommandé d'accepter cette offre.

#### *Analyse quantitative*

##### Hypothèse

- L'évaluation de la banque est exacte et la division autonome vaut en effet 28,5 M \$. C'est une hypothèse importante, surtout que l'évaluation a été réalisée novembre 2020 il y a environ 1,5 an. Il peut y avoir surévaluation ou sous-évaluation. La division a décliné dans la dernière année ce qui peut avoir occasionné une diminution de la valeur. La vente procurerait alors des profits différentiels supplémentaires. Il se peut aussi que la valeur de la division a augmenté, ce qui donnerait une diminution du profit différentiel.

Notre banque actuelle a évalué la division Vêtements adaptés comme division autonome et déterminé la valeur à 28,5 M \$. Witherspoon offre 30 M \$, soit 1,5 M \$ de plus que la valeur. La vente procurerait alors des produits d'exploitation différentiels. L'offre initiale de Witherspoon était de 26 M \$, et l'offre

actuelle dépasse cette offre de 4 M \$. Il faut noter que dans le passé, l'offre portait sur toute l'entreprise Marmani alors même si l'offre est augmentée, elle ne tient pas compte de la réputation positive acquise par Marmani. Il faudrait aussi noter que l'incidence fiscale n'est pas prise en considération et que le produit après impôts reçu réduirait les fonds disponibles. Par exemple, si le taux d'imposition le plus élevé des sociétés, 52 %, était utilisé il en résulterait un produit de 14,4 M \$.

Selon l'analyse quantitative seulement il serait recommandé d'accepter cette offre car elle donne des flux de trésorerie différentiels.

### *Conclusion*

Même si cette offre procurerait des fonds additionnels qui pourraient nous aider à croître dans le futur, il ne serait pas recommandé de l'accepter car elle n'est pas conforme à notre vision d'améliorer la vie des gens et ne nous aide pas à générer de multiples sources de produits d'exploitation, et elle entraînerait la perte d'employés clés ce qui affecte notre personnel expérimenté. Le produit après impôts n'est aussi peut-être pas suffisant pour financer une croissance future.

### **Expansion de la gamme de vêtements adaptés**

Sonya a proposé que nous redirigions notre attention sur la division Vêtements adaptés.

### *Analyse qualitative*

#### Avantages

- Cela permettrait l'expansion de la division Vêtements adaptés. Cette division est principalement axée sur l'amélioration de la vie des gens en leur offrant des vêtements techniquement fonctionnels et attrayants. Ce serait en accord avec notre mission et notre vision car nous avons un plus grand potentiel de croissance. Cela nous permettrait d'offrir à nos clients actuels des produits additionnels et pourrait attirer de nouveaux clients selon ce que suppose les nouveaux modèles. On augmenterait les produits d'exploitation et on diversifierait nos produits conformément à vos attentes Roberto car vous voulez une augmentation constante des produits d'exploitation.
  - De plus pour l'expansion on achèterait un nouveau matériel à la fine pointe, ce qui aiderait à garantir la fabrication de produits de qualité seulement ce qui est en accord avec un FCS à savoir fabriquer des produits de qualité qui rendent les clients heureux. C'est aussi en accord avec la mission, à savoir le souci de la qualité.
- Pour cette expansion, on achèterait aussi un nouveau système informatique. On a noté que nous n'avons pas l'infrastructure nécessaire pour la vente en ligne. Ce système pourrait fournir l'infrastructure qu'il nous faut. Il serait intégré à l'investissement initial de 5 M \$ et donc il n'y aurait pas de coût additionnel. Il pourrait aider à résoudre un de nos problèmes opérationnels tout en mettant Marmani dans une meilleure position pour l'avenir.

### Inconvénients

- Il faudrait que l'équipe de direction se consacre à temps plein à l'expansion qui est estimée à une année. C'est du temps qui ne pourrait être consacré à la division Athloisir actuellement en croissance.
  - Sur le plan opérationnel, c'est une lacune car nous exploitons encore simultanément deux divisions. Les deux sont supposées être des centres de profit avec le but de générer un profit, et donc en diminuant le temps consacré aux vêtements d'athloisir nous limiterions le profit qui pourrait être généré, ce qui n'est pas en accord avec notre FCS à savoir la diversification et de multiples sources de produits d'exploitation car nous nous concentrons sur l'expansion d'une source de produits d'exploitation.
  - C'est aussi un inconvénient car le personnel a mentionné qu'il est débordé et surmené. Il aimerait alléger sa charge de travail et on l'augmenterait plutôt, ce qui pourrait mécontenter la direction. Être débordé pourrait aussi affecter négativement la qualité de nos produits si les employés sont trop fatigués.

Selon l'information qui précède, il n'est pas recommandé d'aller de l'avant avec cette option car elle n'est pas dans l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise Marmani.

### *Analyse quantitative*

#### Hypothèses

- On utilise le taux d'actualisation de 15 %. On croit que ce taux est exact, mais il est peut-être dépassé car il était utilisé il y a des années. S'il devait fluctuer, ça aurait un impact négatif ou positif sur la VAN. Par exemple, si un taux moins élevé était utilisé on aurait une VAN plus élevée, et si un taux plus élevé était utilisé, on aurait une VAN moins élevée.
- L'estimation des produits d'exploitation, 9 M \$, est importante aussi. Si les produits d'exploitation ne sont pas tels qu'attendus, cela réduirait la VAN. Si la VAN est continuellement réduite, les flux de trésorerie pourraient être négatifs.
- Augmentation annuelle de 5 % des produits d'exploitation. Cette estimation est fondée sur la tendance de la croissance. Si les produits d'exploitation n'augmentent pas, cela pourrait réduire notre VAN.
- Il faudra une année pour effectuer ces changements. S'il faut plus d'une année, cela pourrait avoir un impact encore plus négatif sur la division Athloisir car la direction devra se consacrer plus longtemps à temps plein à l'expansion. S'il fallait moins de temps, ce serait bénéfique pour Athloisir.

Sonya estime que l'expansion générera 70 M \$ les 5 années à venir. Si la valeur temps de l'argent est prise en considération (modification des flux de trésorerie dans le futur à cause de l'inflation et la déflation) on générerait 35 M \$, en supposant que des mises à niveau soient prises en considération dans ce calcul.

Selon le Tableau I, un rapide calcul a été effectué seulement pour l'investissement initial et les produits d'exploitation. Il en résulte une VAN de 27 M ce qui exclut les coûts de fabrication de nouveaux modèles

et produits que Sonya a en tête pour le futur. Il faudra plus d'information pour Sonya pour en déterminer l'impact financier réel.

Selon l'analyse quantitative seulement il serait recommandé de réaliser cette option (après une analyse plus détaillée des hypothèses) car la VAN est positive.

### **Marché en ligne - Athloisir**

Karen a mentionné que l'exploration de l'augmentation des ventes en ligne de vêtements d'athloisir devrait être prise en considération car le marché en ligne offre une énorme possibilité de croissance pour la division.

#### *Analyse qualitative*

##### Avantages

- Les consommateurs ont exprimé leur désir d'avoir des vêtements uniques. Marmani est connue pour nos produits de grande qualité qui dépassent les attentes. Sonya est connue pour ses modèles uniques, optimaux et fonctionnels, et tout en étant beaux. Les produits que nous offrons sont aussi plus exclusifs et coûteux, ce qui crée le désir de posséder nos produits.
  - C'est en accord avec divers FCS car nous avons des prix appropriés pour le marché ciblé, on offrirait nos produits de qualité et on créerait une marque recherchée pour notre marché mondial.
  - Les grandes marques produisent souvent en masse des produits moins chers et moins de qualité et donc nous serions capables de mieux répondre aux besoins de ce marché cible car notre marque est plus intéressante pour leurs besoins. C'est en accord avec la vision, à savoir être un chef de file dans le secteur des vêtements en créant des produits qui dépassent les attentes.
- La présence numérique de Marmani est de plus en plus grande depuis l'adoption d'une stratégie de marketing numérique. La marque des vêtements d'athloisir est donc connue en ligne.
  - C'est une indication que cette division connaît déjà un beau succès en ligne et qu'une croissance sur le marché mondial est possible. Cela augmenterait nos sources de produits d'exploitation, un FCS.
  - On pourrait aussi satisfaire à nos besoins d'une croissance des produits d'exploitation de 8-10 % car les produits d'exploitation devraient augmenter de 15 %.
- L'expansion comprendrait le développement des technologies informatiques. On a mentionné que l'actuel service des TI est faible. Ce système pourrait offrir le soutien qui nous manque, sans entraîner de coûts additionnels.

##### Inconvénients

- Il faudra peut-être une infrastructure informatique supplémentaire pour les ventes en ligne, qui posent le risque de menace à la confidentialité des données. Les informations des clients pourraient être en danger. Si des pirates obtiennent les données des clients ils pourraient être mécontents ce qui pourrait nous faire perdre des clients dans le futur car ces consommateurs ne

nous feraient plus confiance. Les produits d'exploitation pourraient diminuer, et ne serait pas une bonne pratique commerciale.

- La concurrence en ligne continue de croître et est très vive et Marmani serait en concurrence avec les plus grandes marques. Le monde des ventes en ligne s'étend mondialement et le marché est vaste. Les grandes marques sont réputées et ont l'expérience d'un marché mondial et sont prospères. Ce serait donc une possibilité de croissance risquée. Roberto vous n'êtes pas intolérant au risque alors c'est peut-être un problème.
- L'expert qui travaille avec Karen a noté que la part de marché pourrait être de 1-4,5 % avec une moyenne estimée de 3 %. Vous croyez que c'est optimiste.
  - Le marché est très compétitif et il est très difficile d'estimer la valeur de la part de marché.
  - Cette estimation optimiste est peut-être gonflée par Karen car elle est très enthousiaste ce qui suscite de l'inquiétude pour les autres informations qu'elle a fourni (i.e coûts fixes et variables, etc ) Il faudrait peut-être faire d'autres recherches.
- Il a été mentionné que le personnel est débordé et épuisé. Cette nouvelle offre supposerait de nouvelles installations pour lesquelles il faudrait engager de nouveaux employés, ce qui générerait des coûts supplémentaires pour cette option.
  - C'est aussi un inconvénient car le personnel a mentionné qu'il est débordé et surmené. Il aimerait alléger sa charge de travail et on l'augmenterait plutôt, ce qui pourrait mécontenter la direction. Être débordé pourrait aussi affecter négativement la qualité de nos produits si les employés sont trop fatigués.

Selon l'information qui précède, il n'est pas recommandé d'aller de l'avant avec cette option car elle n'est pas dans l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise Marmani.

#### *Analyse quantitative*

Hypothèses:

- Les coûts fixes sont constants à 750 K \$ par année. S'ils augmentent, notre bénéfice net diminue et s'ils diminuent, notre bénéfice net augmente.
- Les produits d'exploitation sont basés sur 800 M \$ avec une augmentation annuelle de 15 %. Si l'augmentation n'est pas comme prévue, ces produits d'exploitation pourraient être surévalués. Si le pourcentage est moindre le bénéfice serait moindre ce qui réduirait le bénéfice net. Si le pourcentage était plus élevé, le bénéfice serait plus élevé et donc le bénéfice net aussi.
- Les coûts variables sont 60 % des produits d'exploitation. Si c'est plus, les coûts seraient plus élevés et le bénéfice net moins élevé, si les coûts sont moindres alors les coûts seraient moins élevés et le bénéfice net plus élevé.
- On a supposé que la moitié des coûts de location et de rénovation seraient pour une location annuelle.

Au Tableau I vous pouvez voir que cette initiative donnerait une VAN de 1,59 milliard de dollars \$. Ce montant est basé sur les diverses hypothèses mentionnées.

Selon une analyse quantitative seulement, il serait recommandé d'aller de l'avant avec cette option car la VAN est positive.

### **Expansion de la gamme de vêtements adaptés et ventes en ligne**

#### *Évaluation de la situation*

Roberto, vous avez dit que ce n'est peut-être pas réaliste mais vous aimeriez envisager simultanément les possibilités de revitaliser les vêtements adaptés et de commencer à vendre les vêtements d'athloisir en ligne. Ces possibilités sont analysées ci-dessous.

#### *Analyse de la situation*

##### *Analyse qualitative*

Actuellement, l'expansion des vêtements adaptés et les ventes en ligne se concentrent seulement sur leurs divisions spécifiques. L'expansion nécessiterait la participation de tous les dirigeants pour une année alors que les ventes en ligne exigeraient que l'on se concentre le plus possible sur les vêtements d'athloisir. Ce ne serait pas en accord avec vos buts Roberto, car aucune de ces stratégies ne seraient cohérentes. Elles ne seraient pas dans le meilleur intérêt de la société.

Sonya et Karen ont des opinions fermes sur la division Athloisir et la division Vêtements adaptés. Lorsque deux divisions fonctionnent simultanément, elles devraient avoir des buts compatibles. Le principal objectif est que l'ensemble de l'entreprise soit florissante. Actuellement, il ne semble pas que ces deux personnes aient ce but à l'esprit.

##### *Analyse quantitative*

Les deux divisions nécessiteraient un important investissement de 9,25 M \$ mais ces investissements seraient recouverts dans les 5 années à venir car la VAN des deux initiatives serait de \$1,6 milliard de dollars. Des options de financement devraient être considérées pour cette option. Même si Marmani a du succès et a eu des flux de trésorerie positifs c'est un important investissement. Il faudrait examiner l'obtention de financement supplémentaire de Hurley. Des ressources externes devraient aussi être considérées.

#### *Conclusion*

La mise en œuvre simultanée de ces deux initiatives pourrait être très épuisante pour le personnel. La direction a déjà noté qu'elle est débordée. Il faudrait donc déterminer si Marmani a suffisamment de fonds pour mettre en œuvre les deux projets simultanément. Si non, il serait recommandé de terminer d'abord l'expansion de la division des vêtements adaptés car elle décline en ce moment, et ensuite de procéder au marché en ligne. Il faudrait obtenir de l'aide pour la mise en place de ces deux plans, car le personnel est déjà épuisé et débordé. Les employés pourraient être temporaires ou permanents.

### **Matthew et son équipe de gestion - Athloisir**

Matthew Mondoux et son équipe de gestion est intéressé à travailler pour nous pour la division Athloisir. On allégerait la charge de l'équipe de direction actuelle qui pourrait libérer du temps pour la division Vêtements adaptés.

#### *Analyse qualitative*

##### Avantages

- Matthew a une bonne réputation. Il a géré trois marques séparées et généré un profit et du succès pour toutes ces marques. Il a l'expérience des redressements et d'aider les entreprises à générer plus de profits et augmenter leur valeur.
  - Il pourrait donc gérer avec succès et facilement la division Athloisir car il a de l'expérience.
  - La division Athloisir a déjà du succès et Matthew a l'habitude des sociétés en difficulté. Il pourrait en résulter un profit plus élevé que prévu.
  - Roberto, cela vous permettrait d'atteindre vos buts, savoir une croissance de 8-10 % des produits d'exploitation.
- La direction a mentionné qu'elle est débordée et surmenée. Elle aimerait une charge de travail allégée. Elle aurait donc le soutien dont elle a besoin, réduirait sa charge actuelle ce qui rendrait les employés plus heureux et serait bon pour leur santé car ils ne seraient plus surmenés. Le surmenage peut causer des blessures et une moins bonne qualité. Cette option atténuerait ce risque.
  - Elle est en accord avec la vision à savoir des activités ayant un effet positif.

##### Inconvénients

- Matthew a un régime d'options sur actions qui pourrait être un incitatif pour les employés. Le régime prévoit que des cadres dirigeants pourraient acheter des actions basé sur l'accroissement des produits d'exploitation. Ce régime réduirait votre participation Roberto, ce qui n'est pas conforme à vos objectifs.
- Matthew veut externaliser toute la nouvelle fabrication et les vêtements d'athloisir en Asie, car il croit que nous payons trop cher pour les tissus. Marmani et ses vêtements sont connus pour ses tissus uniques. Les vêtements ont pour but de dépasser les attentes et d'offrir et concevoir des vêtements fonctionnels et attrayant. Remplacer les tissus actuels serait néfaste pour nos ventes actuelles et les clients peuvent être mécontents de ce changement soudain et important.
- Matthew veut externaliser toute la nouvelle fabrication et les vêtements d'athloisir en Asie, soit au Vietnam (Viet BDG). Viet BDG a très mauvaise réputation et a été accusée d'avoir commis des infractions graves. Elle est aussi connue et a été réprimandée il y a deux ans pour son milieu de travail malsain. Depuis elle dit qu'elle a fait des améliorations mais il n'y a pas de preuve. Il a aussi été mentionné que les produits ne sont pas de bonne qualité et offerts à bas prix.

- C'est contraire à notre FCS à savoir des initiatives éthiques et écologiques car elle a mauvaise réputation et des manquements à l'égard de ses employés. Elle ne fonctionne pas de manière éthique et ne traite pas bien ses employés.
- Il en résulterait aussi une perte de contrôle de la chaîne d'approvisionnement. Nous ne serions pas capables de garantir la qualité de la fabrication en Asie. Si les matériaux produits ne satisfont pas aux attentes les produits pourraient être insatisfaisants et les clients ne seraient pas contents. Les clients seraient aussi insatisfaits de la moindre qualité des produits car nous sommes connus pour nos produits de qualité supérieure. Ce n'est pas conforme à notre FCS.
- La fixation d'un prix approprié des produits pour notre marché cible est un autre FCS. Nous vendons des produits uniques, de grande qualité et établissons les prix en conséquence ce que nous ne pourrions pas faire avec la production de Viet BDG. Des produits de faible qualité nous obligeraient à réduire les prix, ce qui ne serait pas souhaitable pour notre marché mondial éventuel et nos clients existants.
- Matthew a souvent changé d'employés lors de ses activités. Il en résulterait un roulement élevé de personnel. Nous croyons en une main-d'œuvre expérimentée et polyvalente et cela ne correspondrait pas à nos attentes. Un roulement continu de personnel entraînerait des coûts de formation supplémentaires et on se retrouverait avec des employés sans expérience dans la division des vêtements d'athlisme. Il y aurait aussi un manque de polyvalence car Matthew engage souvent ses collègues.
  - Ses collègues comprennent un créateur qui a de l'expérience mais croit à la production en série pour tout le pays. Nous sommes connus pour nos produits uniques et cela ne répondrait donc pas à nos attentes.
- Matthew veut offrir de nouveaux produits qui plairont à une plus large clientèle.
  - Les sociétés pour lesquelles Matthew a travaillé ont été poursuivies pour contrefaçon et il y a un risque que les nouveaux produits lancés par Matthew copient ceux d'autres créateurs de mode ce qui pourrait donner lieu à des litiges et honoraires d'avocats dans le futur. Nous avons une bonne réputation qui pourrait être ainsi ternie.

Selon cette analyse, il ne serait pas recommandé d'aller de l'avant avec cette option qui n'est pas en accord avec notre mission, notre vision et plusieurs FCS.

#### *Analyse quantitative*

Il en résulterait une diminution de la production de 30 %, et une augmentation des produits d'exploitation de 40 %. Cela ne comprend pas les coûts différentiels d'embauche de cette nouvelle équipe de gestion. Il faudrait d'autres informations pour déterminer le coût net différentiel.

Il est estimé que des flux de trésorerie différentiels seraient générés, mais il faudra plus de détails pour déterminer les implications financières.

Il ne serait pas recommandé de retenir cette option qui comporte de sérieux problèmes liés aux fournisseurs de Matthew en Asie. Les conditions de travail et le fonctionnement de l'usine du Vietnam ne satisferaient pas à nos normes. Même si ce serait un excellent moyen d'atténuer le stress des

employés on pourrait peut-être examiner une option différente pour trouver des employés supplémentaires.

### **Structure actuelle des commissions**

#### *Évaluation de la situation*

On a mentionné qu'un des vendeurs gonfle ses commissions, en effectuant des ventes à des détaillants qui retournent les produits, ce qui est connu du vendeur. Selon la politique actuelle de rémunération, on ne déduit pas les retours des commissions car ça semble injuste puisque les retours sont courants dans le secteur. Mais même si ce problème se limite à un vendeur, il y a un risque que cela se produise encore.

#### *Analyse de la situation*

Il y a une probabilité modérée qu'un vendeur agisse de mauvaise foi et s'entende avec un fournisseur pour réaliser une vente et toucher une commission et que la vente soit retournée, ce qui aurait un impact négatif sur les états financiers car les commissions augmenteraient et aussi les retours. Le bénéfice net en serait réduit.

Deux options différentes pourraient être envisagées:

1. Modifier la structure actuelle pour que les retours soient reflétés dans les commissions.

Même si cela semble injuste pour les employés les commissions sont un incitatif et un avantage supplémentaire qu'ils reçoivent. On pourrait préparer une feuille de calcul pour examiner les ventes et retours de chaque employés. Le montant des ventes totales seraient reflétés avec exactitude pour réviser les ventes en fonction des retours qui ont été fait dans l'année.

- **AVANTAGE** : On aurait une représentation plus exacte des frais liés aux commissions. On s'assurerait qu'il n'y ait pas de manipulation ou de comportement de mauvaise foi. On aurait aussi des coûts plus exacts ce qui est une bonne pratique.
- **INCONVÉNIENT** : Cependant, cela peut fâcher les employés qui pourraient partir. Nous aimons nos employés expérimentés et polyvalents alors ce ne serait pas en accord avec notre FCS.

2. Déterminer une nouvelle structure d'incitatif – un tableau de bord équilibré.

Actuellement, la structure est centrée sur des produits d'exploitation accrus ce qui est en accord avec vos attentes Roberto. Vous voulez une augmentation annuelle des produits d'exploitation de 8-10 % mais on pourrait examiner d'autres secteurs. Un tableau de bord équilibré assure que les incitatifs sont motivés par des secteurs significatifs d'une entreprise c.-à-d. les détails sont présentés au Tableau III. Les différents secteurs nous permettent de nous assurer qu nous allons bien financièrement, diminuons les coûts et avons des clients satisfaits.

- **AVANTAGE** : Ce type d'incitatifs serait plus juste, significatif et axé sur différents aspects de l'entreprise, ce qui pourrait aider à réduire les coûts de production, accroître la satisfaction des clients, etc.
- **INCONVÉNIENT** : Une nouvelle structure d'incitatifs devrait être mise en place ce qui nécessiterait du temps (que nous n'avons pas nécessairement) et des coûts éventuels.

### *Conclusion*

Il serait recommandé de mettre en place un tableau de bord équilibré qui serait bénéfique dans tous les aspects de nos activités. Il nous aiderait à nous assurer que nos pratiques sont efficaces de même qu'une équipe des ventes heureuse qui peut continuer de croître et de réussir dans l'organisation.

### **Infrastructure informatique**

#### *Évaluation de la situation*

Une campagne de marketing numérique a été mise en œuvre, mais il a été mentionné que nous n'avons pas l'infrastructure informatique nécessaire pour les ventes en ligne, ce qui pourrait être problématique dans le futur.

#### *Analyse de la situation*

Les ventes en ligne nous ont bien réussi surtout pour la croissance du marché des vêtements d'athloisir car une grande partie de nos ventes sont en ligne. Il y a un risque de piratage ou de menace aux informations ou données des clients. Les clients seraient mécontents ce qui aurait un impact négatif sur notre réputation.

Nous allons aller de l'avant avec l'expansion de la division des vêtements adaptés puis ensuite au marché en ligne pour les vêtements d'athloisir. Ces deux stratégies prévoient le développement de technologies informatiques et d'une infrastructure. Elles devraient être toutes les deux examinées plus en détail pour déterminer ce que chacune suppose. Il faudrait aussi s'assurer que le même développement des fonctions n'est pas effectué et qu'ils sont effectués ensemble.

### *Conclusion*

Examiner les systèmes actuels de TI qui vont être mis en place pour l'expansion de la division des vêtements adaptés et le marché en ligne des vêtements d'athloisir. S'ils ne sont pas suffisants, les systèmes et développements devraient alors être mis à niveau. Il faudrait déterminer si la technologie sera suffisante pour nous protéger des pirates ou de menaces pour l'information. Si non, il faudrait modifier en conséquence les systèmes obtenus grâce à la mise en œuvre stratégique.

On pourrait aussi engager un membre des TI pour suivre notre système actuel pour s'assurer qu'aucun problème ne survienne dans le futur.

### **Conclusion globale**

Diverses questions stratégiques et opérationnelles ont été mentionnées ainsi que des contraintes de temps et de capacité. Compte tenu de tous les facteurs la vente à Witherspoons n'est pas recommandée. On procéderait plutôt immédiatement à l'expansion de la division des vêtements adaptés, pour laquelle il faudrait du financement et des employés additionnels. Une fois ce projet complété, on procéderait à l'expansion du marché en ligne pour les vêtements d'athloisir. Les employés engagés pour le précédent projet pourraient être affectés à ce projet. Les flux de trésorerie différentiels de l'expansion de la division des vêtements adaptés pourraient servir à financer le marché en ligne mais il faudrait probablement des flux de trésorerie supplémentaires. L'équipe de gestion de Matthew ne devrait pas être engagée mais d'autres options devraient être examinées car l'embauche d'une équipe de gestion pour les vêtements d'athloisir pourrait être très avantageuse et diminuer le stress et la charge de travail actuelle du personnel actuel. Enfin, la mise en place d'un tableau de bord équilibré pourrait résulter en une augmentation du profit brut, des ventes, la satisfaction des clients, une réduction des coûts et une formation accrue qui bénéficierait à l'ensemble de l'entreprise.

**Tableau I**

**But :**

Déterminer les conséquences financières de l'expansion de la division Vêtements adaptés et du marché en ligne.

**Expansion de la gamme de vêtements adaptés**

	<b>Année 0</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Investissement initial	- 5 000 000,00					
Produits d'exploitation additionnels		9 000 000,00	9 450 000,00	9 922 500,00	10 418 625,00	10 939 556,25
	- 5 000 000,00	9 000 000,00	9 450 000,00	9 922 500,00	10 418 625,00	10 939 556,25
Taux d'actualisation	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
	- 5 000 000,00	7 826 086,96	7 145 557,66	6 524 204,82	5 956 882,66	5 438 892,86

**VAN** **27 891 624,95**

FT totaux 44 730 681,25

**Marché en ligne**

	<b>Année 0</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Investissement initial	- 4 250 000,00					
Produits d'exploitation anticipés		920 000 000,00	1 058 000 000,00	216 700 000,00	1 399 205 000,00	1 609 085 750,00
Coûts fixes		- 750 000,00	- 750 000,00	- 750	- 750 000,00	- 750 000,00
Coûts variables		- 552 000,00	- 634 800 000,00	- 730 020	- 839 523 000,00	- 965 451 450,00
<b>Flux de trésorerie nets</b>		367 250		485 930		
	- 4 250 000,00	000,00	422 450 000,00	000,00	558 932 000,00	642 884 300,00
Taux d'actualisation	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
<b>VA</b>	- 4 250 000,00	319 347 826,09	319 432 892,25	319 506 862,83	319 571 185,07	319 627 117,45

**VAN 1 593 235 883,68**

**Les deux options**

	<b>Année 0</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Investissement initial	- 9 250 000,00					
Produits d'exploitation		929 000 000,00	1 067 450 000,00	1 226 622 500,00	1 409 623 625,00	1 620 025 306,25
Coûts fixes		- 750 000,00	- 750 000,00	- 750 000,00	- 750 000,00	- 750 000,00
Coûts variables		- 557 400 000,00	- 640 470 000,00	- 735 973 500,00	- 845 774 175,00	- 972 015 183,75
<b>Flux de trésorerie nets</b>	- 9 250 000,00	370 850 000,00	426 230 000,00	489 899 000,00	563 099 450,00	647 260 122,50
Taux d'actualisation	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
<b>VA</b>	- 9 250 000,00	322 478 260,87	322 291 115,31	322 116 544,75	321 953 938,13	321 802 674,59

**VAN 1 601 392 533,66**

**Conclusion:** La VAN de l'expansion des vêtements adaptés seulement serait de 27,8 M \$  
 La VAN du marché en ligne serait de 1,59 milliard \$.  
 La VAN des deux projets combinés serait de 1,60 milliard \$.

**Tableau III**

**Objectif :** Offrir une autre structure de primes.

	<b>Secteur</b>	<b>But</b>	<b>Mesure</b>	<b>Incitatif</b>
1	Financier	Profit brut de 42 % et augmentation des ventes de 8 %.	États financiers révisés	Prime de 1 %
2	Clients	Temps de réponse au client – 1 jour, sondage sur la satisfaction des clients	Site de ventes en linge, courriels de Marmani.	Prime de 1 %
3	Interne	Réduction des coûts pour imperfections	Méthode de détermination du coût de revient	Prime de 1 K \$
4	Employés	25 heures de formation	Heures de formation telles que notées par les RH	Prime de 1 K \$

**Conclusion:** La structure de prime ci-dessus devrait être mise en place.

**ANNEXE E**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – MARMANI (VERSION 2) – LE 9 SEPTEMBRE 2020**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 9 SEPTEMBRE 2020 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (Marmani – Version 2)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 12 mars 2021. Vous, CPA, êtes toujours le contrôleur général de Marmani, qui vient d'embaucher Alain Pépin à titre de chef de l'exploitation. Alain compte six ans d'expérience comme consultant en gestion financière et opérationnelle et en planification stratégique. Il a aidé des entreprises de taille moyenne à prendre de l'expansion sur les marchés mondiaux et à maximiser l'utilisation de la technologie.

Roberto n'a pas vendu Marmani à Witherspoon. En 2019, Marmani a créé une division Athloisir et a ouvert de nouvelles installations de conception et de production à la fine pointe de la technologie pour cette division à Richmond, en Colombie-Britannique. L'entreprise continue de concevoir et de produire les vêtements adaptés à Toronto, en Ontario. Roberto est toujours chef de la direction, mais a un regain d'intérêt pour la conception de vêtements pour la division Athloisir et passe la majeure partie de son temps à Richmond. Il a délégué à Alain la responsabilité de la planification stratégique, des finances, de la production et des technologies de l'information. La société a mis en œuvre un système comptable autonome, un outil de gestion de la relation client (GRC) et une boutique en ligne, tous destinés à la division Athloisir, dont les produits sont uniquement vendus sur Internet.

Sonya a quitté Marmani à la fin de 2019. Rory Shain a été engagé pour gérer les employés à temps plein embauchés à Toronto pour remplacer les agents commerciaux contractuels de la division Vêtements adaptés. Rory, qui relève de Karen, est devenu le nouveau défenseur de la division Vêtements adaptés. Le service des ventes de la division compte maintenant 11 vendeurs, chacun responsable d'un territoire défini au Canada et aux États-Unis. Le personnel des ventes a établi de bonnes relations avec les clients (hôpitaux, résidences pour personnes âgées, centres de réadaptation et autres établissements de soins de longue durée), ce qui permet de générer des ventes récurrentes appréciables.

L'énoncé de mission de Marmani a été modifié afin de prendre en compte la nouvelle division et, à la fin de 2020, Marmani a formé un Conseil d'administration (le Conseil) composé de cinq membres, dont Roberto. Les autres membres ont une vaste expérience en droit (Jay Ting), en finance et en comptabilité (Chris Lieberman), en commerce, médias et publicité en ligne (Chuck Stevens), et dans le secteur de la mode (Mira Putnam). Alain vous a fourni des extraits de la transcription de la première réunion du Conseil.

Roberto a demandé à Alain de préparer un plan stratégique qui traitera des questions relevées lors de la première réunion, et de le présenter au Conseil le 1<sup>er</sup> mai 2021. Roberto a dit à Alain de trouver des moyens qui permettront à la société d'atteindre ses objectifs de croissance. Alain estime donc que son plan stratégique devra être audacieux. Comme vous êtes chez Marmani depuis plus longtemps, Alain vous a demandé de recommander la marche à suivre et d'analyser les autres questions que vous aurez relevées. Pour vous aider à préparer votre réponse, vous avez parlé avec certains directeurs des changements récents.

**LISTE DES ANNEXES**

	<u>Page</u>
I Transcription de la première réunion du Conseil .....	121
II État des résultats .....	126
III Option de refinancement .....	127
IV Vêtements adaptés destinés au marché de masse .....	128
V Ventes sur Amazon .....	129
VI Proposition de partenariat avec un athlète vedette .....	130
VII Faits saillants tirés de l'article mentionné par Roberto .....	131
VIII Notes sur les discussions avec les directeurs .....	132

## ANNEXE I TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL

La première réunion du Conseil commence par la présentation de l'état des résultats de fin d'exercice de Marmani pour 2020.

Alain : Les produits d'exploitation combinés de la division Vêtements adaptés et de notre nouvelle division, Athloisir, n'ont pas été suffisants pour atteindre l'objectif de croissance annuelle de 8 % à 10 %.

Chris : La croissance annuelle moyenne des produits d'exploitation dans l'industrie du vêtement se situe autour de 4 % seulement, alors pourquoi notre objectif est-il si ambitieux?

Roberto : J'ai établi l'objectif de croissance en fonction de mes projections de ventes, qu'il est encore possible d'atteindre, selon moi.

Mira : Nous devons maintenant tenir compte de la concurrence de grandes marques internationales d'athloisir et de la baisse des prix causée par la pression exercée par les magasins de rabais. Pour développer la division Athloisir, Marmani doit répondre à la demande élevée, rester au goût du jour et composer avec le fait que le secteur devient très concurrentiel, ce qui exerce davantage de pression sur les prix et sur les marges.

Roberto : C'est vrai. Heureusement, la marge brute de la division Vêtements adaptés était plus élevée que prévu, ce qui a permis de compenser la marge brute nettement inférieure aux attentes de la division Athloisir. Je crains que nos marges s'amenuisent.

Chris : Dans ce cas, les ventes plus élevées de la division Athloisir pourraient avoir fait baisser sa marge brute. Nous devons donc suivre cette marge de près.

Roberto : Mon cousin Ray m'a fait une demande qui pourrait influencer sur nos décisions. Il veut convertir en actions le prêt qu'il nous a accordé, et devenir actionnaire et membre actif du Conseil. Ray veut détenir au moins un tiers des actions ordinaires après conversion. Nous devons accepter son offre ou rembourser le solde de son prêt d'ici la fin juin. La Banque Hurley est toujours disposée à nous fournir du financement.

Poursuivons la discussion, mais gardez en tête la demande de Ray et la possibilité que nous devons refinancer une partie de notre dette. Nous obtiendrons une évaluation officielle plus tard.

Chuck : J'aimerais revenir sur le sujet de la division Vêtements adaptés. Roberto, est-ce que Marmani cherche à diversifier sa collection de modèles? Quels sont les autres plans pour cette division?

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL**

- Roberto : Ce segment du marché continue d'évoluer. À vrai dire, nous n'avons pas pu y consacrer beaucoup de temps récemment. Nous n'avons même pas encore remplacé Sonya, notre directrice de la conception, et elle nous a quittés il y a plus d'un an! Heureusement, notre solide réputation dans le secteur de la santé et du bien-être nous aide beaucoup. Notre service des ventes, qui est relativement nouveau, est parvenu à faire augmenter le volume des ventes, et Rory réussit à maximiser nos prix de vente, ce qui explique les marges plus élevées.
- Mira : Cette division se porte bien. Le marché des vêtements adaptés est beaucoup plus important que je ne le croyais et prend de l'expansion. Nous savons que la population vieillit. Ne devrions-nous pas cibler ce créneau en offrant de nouveaux produits? Pourquoi se concentrer autant sur les vêtements d'athlisme au lieu de profiter de la croissance du marché des vêtements adaptés?
- Roberto : Les vêtements adaptés ne se limitent pas aux personnes âgées. Un docteur éminent voudrait que nous produisions une gamme de vêtements adaptés destinée au marché de masse, qui présente un fort potentiel de croissance selon moi. Nous avons de l'information sur la proposition, ainsi que les commentaires du service des ventes.
- Chuck : La division Vêtements adaptés génère des flux de trésorerie stables dont Marmani a besoin, mais je crois que la division Athlisme a un potentiel de croissance supérieur. Vu l'engouement pour un mode de vie sain et actif, je suis convaincu qu'elle connaîtra une croissance supérieure à celle de la division Vêtements adaptés et générera des bénéfices durables.
- Alain : Je suis d'accord avec Chuck. Je crois aussi que la division Athlisme est celle qui a le plus grand potentiel. Je veux faire augmenter les ventes de cette division sur le marché mondial le plus tôt possible.
- Chuck : Le moyen le plus rapide d'y arriver serait de vendre nos produits en ligne sur Amazon en tant que vendeur professionnel dans la catégorie Athlisme. Amazon a une clientèle fidèle dans plus de 180 pays. Marmani pourrait ainsi facilement atteindre un plus vaste bassin d'acheteurs potentiels. Le processus d'Amazon est tellement simple que Marmani pourrait commencer à recevoir des commandes dès que son compte aura été approuvé et que les produits auront été mis en ligne. Le principe est simple : même si Amazon perçoit un pourcentage des ventes, plus nous vendrons, plus nous ferons de l'argent.
- Alain : D'après mon expérience, cette option nous permettrait de générer des ventes rapidement. Toutefois, il faut continuer sur cette lancée. La fidélité des clients peut fluctuer, et nous devons déployer beaucoup d'efforts pour suivre les tendances. Il est généralement essentiel de renouveler le choix de produits régulièrement pour maintenir les ventes.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL**

Roberto : Les experts du secteur prédisent que les marques de vêtements urbains chics connaîtront une grande popularité, ce qui m'a inspiré trois nouvelles collections d'été : « Style », « Confo » et « Cool ». Ces modèles devraient nous permettre de rivaliser avec la concurrence. En me fondant sur notre connaissance du marché canadien, j'ai fourni à Alain des estimations préliminaires des ventes auxquelles nous pouvons nous attendre sur Amazon. Il faudra peut-être les ajuster, mais utilisons-les pour le moment.

Alain : La vente de produits sur Amazon nous aiderait à atteindre notre objectif de croissance des produits d'exploitation rapidement. C'est simple : le volume de ventes supérieur compensera la marge inférieure. L'augmentation de volume créera aussi assez de demande pour nous permettre de produire de nouveaux modèles attrayants en continu. J'ai préparé une estimation des coûts pour accompagner les estimations de ventes de Roberto.

Mira : Vous savez comme moi que générer plus de ventes ne sert à rien si notre marge bénéficiaire n'est pas suffisante. Nos marges sont déjà comprimées. À long terme, je ne suis pas certaine qu'Amazon soit le meilleur canal de vente pour nous. Nous devons faire croître notre marque de façon rentable en trouvant de nouveaux marchés qui nous aideront à renforcer la marque actuelle.

Roberto : Comme nous n'avons jamais fait de ventes hors du Canada et des É.-U., il serait peut-être trop ambitieux de mettre en vente les trois collections d'un coup sur Amazon. Je suggère de commencer par celle qui produira les meilleurs résultats financiers. Nous devons tenir compte de la concurrence accrue et établir nos prix judicieusement.

Alain : Demandons à CPA de nous suggérer la collection à offrir de même qu'un prix de vente, puis d'analyser cette option et nous faire ses commentaires.

Jay : J'ai une tout autre idée en ce qui a trait aux ventes. Je suis devenu membre du Conseil pour aider Marmani à profiter de mon réseau. Récemment, un avocat que je connais bien m'a parlé d'un de ses clients, un athlète professionnel. L'athlète en question, dont je tais le nom pour des raisons de confidentialité, a déjà des partenariats avec un fabricant de chaussures de sport et un fabricant de boissons énergétiques. L'avocat m'a confié que son client a la réputation d'être imprévisible et colérique. Apparemment, il est également perfectionniste et très exigeant envers lui-même et ceux qui l'entourent.

Cet athlète vedette nous demande de concevoir et de produire une gamme de vêtements pour hommes portant son nom. Le premier article serait un coton ouaté sport ajusté. Il veut que Roberto soit le directeur de la création de la gamme, et il souhaite concevoir tous les vêtements avec lui. J'ai préparé un résumé de la proposition.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL**

Roberto : L'idée de concevoir de nouveaux articles novateurs pour hommes m'intéresse vivement. Ce serait l'occasion d'explorer certaines de mes nouvelles idées. Je vous transmettrai quelques faits saillants tirés d'un article que j'ai lu il y a quelques mois sur les tendances dans le segment de l'athlétisme. Si cette entente se concrétise, il pourrait s'agir du début d'une série de collaborations avec des athlètes vedettes. La seule chose qui m'inquiète est le temps que je devrai y consacrer.

Jay : Selon l'avocat, l'athlète est très riche et est prêt à nous garantir des ventes de 2 millions \$ chaque année pour les cinq prochaines années, avec une marge brute de 25 %.

Mira : Je n'aime pas l'idée. Un partenariat avec une vedette peut être risqué. Certaines de ces ententes ont été catastrophiques, et les médias sociaux ont vite réagi. Nous ne savons même pas de quel athlète il s'agit!

Roberto : La proposition présente des avantages appréciables. Demandons à CPA de la regarder de plus près.

Alain : Cette proposition ne cadre pas avec ma vision de Marmani ni avec tes objectifs de croissance, Roberto. Ma vision pour l'entreprise est de faire tout le marketing sur les médias sociaux et de vendre nos produits en ligne, sur notre site et sur Amazon. Si nous concentrons nos efforts de marketing sur nos clients fidèles et réussissons à attirer de nouveaux clients ailleurs dans le monde, imaginez le potentiel de croissance des ventes. Le marketing sur les médias sociaux nous procurera aussi des données utiles pour concevoir de nouveaux produits.

Karen est satisfaite de l'information que le nouvel outil de GRC lui fournit et croit fermement que les rapports qu'elle produit avec les données disponibles suffisent. Elle est réfractaire au changement. Ce qu'elle ne comprend pas, c'est que Marmani doit prendre de l'expansion à l'échelle mondiale, pas juste en Amérique du Nord. Pour ce faire, nous devons être en mesure de réagir rapidement aux changements sur le marché, et cela nécessite de l'information en temps réel. L'outil de GRC n'est qu'un début. C'est en analysant les données pour comprendre les besoins des clients et offrir des produits qui répondent à ces besoins que les grandes sociétés connaissent autant de succès.

Karen n'a peut-être plus sa place au sein de l'équipe de direction de Marmani. Si elle ne voit pas la nécessité de ces changements, elle devrait être remplacée.

Roberto : Karen est un membre important de l'équipe de direction depuis longtemps. Alain, je m'attends à ce que tu travailles de concert avec l'équipe de direction actuelle.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL**

Chuck : Roberto, ton entreprise a connu une croissance rapide; elle est beaucoup plus complexe qu'au début. Alain a peut-être raison quand il dit que Marmani doit apporter des changements pour réaliser son plein potentiel de croissance.

Roberto : Commençons par déterminer les options qui nous permettront d'atteindre la croissance désirée de la marque Marmani, selon nos objectifs stratégiques et financiers. Nous devons aussi prendre une décision rapide au sujet du financement, en nous assurant que ce choix concorde avec nos plans stratégiques.

Nous prendrons des décisions au sujet de ces questions lors d'une prochaine réunion du Conseil. Alain, j'aimerais que tu prépares un rapport complet à notre intention.

**ANNEXE II**  
**ÉTAT DES RÉSULTATS**

*Marmani inc.*  
*Exercices clos les 31 décembre*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

	2019		2020	
	Projetés	Réels	Projetés	Réels
<b>Produits d'exploitation</b>				
Vêtements adaptés	42 650 \$	43 503 \$	46 100 \$	45 800 \$
Athloisir	0	0	4 000	3 800
Total des produits d'exploitation	42 650	43 503	50 100	49 600
Coût des ventes – Vêtements adaptés	57,4 % 24 500	57,2 % 24 900	57,5 % 26 508	56,5 % 25 877
Coût des ventes – Athloisir	0	0	60,0 % 2 400	77,0 % 2 926
	57,4 % 24 500	57,2 % 24 900	57,7 % 28 908	58,1 % 28 803
Marge brute	42,6 % 18 150	42,8 % 18 603	42,3 % 21 192	41,9 % 20 797
<b>Charges</b>				
Frais de vente, frais généraux et frais d'administration	13 632	14 041	14 985	14 800
Autres	200	240	370	420
Amortissement	700	700	670	670
Total des charges	14 532	14 981	16 025	15 890
Bénéfice d'exploitation	8,5 % 3 618	8,3 % 3 622	10,3 % 5 167	9,9 % 4 907
Charge d'intérêts	452	452	404	404
Bénéfice avant impôts	3 166	3 170	4 763	4 503
Impôts sur le bénéfice (25 %)	792	793	1 191	1 126
Bénéfice net	5,6 % 2 374 \$	5,5 % 2 377 \$	7,1 % 3 572 \$	6,8 % 3 377 \$

### **ANNEXE III OPTION DE REFINANCEMENT**

#### **Refinancement du prêt consenti par Ray**

Les conditions du prêt à long terme sont les suivantes :

- La limite du prêt est de 10 millions \$.
- Le remboursement du capital et des intérêts se fera sur 10 ans.
- Le taux d'intérêt correspond au taux préférentiel majoré de 2 %.
- Une garantie personnelle de Roberto sera exigée.
- La société doit produire ses états financiers audités.

L'entente avec la banque comprend toujours la même clause restrictive que par le passé, qui nous impose un rendement minimal de l'actif. Si Marmani ne respecte pas cette clause, elle devra obtenir l'approbation de la Banque Hurley avant d'effectuer des paiements aux actionnaires, et ces paiements pourraient faire l'objet de restrictions.

#### **ANNEXE IV**

### **VÊTEMENTS ADAPTÉS DESTINÉS AU MARCHÉ DE MASSE**

Il est difficile pour les personnes handicapées de trouver des vêtements adaptés, et ceux-ci sont souvent chers et démodés. Nous avons l'occasion de concevoir une gamme de vêtements plus abordables, attrayants et largement accessibles conjointement avec le Dr Irving, un éminent spécialiste du traitement des personnes handicapées.

Cette gamme de vêtements, vendus moins cher, nous permettra de cibler un nouveau marché. Il s'agira de vêtements de sport conçus spécifiquement pour les personnes handicapées.

Pour atteindre le marché de masse, nous vendrons les articles à un grand détaillant avec lequel nous n'avons encore jamais fait affaire. Comme les prix des articles de nos gammes actuelles sont généralement trop élevés pour ce marché, les prix seront plus bas, et les coûts le seront aussi pour nous permettre de dégager une marge brute de 40 %. Selon l'information fournie par le Dr Irving, nous pouvons nous attendre à des ventes de 2 millions \$ la première année et de 3,5 millions \$ la deuxième année, puis à une croissance de 5 % à 10 % par la suite.

Une fois que nos produits seront mieux connus, la demande devrait augmenter, ce qui devrait nous permettre de distribuer nos produits auprès d'autres grands détaillants. Nous pourrions ensuite envisager différentes options de production : en interne, si nous avons la capacité nécessaire, ou à l'externe, en sous-traitant la production à des fabricants que nous connaissons et qui maintiendront nos normes de qualité.

Le Dr Irving est prêt à travailler avec nous sans personnellement recevoir de rémunération. À la place, nous verserons un don initial de 25 000 \$ à un organisme de bienfaisance qui aide les personnes handicapées et, chaque année, nous donnerons au même organisme 1 % des produits bruts tirés de la gamme destinée au marché de masse.

## ANNEXE V VENTES SUR AMAZON

**Estimation des ventes (fournie par Roberto, en fonction des ventes au Canada)**

Probabilité de ventes en 2021 (en unités)				
Collection	Faible	Moyenne	Élevée	Moyenne pondérée
	45 %	35 %	20 %	
<b>Style</b>	12 000	15 000	20 000	14 650
<b>Confo</b>	19 000	20 000	21 250	19 800
<b>Cool</b>	18 000	22 000	27 500	21 300

**Estimation des coûts (fournie par Alain)**

Les coûts totaux estimatifs, qui comprennent les frais exigés par Amazon ainsi que les coûts de production et d'expédition, les droits de douane, les frais de virement des paiements et les coûts indirects variables, sont présentés ci-dessous.

Collection	Estimation des coûts	Prix de base d'Amazon
Style	43 \$	50 \$
Confo	32 \$	45 \$
Cool	53 \$	65 \$

Nous devons déterminer laquelle de ces collections peut être vendue à l'échelle mondiale et bien établir le prix. Selon l'analyse des données d'Amazon, nous ne devrions pas dépasser 120 % du prix de base d'Amazon pour générer un bon volume de ventes tout en demeurant concurrentiels. Si nous voulons vendre nos produits sur Amazon, je pense que nous devons accepter une marge réduite. Supposons donc une marge de 35 %.

*Conseils d'Amazon à l'intention des vendeurs :*

*Les nouveaux vendeurs sur Amazon devraient se baser sur leur propre expérience du commerce de détail et leur connaissance des produits. Avant tout, ils devraient adapter leurs prix en fonction des tendances du secteur et surveiller les produits concurrents qui pourraient influencer sur leurs ventes.*

## **ANNEXE VI PROPOSITION DE PARTENARIAT AVEC UN ATHLÈTE VEDETTE**

La marque de vêtements doit refléter un style raffiné, avec un look chic urbain. Une attention particulière doit être portée à la coupe, et les tissus et autres éléments utilisés pour la confection doivent être de qualité.

### **Conditions liées à la conception**

- Roberto recevra des honoraires annuels de 25 000 \$ pour la conception.
- Roberto et l'athlète vedette concevront la ou les gammes de vêtements conjointement, mais l'athlète vedette donnera l'approbation finale pour tous les modèles. Les modèles seront retravaillés jusqu'à ce que l'athlète vedette soit satisfait et les approuve.
- La première année, la gamme comprendra six modèles de vêtements pour hommes, trois hauts et trois bas, chacun offert en trois couleurs, pour un total de 18 articles qui seront vendus à de grands détaillants.
- Chaque année, la gamme sera renouvelée et/ou de nouvelles gammes s'ajouteront.
- L'athlète vedette conservera la propriété de tous les modèles. Il sera interdit à Marmani de produire des articles similaires sous sa propre marque.
- Toutes les gammes conçues conjointement porteront la marque Marmani.

### **Conditions liées à la production**

- Marmani fabriquera les articles et expédiera les produits finis à l'entrepôt de l'athlète vedette. Les vêtements seront payés à la réception.
- Marmani doit faire preuve de souplesse et s'adapter aux changements au calendrier de production et de livraison demandés par l'athlète vedette.
- Marmani doit garantir qu'elle sera en mesure de fournir les produits en continu et de manière fiable, sans exception, sinon l'athlète vedette pourra mettre fin à l'entente en tout temps pour cause d'inexécution.

### **Conditions liées à la vente et à la distribution**

- L'ordonnancement et l'exécution des commandes et leur expédition aux clients finaux ne seront pas la responsabilité de Marmani.

**ANNEXE VII**  
**FAITS SAILLANTS TIRÉS DE L'ARTICLE MENTIONNÉ PAR ROBERTO**

- Le segment des vêtements d'athloisir pour hommes est en plein essor.
- Lululemon Athletica, le détaillant de vêtements de yoga qui a ouvert la voie, génère maintenant 20 % de ses ventes totales grâce aux vêtements pour hommes.
- Les ventes de pantalons pour hommes ont augmenté de 20 % par rapport à celles de l'an dernier.
- Les détaillants qui se livrent déjà concurrence sur Amazon craignent qu'Amazon.com ne conclue un partenariat avec Nike pour produire sa propre gamme de vêtements d'athloisir.
- D'ici 2021, on s'attend à ce que les ventes de vêtements sur Amazon représentent 16,2 % des ventes totales de vêtements, soit 62 milliards \$.

Source : « La mode de l'athloisir commence-t-elle à manquer de souffle? », *Apparel News*, 7 septembre 2020

## **ANNEXE VIII**

### **NOTES SUR LES DISCUSSIONS AVEC LES DIRECTEURS**

La plupart des directeurs jugent qu'Alain privilégie la croissance des produits d'exploitation à tout prix. Ils trouvent qu'il critique énormément la manière dont les choses se déroulent en ce moment, ce qui crée un climat négatif qui mine la culture d'entreprise positive instaurée par Roberto.

Les directeurs sont toujours frustrés de ne pas avoir obtenu d'actions de Marmani dans le cadre de leur régime de rémunération et doivent maintenant subir les tendances contrôlantes d'Alain. Une rumeur circule aussi à propos d'un nouvel actionnaire potentiel. Les directeurs ont fait remarquer que l'ambiance de travail a changé et que certains employés songent à démissionner.

Don s'inquiète des propos d'Alain lors de sa dernière visite des installations de production, qui portaient essentiellement sur la compression des coûts. Alain semble penser qu'il y a moyen de rendre les processus plus efficaces afin de réduire les coûts de production. Don ne voit absolument pas comment Alain a pu en arriver à cette conclusion et dit qu'Alain ne semblait pas disposé à comprendre que des changements aux processus auraient un effet sur la qualité des produits finis.

Depuis la mise en œuvre du nouvel outil de GRC, Karen a fourni une énorme quantité de données sur les clients aux directeurs, qui se sentent submergés par l'information. Rory pour sa part, a dit que l'équipe des ventes ne se sert pas activement des données du système de GRC et que lui-même ne les utilise pas.

Rory estime que la demande de vêtements adaptés qui sont à la mode demeure forte. Les installations de Toronto ont suffisamment de capacité pour produire d'autres modèles, mais les concepteurs ne s'occupent que de la division Athloisir, et les idées d'un important client pour améliorer les produits de la division Vêtements adaptés ne sont pas prises en compte. Rory croit que ces problèmes s'expliquent par une mauvaise compréhension des différences entre la division Vêtements adaptés et la nouvelle division, Athloisir.

**ANNEXE F**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – MARMANI (VERSION 2) – LE 9 SEPTEMBRE 2020  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 1  
MARMANI INC. (MARMANI)  
VERSION 2**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation (faits nouveaux)**

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 Marmani.

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

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

**Compétence technique**

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

**Compétences habilitantes**

*1.2.2 Accomplir son travail avec compétence et diligence*

*2.1.1 Définir l'étendue du problème*

*2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

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

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante et 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 (p. ex., nouvelles prévisions et tendances dans le segment de l'athlétisme). Le candidat doit aussi relever et décrire les préoccupations d'ordre opérationnel et stratégique qui semblent découler de l'embauche récente d'Alain Pépin par Marmani. Il est également possible pour le candidat de commenter la performance relative des deux divisions de Marmani. L'essentiel est que le candidat se serve de l'analyse FFPM dans son analyse des questions présentées de même que dans ses conclusions et recommandations.*

*Il ne faut pas non plus oublier que c'est Alain qui demande à CPA de lui fournir des commentaires sur le plan stratégique de la société. Les questions relatives à Alain devraient donc faire l'objet d'un mémo distinct adressé à Roberto.*

## **Mission et vision**

### Énoncé de vision (tiré du module de synthèse)

*Notre vision consiste à être un chef de file dans le secteur du vêtement en créant des produits qui dépassent les attentes de nos clients et améliorent la vie des gens.*

### Énoncé de mission (tiré du module de synthèse)

*Nous réalisons notre vision en concevant et en vendant des vêtements techniques qui offrent des qualités fonctionnelles optimales tout en étant attrayants.*

Depuis le module de synthèse, l'énoncé de mission a été modifié afin de prendre en compte la nouvelle division Athloisir.

### **Valeurs (tirées du module de synthèse et toujours pertinentes)**

Les valeurs et convictions fondamentales de Marmani et de Roberto s'établissent actuellement comme suit :

- passion pour un mode de vie actif et sain pour tous;
- qualité, niveau de service élevé et valeur ajoutée pour les clients;
- conception de vêtements et pratiques de production novatrices;
- activités éthiques et écoresponsables.

*On n'attend pas du candidat qu'il récapitule les facteurs clés de succès ou réalise une analyse FFPM détaillée, mais il peut utiliser ces éléments dans son analyse du cas du Jour 1.*

## **Objectifs financiers**

Roberto vise toujours une croissance annuelle des produits d'exploitation de 8 % à 10 %.

### **Facteurs clés de succès du secteur du vêtement (tirés du module de synthèse et toujours pertinents)**

Dans le secteur du vêtement, une fois que la demande plafonne relativement à la gamme de produits existante, la diversification de l'offre de produits et/ou de la clientèle est un facteur clé de succès.

Autres facteurs clés de succès du secteur :

- lancement d'une gamme de produits à un prix approprié pour le marché cible;
- utilisation de la technologie pour accroître l'efficacité et l'efficacé du processus de production permettant de contrôler les coûts, et adoption d'une stratégie de vente multicanal permettant d'augmenter les produits d'exploitation;
- création d'une marque attrayante dans un créneau sous-exploité;
- commercialisation efficace et distribution efficiente des produits;
- conception et production continues de nouveaux modèles attrayants et novateurs;
- réalisation d'études de marché pour connaître les besoins des clients.

**Forces** (*tirées du module de synthèse et toujours pertinentes*)

- Marmani a lancé avec succès deux gammes de produits et marques novatrices distinctes.
- Marmani profite d'une solide réputation et d'une bonne reconnaissance de sa marque dans le secteur de la santé et du bien-être, ce qui peut contribuer à faire augmenter les ventes, étant donné que les clients reconnaissent les produits de Marmani et les achètent déjà.
- Marmani s'est fermement engagée à acheter des matières de qualité et à fabriquer des produits de qualité, ce qui peut aider à fidéliser les clients et à accroître les ventes.
- Le taux de roulement du personnel est très faible, particulièrement au sein de l'équipe de direction, ce qui indique que le personnel de Marmani est très loyal. Un faible taux de roulement du personnel peut améliorer l'efficacité opérationnelle, diminuer les coûts et accroître les bénéfices.

**Forces** (*nouvelle information tirée de l'étude de cas du Jour 1*)

- Les ventes de la division Vêtements adaptés affichent une tendance positive. Le directeur des ventes et l'équipe de vente interne semblent être deux facteurs importants qui ont contribué à l'augmentation des ventes et de la marge bénéficiaire.
- Le nouveau chef de l'exploitation, Alain, a six ans d'expérience en gestion financière et opérationnelle, en planification stratégique et en maximisation de l'utilisation des technologies, ce qui devrait alléger le fardeau de Roberto (*lien avec le module de synthèse*), qui souhaite déléguer davantage de ses responsabilités.
- Le nouveau Conseil d'administration semble solide et devrait pouvoir apporter leurs compétences et fournir des conseils en vue de l'établissement de stratégies de croissance.
- Marmani a récemment ouvert ses propres installations de production pour la division Athloisir, ce qui lui permet d'exercer un plus grand contrôle sur la qualité ainsi que sur le calendrier de production et la distribution.
- Si elles sont utilisées efficacement, les nouvelles technologies comme les outils de gestion de la relation client pourraient aider Marmani à générer plus de ventes en lui fournissant davantage de données de meilleure qualité.

**Faiblesses** (*nouvelle information tirée de l'étude de cas du Jour 1*)

- Les ventes de la division Athloisir ont été inférieures aux projections et génèrent un pourcentage de marge brute inférieur à celui de la division Vêtements adaptés.
- Vu les commentaires négatifs des employés au sujet d'Alain, le faible taux de roulement du personnel que Marmani a connu jusqu'à maintenant est peut-être menacé. L'augmentation du taux de roulement nuirait à la culture et aux valeurs de la société.
- Marmani accuse un retard par rapport à la concurrence en ce qui a trait à l'adoption des nouvelles technologies. Marmani a mis à niveau son matériel informatique pour appuyer sa stratégie de marketing numérique, mais la société semble ne pas atteindre autant de nouveaux clients qu'elle le souhaite.
- Marmani est une société de taille moyenne qui cherche à faire concurrence à des sociétés de plus grande taille alors qu'elle est en pleine croissance. La société a récemment connu une grande expansion et est toujours en train de s'adapter à sa nouvelle situation.

- Sonya n'a pas encore été remplacée, et certaines difficultés se posent sur le plan de la conception.
- Roberto et Alain semblent tous deux vraiment vouloir faire croître les ventes de la division Athloisir, qui est la plus petite des deux; ils risquent par conséquent de négliger la division Vêtements adaptés, qui est la principale source de produits d'exploitation de Marmani.

**Risques** (*nouvelle information tirée de l'étude de cas du Jour 1*)

- De manière générale, les choses bougent plus vite qu'avant, et Marmani est exposée à un risque lié à la technologie. En effet, la société doit se tenir à jour en ce qui a trait aux nouvelles technologies numériques pour demeurer concurrentielle.
- Marmani doit gérer la réputation de sa marque en ligne.
- Afin de poursuivre son expansion, Marmani doit continuer à innover et à offrir les bons produits au bon prix.

**Possibilités** (*nouvelle information tirée de l'étude de cas du Jour 1*)

- En raison de la popularité des vêtements d'athloisir, Marmani peut profiter de la croissance du secteur et possiblement vendre ses produits à l'échelle mondiale.
- Marmani peut tirer parti de sa réputation dans le secteur de la santé et du bien-être et dans le segment des vêtements adaptés, et chercher à favoriser la croissance plutôt que le maintien du niveau des ventes.
- Marmani pourrait chercher à vendre les produits de la division Vêtements adaptés sur le marché de masse.
- Marmani a la possibilité de collaborer avec un athlète vedette dans le but de concevoir une gamme de vêtements de la division Athloisir qu'elle produirait pour lui.
- Marmani a déjà adopté avec succès un outil de gestion de la relation client et pourrait poursuivre sur sa lancée en passant au marketing numérique.

**Menaces** (*nouvelle information tirée de l'étude de cas du Jour 1*)

- La concurrence à l'échelle mondiale s'est intensifiée dans le segment de l'athloisir, ce qui exerce une pression sur les prix et les marges.
- Les grandes marques et les magasins de rabais, qui ont généralement davantage de ressources pour faire concurrence, font leur entrée sur le marché.
- Si Marmani continue à délaissé la division Vêtements adaptés, sa performance pourrait commencer à en souffrir. La réputation de la société pourrait donc aussi se dégrader si elle cesse de produire des vêtements de qualité.

## **Analyse quantitative**

Une simple analyse des tendances dans les états financiers et la comparaison des projections pour 2019 et 2020 aux résultats réels permettent de déceler des tendances négatives inquiétantes pouvant être considérées comme des faiblesses dans l'analyse FFPM.

### Ventes de 2020

- Vêtements adaptés – Les ventes sont en hausse de 5 %, ce qui cadre avec le taux de croissance sectoriel, mais elles demeurent inférieures aux projections de 8 % à 10 %.
- Athloisir – Les ventes sont inférieures aux projections (indiqué dans l'étude de cas).

### Pourcentage de marge brute

- Dans l'ensemble, le pourcentage de marge brute a baissé, passant de 42,8 % en 2019 à 41,9 % en 2020.
- Vêtements adaptés – Comme Rory a bien géré les prix et les marges depuis qu'il est devenu un ardent défenseur de la division Vêtements adaptés, les marges bénéficiaires ont été supérieures aux projections.
- Athloisir – Les marges bénéficiaires ont été substantiellement inférieures aux projections. Les candidats devraient examiner les causes de cette baisse. Y a-t-il eu des pressions sur les prix et/ou s'agit-il d'un problème de contrôle des coûts?

### Charges

- Les charges ont été plus élevées en 2020 qu'en 2019, mais ont été inférieures aux projections pour 2020.

### Bénéfice net

- Le bénéfice net a été légèrement supérieur aux projections en 2019. Il a augmenté en 2020, mais est demeuré inférieur aux projections.

Dans l'ensemble, la performance financière a été bonne, surtout grâce à l'apport de la division Vêtements adaptés. Dans sa première année, la division Athloisir n'a pas généré d'aussi bons résultats sur le plan des ventes ou de la marge brute. Il faudra étudier cette situation plus à fond; toutefois, l'une des causes principales semble être l'augmentation de la concurrence, qui a exercé une pression sur les marges de cette division.

## 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 analyse raisonnable des questions importantes touchant Marmani.

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

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

### **Compétences techniques**

2.1.1 Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

### **Compétences habilitantes**

2.1.1 Définir l'étendue du problème

2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

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

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 – Gamme de vêtements adaptés destinée au marché de masse)

*Au niveau Compétent, le candidat évalue l'occasion d'affaires liée à la conception et à la vente d'une gamme de vêtements adaptés pour personnes handicapées destinée au marché de masse en collaboration avec un éminent docteur. Le candidat doit quantifier l'avantage financier potentiel et analyser qualitativement les avantages et les inconvénients de cette option. Il doit aussi déterminer qu'il y a peu de calculs à réaliser, puisque l'indicateur clé dans l'étude de cas est la marge brute.*

*Conclusion : Le candidat doit tirer des conclusions et formuler des recommandations en s'appuyant sur ses analyses quantitative et qualitative.*

### **Analyse quantitative**

- Une marge brute de 40 % est prévue, ce qui est semblable aux produits et objectifs actuels de Marmani.
- An 1 – On prévoit des ventes de 2 millions \$ (marge brute de 800 000 \$).

- An 2 – On prévoit des ventes de 3,5 millions \$ (marge brute de 1,4 million \$).
- Par la suite, on prévoit une croissance annuelle des ventes de 5 % à 10 %.

Le pourcentage de marge brute de cette gamme semble donc supérieur à celui actuellement dégagé par la division Athloisir. De plus, cette option offre aussi une marge supérieure à celle de l'option de collaboration avec l'athlète vedette et à celle de l'option de vente sur Amazon (selon le prix de vente que Marmani peut obtenir sur Amazon).

La croissance de 5 % à 10 % est peut-être inférieure au taux de rendement attendu, mais cette option semble présenter un degré de risque moins élevé, puisque Marmani a davantage d'expérience dans ce domaine et qu'il semble y avoir moins de concurrence dans ce segment.

### **Analyse qualitative**

#### Produits d'exploitation

- Le fait de commencer à vendre des produits destinés au marché de masse, dont les prix sont plus bas, pourrait déboucher sur de nombreuses occasions de croissance et générer des ventes qui ne se limiteraient pas seulement au segment des vêtements pour personnes handicapées.
- L'entrée réussie sur le marché devrait entraîner une croissance de la demande de produits de la division Vêtements adaptés.
- Pour continuer de croître à l'avenir, Marmani doit être à l'aise avec la clientèle de ce nouveau marché et cerner ses besoins en fonction de ses habitudes d'achat.
- L'expansion de la division Vêtements adaptés dans le marché de masse donne à Marmani l'occasion de mettre en place une approche multicanal pour la vente des vêtements adaptés; cela suppose qu'elle continue aussi à vendre des vêtements adaptés comme elle le fait actuellement.
- La gamme destinée au marché de masse pourrait aussi être vendue en ligne, ce qui élargirait encore la portée et le marché de la division Vêtements adaptés.

#### Établissement des prix et marge brute

- Pour être concurrentielle et maximiser son volume de ventes et ses bénéfices (*facteur clé de succès dans le module de synthèse*), Marmani doit s'assurer de lancer ses produits au bon prix (*facteur clé de succès dans le module de synthèse*). Pour générer un bon volume de ventes, le prix de vente du grand détaillant du marché de masse devra être très bas. Marmani devra donc surveiller ses marges étroitement.
- La marge brute est l'une des clés du succès dans le commerce de détail, et Marmani devra suivre cette mesure avec une grande attention.

- Faire un don initial de 25 000 \$ et verser 1 % des produits bruts tirés de la gamme de vêtements à un organisme qui aide les personnes handicapées pourrait être une bonne source de publicité pour Marmani. Par contre, ces dons réduisent le résultat net de 1 %. La marge brute de 40 % projetée ne tient peut-être pas compte de ces dons. En l'an 1, un don de 1 % de 2 millions \$ représente 20 000 \$; en l'an 2, le don serait de 35 000 \$.

### Risques

- Comme il s'agit d'une nouvelle gamme de produits, Marmani ne sait pas quels produits plairont vraiment à ce marché. Toutefois, le Dr Irving peut conseiller la société à ce sujet pour assurer le succès de la gamme.
- Il est possible qu'aucun autre détaillant ne souhaite offrir la gamme de vêtements, contrairement à ce que prévoit Marmani.
- La croissance pourrait être moins élevée que prévu, et les projections pourraient être trop optimistes.
- La production de masse de ces vêtements pourrait nécessiter une capacité de production que Marmani n'a pas; par conséquent, la société pourrait devoir externaliser cette fonction ou construire de nouvelles installations de production. (En raison de ces complications supplémentaires, le projet pourrait être plus coûteux et prendre plus de temps que ce qui était initialement prévu.)
- Si Marmani ne remplace pas Sonya, elle n'a pas de concepteur affecté à la division Vêtements adaptés; il existe donc un risque que Marmani ne soit pas en mesure de répondre aux exigences de conception associées à la gamme de vêtements destinée au marché de masse.

### Autres considérations

- Cette option appuie la mission et la vision consistant à produire des vêtements adaptés novateurs pour améliorer la vie des gens.
- Cette option met l'accent sur la diversification de la gamme de produits de la division Vêtements adaptés, dont la performance est actuellement supérieure à celle de la division Athloisir, et elle est donc peut-être moins risquée.
- Il s'agit d'une occasion de s'associer à un éminent médecin et qui pourrait faire connaître davantage Marmani.
- Cette option cadre avec l'une des valeurs de Marmani, soit une passion pour un mode de vie actif et sain pour tous.
- Cette option est compatible avec la valeur de la société consistant à offrir une valeur ajoutée aux clients; toutefois, Marmani pourrait devoir sacrifier la qualité afin de répondre aux critères de la clientèle du marché de masse.

- Marmani cible habituellement des créneaux précis et, par conséquent, le marché de masse pourrait ne pas convenir à la société; peut-être Marmani devrait-elle plutôt cibler le créneau de la population vieillissante.

## Conclusion

Cette option présente un degré de risque relativement faible, un bon potentiel de croissance et de bonnes marges. Dans l'ensemble, elle semble attrayante.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Vente de vêtements d'athloisir sur Amazon)**

*Le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si Marmani devrait commencer à vendre les produits de sa division Athloisir sur Amazon.*

*Analyse quantitative : Au niveau Compétent, le candidat calcule l'avantage financier potentiel qui pourrait être tiré de chacune des collections dont la vente sur Amazon est envisagée (Style, Confo et Cool) et compare ces résultats aux autres options stratégiques qui s'offrent à Marmani et aux résultats dégagés par ses gammes de produits actuelles en mettant l'accent sur la marge sur coûts variables.*

*Analyse qualitative : Au niveau Compétent, le candidat analyse les avantages et les inconvénients de cette option stratégique. Le candidat doit voir que cette option présente une bonne occasion de faire augmenter les ventes, mais aussi un degré de risque important en raison du manque d'expérience de Marmani dans ce domaine et de la concurrence de plus en plus vive à l'égard de ces produits sur Amazon. Par conséquent, il convient aussi d'évaluer si Amazon est le bon canal de vente pour Marmani à long terme.*

*Conclusion : Le candidat doit tirer des conclusions et formuler des recommandations en s'appuyant sur ses analyses quantitative et qualitative. Il doit aussi recommander laquelle des collections (Style, Confo ou Cool) Marmani devrait vendre sur Amazon.*

### Analyse quantitative

<b>Collections qui pourraient être offertes sur Amazon</b>			
	<b>Estimation des coûts</b>	<b>Prix de base d'Amazon</b>	<b>120 % du prix de base d'Amazon</b>
Style	43 \$	50 \$	60 \$
Confo	32 \$	45 \$	54 \$
Cool	53 \$	65 \$	78 \$

	<b>Probabilité de ventes en 2021 (en unités)</b>			
	<b>Faible</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Élevée</b>	<b>Moyenne pondérée</b>
	45 %	35 %	20 %	
Style	12 000	15 000	20 000	14 650
Confo	19 000	20 000	21 250	19 800
Cool	18 000	22 000	27 500	21 300

La collection Cool a la meilleure marge brute ainsi que le volume de ventes le plus élevé. La collection Confo présente la moins grande variation des ventes et, par conséquent, est probablement l'option la moins risquée.

### Calcul du prix de vente en supposant une marge de 35 %

		<b>Style</b>	<b>Confo</b>	<b>Cool</b>
Prix de vente	100 %	66,15 \$	49,23 \$	81,54 \$
Coût du produit	65 %	43,00 \$	32,00 \$	53,00 \$
Marge brute	35 %	23,15 \$	17,23 \$	28,54 \$
Prix maximal recommandé – 120 % du prix de base d'Amazon		60,00 \$	54,00 \$	78,00 \$
Ventes et marge (pourcentage de 35 %)				
Ventes prévues (unités)		14 650	19 800	21 300
Ventes prévues (\$)		969 154 \$	974 769 \$	1 736 769 \$
Marge prévue		339 204 \$	341 169 \$	607 869 \$

### Calcul des ventes et de la marge à 120 % du prix de base d'Amazon

		<b>Style</b>	<b>Confo</b>	<b>Cool</b>
Ventes prévues (unités)		14 650	19 800	21 300
Prix de vente prévu		60,00 \$	54,00 \$	78,00 \$
Ventes prévues (\$)		879 000 \$	1 069 200 \$	1 661 400 \$
Marge prévue (par unité)		17,00 \$	22,00 \$	25,00 \$
Marge prévue (\$)		249 050 \$	435 600 \$	532 500 \$
Marge prévue (%)		28 %	41 %	32 %

#### Observations

- Seule la collection Confo permet de dégager une marge de 35 % sous le prix maximum recommandé d'Amazon (120 % du prix de base). Si Marmani n'est pas prête à accepter une marge inférieure, elle devrait choisir la collection Confo pour commencer.
- La collection Confo présente la variation la plus faible entre les diverses estimations de ventes (faibles, moyennes et élevées) et est probablement l'option la moins risquée.
- La collection Confo pourrait être vendue à un prix supérieur, soit 54,00 \$, qui correspond à 120 % du prix de base, et générerait un pourcentage de marge plus élevé (41 %) que celle des autres collections, pour une marge totale de 435 600 \$.
- La collection Cool a le prix le plus élevé et le volume de ventes le plus élevé; cette option devrait donc générer la marge totale en dollars la plus élevée.
- Si Marmani est prête à accepter un pourcentage de marge inférieur à celui de Confo, elle devrait choisir la collection Cool, puisqu'elle lui permettrait de générer la marge totale en dollars la plus élevée, soit 532 500 \$.

#### Remarques

- Dans ces calculs, on suppose que le volume de ventes ne fluctue pas en fonction de la variation des prix, ce qui n'est probablement pas réaliste.
- Les estimations sont basées sur le marché canadien et devront probablement être ajustées pour les autres marchés.
- Comme le marché sera plus important, il faudra probablement ajuster les ventes à la hausse.

D'après les estimations, la vente de vêtements sur Amazon permettrait de générer des produits d'exploitation supplémentaires importants. Une fois que la société aura commencé la vente sur Amazon, elle devrait réaliser une analyse plus détaillée en se basant sur les ventes réelles.

### Autres considérations

- S'il y a de la pression sur les prix et les marges, Marmani risque-t-elle de diminuer la qualité de ses produits pour maintenir la rentabilité?
- À quel point Marmani est-elle prête à réduire le pourcentage de sa marge pour augmenter son volume de ventes?
- Y a-t-il un risque que la division Athloisir cannibalise ses ventes actuelles et doive accepter une marge inférieure?
- Le financement et la capacité représentent-ils une contrainte?

### **Analyse qualitative**

#### Produits d'exploitation

- Comme les barrières à l'entrée sont faibles, il s'agit de la façon la plus simple de vendre les produits de Marmani dans le monde entier.
- Cette option offre la possibilité d'augmenter rapidement les ventes afin de contribuer à l'atteinte de l'objectif de croissance des produits d'exploitation de Roberto pour 2021. Elle permet aussi d'atteindre l'objectif personnel d'Alain consistant à faire augmenter les produits d'exploitation pour atteindre l'objectif de croissance.
- Comme Amazon a une clientèle dans plus de 180 pays, Marmani pourra atteindre un plus vaste bassin d'acheteurs.
- Si Marmani veut faire concurrence à plus grande échelle à l'avenir, elle doit commencer par être à l'aise avec la clientèle mondiale et cerner ses besoins en fonction de ses habitudes d'achat.
- Si Marmani continue à vendre ses produits comme elle le fait actuellement, elle se trouvera à utiliser une approche multicanal pour la vente des vêtements d'athloisir.
- Comme Marmani n'a jamais réalisé de ventes à l'extérieur du Canada et des États-Unis, et que les chiffres de ventes sont basés sur le marché canadien, il y a un risque que le marché mondial ne réagisse pas comme prévu.

#### Établissement des prix et marge brute

- D'après les données sectorielles, la concurrence mondiale est exercée par les grandes marques établies et, par conséquent, les marges bénéficiaires sont comprimées. Marmani doit donc déterminer si elle est en mesure de faire concurrence à ces grandes sociétés qui disposent de plus de ressources.
- Cette option permettra de dégager une marge brute supplémentaire.

- Pour que Marmani puisse générer un bon volume de ventes, il ne faut pas que les prix dépassent 120 % du prix de base d'Amazon. À mesure que la concurrence augmente, il pourrait y avoir d'autres baisses de prix, et Marmani devra alors surveiller étroitement les prix.
- Une marge de 35 % est-elle optimale? Les prix sont-ils bien établis? Avant d'aller de l'avant, Marmani devrait se pencher davantage sur les prix pour s'assurer qu'ils sont établis correctement.
- L'établissement de prix concurrentiels (un facteur clé de succès) sera crucial. L'entrée sur le marché des magasins de rabais exerce déjà une pression sur les prix et les marges. Marmani devra examiner l'incidence de cette pression sur les prix et, par conséquent, sur les marges.

### Risques

- Roberto est prudent dans ses décisions et a une aversion pour le risque, tant les risques financiers que les risques d'exploitation. Il pourrait donc ne pas être à l'aise avec cette option. Il a déjà exprimé ses réserves quant à une approche trop ambitieuse. (Il suggère une approche plus prudente, à savoir le lancement d'une seule collection.)
- Comme ce marché est très concurrentiel et que Marmani n'a pas encore de marque forte dans le segment de l'athlisme pour faire concurrence, cette possibilité présente un risque élevé.
- Le processus d'Amazon est extrêmement simple, et il y a peu de barrières à l'entrée; ainsi la concurrence pourrait augmenter dans les années à venir.
- Il y a un risque que les produits que Marmani choisira d'offrir sur Amazon génèrent une faible demande si jamais la tendance « urbain chic » ou les modèles conçus par Roberto ne connaissent pas la popularité escomptée.
- Marmani court le risque de nuire à la réputation de qualité de ses produits si les pressions exercées sur les prix et sur la marge brute l'obligent à lésiner sur la qualité.
- Marmani devra déterminer la logistique liée à cette option, notamment qui sera responsable de l'expédition et des questions liées à l'exportation. Amazon a précisé qu'elle offrait peu de soutien aux détaillants.
- C'est Alain qui a fourni les estimations des coûts, et il pense surtout à la croissance et à l'expansion. Il se peut que ses estimations soient optimistes; il faudrait donc en vérifier l'exactitude.

### Autres considérations

- Il est avantageux pour Marmani de trouver des manières efficaces d'élargir le marché pour la vente de ses produits (la gestion des coûts est un facteur clé de succès).
- Alain et le Conseil veulent faire passer Marmani à l'ère numérique, ce qui lui permettra d'avoir accès à un énorme marché en ligne qui regorge de clients potentiels.

- Marmani ne peut pas prévoir quels produits auront du succès sur le marché mondial et n'a pas encore fait un examen sérieux pour déterminer le prix le plus approprié.
- Marmani doit être certaine de pouvoir produire des stocks suffisants pour répondre à la demande, qui pourrait être élevée.
- Cette option semble être un grand pas pour Marmani et pour la division Athloisir. Elle pourrait encore plus détourner l'attention de Marmani de sa gamme de vêtements adaptés, qui est sa gamme phare et qui génère de bien meilleurs résultats ainsi que la majorité des bénéfices actuels de la société. Il convient de se demander si cette option permettra à la division Athloisir de réaliser les gains nécessaires sans que la division Vêtements adaptés soit encore plus négligée.
- Marmani devra faire affaire avec d'autres pays et réaliser des opérations en monnaies étrangères, et elle n'a aucune expérience dans ce domaine.
- L'entente avec Amazon est-elle permanente? Si Marmani décide plutôt de vendre ses produits sur sa propre plateforme, à quel point le transfert sera-t-il facile?
- Comme les évaluations en ligne favorables sont essentielles au succès, les produits doivent être livrés à temps et vraiment correspondre à la description (qualité élevée). Karen ou les concepteurs devront porter une attention particulière à cet aspect.
- Les clients étant inconstants, le lancement d'une seule collection initialement est justifié. Marmani pourrait se fier principalement à l'analyse quantitative et lancer la collection Cool en premier (on prévoit que cette collection offrira l'apport global le plus important à la marge brute).
- Alain a suggéré que Marmani devrait « profiter de l'occasion tant qu'elle dure ». Cela signifie-t-il qu'Amazon est un canal de vente à court terme qui est mieux adapté aux tendances passagères?
- Alain dit aussi qu'il faut renouveler les produits régulièrement. Marmani est-elle prête à le faire et en est-elle capable?

#### Éléments clés tirés du module de synthèse pouvant être intégrés

Cette option permettrait à Marmani de satisfaire certains facteurs clés de succès du secteur du vêtement :

- En lançant ses produits à des prix concurrentiels, Marmani maximisera son volume de ventes et ses bénéfices.
- Si l'option de vente sur Amazon est bien mise en œuvre, elle générera de la publicité supplémentaire pour les gammes de Marmani et permettra à la société d'élargir leur distribution.
- La livraison rapide des produits concorde avec l'une des valeurs fondamentales de Marmani : offrir un niveau de service élevé aux clients.
- Cette option cadre avec l'énoncé de mission actuel et permet simplement à la société d'étendre la portée géographique du marché dans lequel elle vend ses produits actuels.

## Conclusion

D'après les estimations de ventes fournies par Roberto, l'option de vendre des produits d'athloisir sur Amazon pourrait substantiellement augmenter les produits d'exploitation de la société. Pour maximiser ses produits d'exploitation et sa marge brute globale, Marmani devrait baisser son pourcentage de marge brute visé, qu'elle devrait fixer à 32 %, et opter pour la collection Cool. Toutefois, les marges sont déjà comprimées. L'exactitude de l'estimation des ventes en unités fournie par Roberto est cruciale. Si ces volumes de ventes ne sont pas atteints sur Amazon, Marmani pourrait devoir réduire ses prix pour rendre ses produits plus attrayants.

À court terme, cette option pourrait aider Marmani à atteindre ses objectifs financiers. En apprenant à faire concurrence sur le marché mondial, la société pourrait aussi créer de nouvelles possibilités à long terme. Si Marmani va de l'avant, le Conseil devra surveiller étroitement la performance financière, comme le suggère Amazon, puisque les circonstances peuvent changer rapidement. La gamme de produits offerts et les prix de ces produits devront tous deux être gérés avec soin, et la gamme devra être changée régulièrement, selon les besoins.

Roberto devra décider si cette option correspond aux valeurs fondamentales de la société, c'est-à-dire de fournir des produits de qualité élevée et un niveau de service exceptionnel, ce qui ne semble pas être le cas. Est-ce la bonne option à choisir pour favoriser la croissance à long terme de Marmani? Des discussions plus poussées s'imposent avant de s'engager dans cette voie.

### **Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Proposition de partenariat avec un athlète vedette pour la vente de vêtements d'athloisir)**

*Le candidat réalise une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la proposition pour déterminer si Marmani devrait former un partenariat avec l'athlète vedette dans le but de vendre davantage de produits d'athloisir.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit relever que, même si la marge brute projetée associée à cette proposition de partenariat est supérieure à la marge actuelle de la division Athloisir, elle est inférieure à celle des autres options qui s'offrent à Marmani.*

*Analyse qualitative : Au niveau Compétent, le candidat doit évaluer la proposition de partenariat avec l'athlète vedette et analyser les risques et les avantages de l'entente. Il doit aussi recommander des changements à l'offre initiale qui seraient plus avantageux pour Marmani ou qui réduiraient les risques. Comme cette option nécessite la conception de nouvelles gammes de produits et l'approbation de l'athlète vedette avant le début de la production, le candidat doit relever qu'il faudra probablement plus de temps pour générer une augmentation des produits d'exploitation que dans le cas de l'option de vente sur Amazon.*

*Conclusion : Le candidat doit tirer des conclusions et formuler des recommandations en s'appuyant sur ses analyses quantitative et qualitative.*

## **Analyse quantitative**

La marge brute projetée pour cette option est de 25 %, ce qui est supérieur à la marge brute de 23 % actuellement générée par les vêtements d'athloisir, mais inférieur à la marge prévue de 35 % pour les ventes sur Amazon et à la marge projetée de 40 % pour les ventes de la division Athloisir.

L'athlète vedette s'engage à acheter des produits totalisant 2 millions \$ chaque année pour les cinq prochaines années, ce qui permet de dégager une marge brute de 25 %, soit 500 000 \$ par année, et il versera en plus des honoraires annuels de 25 000 \$ pour la conception.

## **Analyse qualitative**

### Produits d'exploitation

- Comme les ventes sont garanties, cette option aidera Marmani à atteindre son objectif de croissance des produits d'exploitation. Toutefois, il est difficile de savoir quand les ventes auront lieu, et les modèles doivent être approuvés par l'athlète vedette avant que la production et les ventes commencent.
- Cette option pourrait offrir un nouveau canal de vente intéressant.
- Selon l'article mentionné par Roberto, ce partenariat s'inscrirait dans la tendance actuelle du marché, c'est-à-dire la croissance accrue dans le segment des vêtements sport pour hommes, particulièrement des vêtements de style « chic urbain ».
- Ce partenariat fournirait une source garantie de produits d'exploitation pour cinq ans.
- Cette première collaboration pourrait entraîner d'autres partenariats avec des vedettes ou d'autres personnes, dans lesquels Roberto serait le directeur de la création.

### Établissement des prix et marge brute

- Si les produits et les styles sont choisis en fonction des tendances, il pourrait s'agir d'une manière de créer des marques attrayantes et durables visant des créneaux précis sur le plan du style susceptibles de générer une rentabilité supérieure (*lien avec le module de synthèse*).

### Risques

- La clause de non-concurrence pourrait limiter Marmani dans sa croissance future.
- Roberto et l'athlète vedette pourraient ne pas s'entendre au sujet de la conception finale des modèles. Marmani devrait s'assurer qu'un processus de règlement des différends soit établi.
- Roberto s'est dit préoccupé par le temps que ce projet nécessitera, puisque celui-ci pourrait empiéter sur le temps dont Roberto dispose pour concevoir d'autres produits. De plus, si ce projet nécessite trop de temps, la division Vêtements adaptés pourrait ne pas recevoir l'attention dont elle a besoin.
- L'entente proposée comporte des conditions strictes qui doivent être respectées, particulièrement sur le plan de l'approvisionnement. Marmani risque de ne pas être en mesure d'exécuter toutes les commandes.

- Les articles porteront le nom de l'athlète vedette et la marque Marmani. Cet athlète vedette en particulier pourrait ne pas être le meilleur choix pour Marmani, et la société devrait peut-être chercher quelqu'un qui serait plus approprié pour faire la promotion de ses produits. Compte tenu des rumeurs à propos du tempérament de l'athlète vedette, il pourrait y avoir un risque d'atteinte à la réputation si Marmani associe son nom à celui de l'athlète vedette. Il serait peut-être préférable que la marque Marmani ne figure pas sur les produits. C'est une question qui pourrait faire l'objet d'une négociation.

#### Autres considérations

- Cette option répond au désir de Roberto de créer des produits pour hommes et de consacrer plus de temps à la conception.
- Roberto pourrait avoir de la difficulté avec l'aspect collaboratif de la conception, puisqu'il aime contrôler la majorité des décisions (information tirée du module de synthèse). La perte du plein contrôle créatif pourrait ne pas plaire à Roberto.

#### Éléments clés tirés du module de synthèse pouvant être intégrés

- L'un des facteurs clés de succès consiste à diversifier les sources de produits d'exploitation et à créer une offre de produits indirecte, soit la conception de produits distincts vendus par des tiers. Cette option permettrait de satisfaire à ce facteur.
- Grâce à cette option, Marmani pourra profiter d'une tendance du secteur (mentionnée par Roberto dans l'étude de cas du Jour 1) consistant à diversifier la clientèle en offrant davantage de vêtements pour hommes.
- La conception des vêtements en collaboration avec l'athlète vedette et la perte potentielle du contrôle créatif total pourraient mettre en jeu la proposition de valeur de Marmani, qui consiste à concevoir des vêtements offrant des qualités fonctionnelles optimales tout en étant attrayants.
- Cette option devrait permettre à Marmani de respecter l'une de ses valeurs fondamentales consistant à offrir des produits de qualité et une valeur ajoutée à ses clients.
- L'une des valeurs fondamentales de Marmani est de mener ses activités de façon éthique, ce que cette option ne lui permettra peut-être pas de faire.

#### **Conclusion**

Cette option pourrait être attrayante parce qu'elle devrait accroître les bénéfices d'au moins 525 000 \$ (marge brute de 25 % sur les ventes de 2 millions \$, plus des honoraires de 25 000 \$ pour la conception) par année pour les cinq prochaines années, ce qui aiderait Marmani à atteindre ses objectifs financiers et constitue une source garantie de produits d'exploitation. Marmani doit toutefois gérer le risque d'atteinte à sa réputation et doit donc connaître l'identité de l'athlète vedette avant de conclure une entente.

Si le Conseil envisage de conclure d'autres partenariats avec des vedettes à l'avenir, il devra examiner attentivement ces ententes pour déterminer si elles cadrent avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de Marmani.

Avant de conclure ce partenariat, Marmani doit absolument :

- savoir le nom de l'athlète vedette et déterminer si cette personne cadre avec l'image de marque de la société;
- obtenir plus de détails au sujet de la clause de non-concurrence pour s'assurer qu'elle ne limite pas la croissance future des marques de Marmani;
- établir des limites relativement au temps de conception de la gamme de vêtements et mettre en place un processus de règlement des différends. Ce dernier point est particulièrement important, puisque l'athlète vedette a la réputation d'être colérique et perfectionniste.
- s'assurer que les ventes et la marge promises figurent dans le contrat.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Décision relative au financement)**

*Au niveau Compétent, le candidat doit évaluer les options de financement, soit la conversion du prêt de Ray en actions ou le refinancement de la dette auprès de la Banque Hurley, en tenant compte des facteurs quantitatifs et qualitatifs, comme l'incidence sur les objectifs stratégiques, la compatibilité avec la mission et la vision ainsi que les facteurs clés de succès. Le candidat doit déterminer laquelle des options convient le mieux sur le plan stratégique en fonction des plans d'expansion.*

*Remarque : Comme cette question concerne les capitaux propres / la propriété de Marmani, la réponse pourrait être adressée directement à Roberto. Il était important de mettre l'accent sur les conséquences stratégiques des options et non simplement sur les avantages et les inconvénients de la décision relative aux options de financement.*

**Analyse quantitative**

- Au 30 juin 2021, date du remboursement de l'emprunt à Ray, le solde à payer sera de 7,7 millions \$. Le financement de 10 millions \$ offert est donc amplement suffisant.
- Marmani doit comparer le taux d'intérêt exigé par Ray (4 %) à celui exigé par la Banque Hurley (taux préférentiel majoré de 2 %).
- Il est possible de comparer les évaluations tirées du module de synthèse avec le solde actuel de l'emprunt afin de déterminer si la conversion de ce solde en actions constitue une offre raisonnable (ce qui n'est pas le cas puisque les évaluations ne sont pas à jour).
- Si le prêt de Ray est converti en actions ordinaires, Marmani devrait tenir compte du montant des dividendes qu'elle devra peut-être verser à Ray. Comme aucun dividende n'a été versé jusqu'à maintenant, ce montant pourrait être nul.
- Roberto doit aussi envisager le coût associé à toute augmentation future de la valeur de Marmani qu'il devra partager avec Ray.

## Analyse qualitative

- Roberto est prudent de nature (comme il est clairement établi dans le module de synthèse), et un emprunt bancaire à taux variable ne lui conviendrait pas.
- Comme Marmani devra payer des intérêts sur l'emprunt, il faudra qu'elle dispose de la trésorerie nécessaire pour payer à la fois les intérêts et le capital. (Toutefois, Marmani semble tout à fait en mesure de le faire.)
- Grâce au succès de la division Vêtements adaptés, Marmani a actuellement la trésorerie nécessaire pour financer ses activités.
- Si Marmani refinance son emprunt auprès de Ray, elle pourrait avoir une capacité d'emprunt limitée pour financer l'expansion.
- Si Marmani choisit de vendre ses produits sur Amazon, elle aura probablement besoin de fonds pour prendre de l'expansion. Toutefois, la rotation rapide des stocks pourrait lui permettre de financer elle-même le volume important de produits requis.
- Les besoins de financement dépendront de la manière dont Marmani choisit de prendre de l'expansion.
- Accorder des actions à Ray entraînera un changement majeur de la participation dans l'entreprise. Roberto possède actuellement 100 % des actions et a le dernier mot relativement à toutes les décisions.
- Ray aura le droit de vote, ce qui pourrait avoir un effet sur les décisions prises, particulièrement en ce qui a trait à la mission, à la vision, aux objectifs et à l'orientation stratégique de Marmani. Roberto voudra probablement conserver le plein contrôle de l'entreprise.
- Roberto n'a pas à prendre cette décision seul. Il peut demander l'avis du Conseil de Marmani.
- Marmani devrait peut-être faire des contre-offres à Ray et à la banque Hurley pour voir si les conditions actuelles sont les meilleures conditions que chaque partie est prête à lui offrir.
- Si le prêt de Ray est converti en actions, Ray aura droit à une part de toute croissance future de Marmani, ce qui pourrait représenter une somme importante. Par conséquent, il n'est pas possible de déterminer le coût réel de la conversion en ce moment.

## Conclusion

Marmani est capable d'obtenir suffisamment de financement auprès de la banque Hurley pour rembourser Ray. Le montant limite de l'emprunt à la Banque Hurley est de 10 millions \$, et le solde à rembourser est de 7,7 millions \$. Je recommande que Marmani rembourse Ray. Roberto a l'habitude d'être l'actionnaire unique, et rien n'indique qu'il souhaite que cette situation change. Marmani se porte bien financièrement, et le financement bancaire ne semble pas comporter un degré de risque excessif.

*Le candidat peut conclure que l'emprunt auprès de Ray devrait être converti, pourvu que cette conclusion soit étayée.*

**Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 – Questions de gouvernance)**

*Au niveau Compétent, le candidat doit relever les problèmes émergents sur le plan des RH concernant Alain, qui bouscule les choses avec sa volonté de faire passer Marmani à l'ère numérique et a même suggéré de congédier Karen. De plus, les directeurs se plaignent à son sujet. Le candidat doit aussi relever le fait que les objectifs de croissance ambitieux de Marmani pourraient mener la société à s'éloigner de ses valeurs fondamentales. Il doit également souligner et commenter le fait que Marmani semble accorder de plus en plus d'attention à la division Athloisir, au détriment de la division Vêtements adaptés, même si cette dernière génère la majorité des produits d'exploitation de la société. Le candidat peut aussi offrir des suggestions pour apaiser le mécontentement évident des employés.*

*Remarque : Il était approprié d'adresser la réponse à cette question à Roberto plutôt qu'à Alain.*

**Problèmes sur le plan des RH**

Alain, le nouveau chef de l'exploitation, critique les décisions de Roberto et des autres dirigeants, et semble avoir fait mauvaise impression aux directeurs et aux employés. Comme Alain a un style de gestion différent de celui de Roberto, son approche semble ne pas cadrer avec la culture actuelle de la société. Cependant, si ces problèmes ne sont pas résolus, la culture de Marmani pourrait se dégrader parce que les employés deviendront de plus en plus aigris. Quand Roberto prenait les décisions, il ne tenait pas compte du point de vue des employés. C'est toujours le cas maintenant qu'Alain gère les activités : il a sa propre vision et ne semble pas s'intéresser aux idées des autres.

Roberto a délégué certaines de ses responsabilités à Alain, mais semble avoir de la difficulté à accepter les recommandations plus audacieuses d'Alain. Les suggestions d'Alain sont axées sur la technologie, un domaine dans lequel Roberto ne se sent déjà pas très à l'aise (logiciel de GRC dans le module de synthèse, etc.). Roberto trouve aussi qu'Alain a brûlé les étapes en suggérant d'emblée de remplacer Karen.

Alain semble apporter une certaine valeur à Marmani; toutefois, il semble aussi être un élément perturbateur. Si rien n'est fait, les actions d'Alain pourraient avoir des conséquences négatives à long terme. Par exemple, selon un directeur, Alain semble d'abord et avant tout chercher à réduire les coûts. Si c'est le cas et qu'Alain fait à sa guise, la qualité des produits de Marmani pourrait commencer à se détériorer, et d'autres problèmes pourraient en découler.

Alain semble aussi négliger l'apport de la division Vêtements adaptés sur les plans de la croissance des ventes et de la stabilité de la marge bénéficiaire, et le fait que la marque Marmani est reconnue principalement en raison des produits de cette division. Alain semble vouloir que Marmani s'occupe moins de la division Vêtements adaptés et mette plutôt l'accent sur la division Athloisir, dont la performance est actuellement inférieure, ce qui pourrait nuire à la performance de la division Vêtements adaptés et, au bout du compte, à la société. De plus, puisque Roberto se consacre à la conception de vêtements d'athloisir et que Sonya, qui concevait les vêtements adaptés, a quitté la société et n'a pas été remplacée, il y a un risque de plus en plus important que la division Vêtements adaptés souffre du peu d'attention qu'on lui accorde.

### Questions de gouvernance

Je suggère que Marmani fasse appel aux compétences des membres de son nouveau Conseil.

De plus, la baisse du moral des employés accroît le risque que certains d'entre eux quittent la société, et Marmani doit prendre des mesures pour régler cette situation. Les employés semblent mécontents de l'approche d'Alain et de leur rémunération actuelle. Pour que le moral des employés ne continue pas à se dégrader, Roberto devrait intervenir pour régler le conflit entre Alain et certains des directeurs.

Alain doit améliorer son style de leadership et de gestion du personnel. De plus, pour aider Karen à réussir dans son rôle en pleine évolution, Alain devrait la former et l'encadrer. Si le rendement de Karen ne s'améliore pas après la formation, il faudra remplacer Karen par quelqu'un qui connaît mieux les technologies numériques.

Marmani doit déterminer comment la prise de décisions organisationnelles changera en fonction de l'évolution des rôles de Roberto et d'Alain. Il est important de faire comprendre à Alain que la société est devenue ce qu'elle est aujourd'hui en s'appuyant sur une mission et sur des valeurs fondamentales solides, et que c'est ce qui est à l'origine du succès de la division Vêtements adaptés. Alain doit aussi saisir que la société doit sa rentabilité en grande partie à la division Vêtements adaptés, tant sur le plan de la marge brute que sur celui du volume des produits d'exploitation. Marmani doit absolument embaucher un nouveau directeur de la conception pour la division Vêtements adaptés et consacrer l'attention nécessaire à cette division, parce qu'elle pourrait contribuer de façon importante à l'atteinte des objectifs de croissance établis.

Pour contrebalancer le caractère ambitieux de ses objectifs de croissance, Marmani devrait songer à changer son approche de gestion des risques. Comme la croissance annuelle moyenne est de 4 % dans le secteur, un objectif de 8 % est peut-être trop audacieux. Il serait plus raisonnable de viser une croissance de 4 % pour la division Vêtements adaptés et un taux de croissance plus élevé pour la division Athloisir.

### 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 des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Compétences habilitantes**

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

2.1.5 *Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation*

*Au niveau Compétent, le candidat formule des conclusions logiques qui découlent de son analyse. Le candidat doit absolument parvenir à la conclusion qu'il est essentiel de maintenir la division Vêtements adaptés, puisqu'il s'agit d'une source stable de flux de trésorerie et de produits d'exploitation. Le candidat doit aussi proposer des moyens d'assurer la croissance de la division Athloisir tout en considérant les risques et les avantages globaux.*

*Au niveau Compétent, le candidat doit parvenir aux conclusions suivantes :*

- *OE 2 Gamme de produits de la division Vêtements adaptés destinée au marché de masse – oui (à moins que le candidat présente une bonne raison de ne pas aller de l'avant).*
- *OE 3 Ventes sur Amazon – oui ou non (probablement oui, compte tenu du faible coût d'entrée et du grand potentiel de croissance).*
- *OE 4 Proposition de partenariat avec un athlète vedette – probablement non, à cause du risque d'atteinte à la réputation de Marmani.*
- *OE 5 Décision relative au financement – le candidat devrait suggérer à Marmani de contracter l'emprunt auprès de la Banque Hurley, puisque la valeur de Marmani semble élevée par rapport au solde restant du prêt de Ray.*
- *OE 6 Questions de gouvernance – le candidat doit parvenir à la conclusion que ces problèmes doivent être réglés pour assurer la santé à long terme de l'entreprise.*

**Conclusion**

Marmani a une décision stratégique difficile à prendre. Actuellement, la société semble concentrer son attention sur la division Athloisir. Comme la réussite financière de la société dépend de la division Vêtements adaptés, qui génère la majorité de produits d'exploitation et des flux de trésorerie, ce choix semble comporter des risques. De plus, il ne cadre pas avec la faible tolérance au risque de Roberto.

Il y a du pour et du contre relativement à chacune des options stratégiques présentées. En effet, chacune de ces options est viable en soi. Toutefois, il est essentiel de comprendre que la division Vêtements adaptés est nécessaire au maintien de la réussite financière globale de Marmani. Le candidat doit tenir compte des objectifs des principales parties prenantes dans sa conclusion.

Même si le Conseil est relativement nouveau, ses membres possèdent des compétences précieuses dont Roberto et Alain devraient profiter. Ils peuvent fournir des conseils objectifs et de l'aide à Roberto et à son équipe, qu'ils devraient utiliser pour établir une orientation stratégique prudente et pour traiter les questions de gestion des risques. Par exemple, les membres du Conseil appuient le virage numérique de Marmani, qui aidera la société à demeurer concurrentielle.

## Recommandations

Je recommande que Marmani accorde davantage d'attention à la division Vêtements adaptés. Cette division a un potentiel de croissance et peut faire plus que simplement fournir des flux de trésorerie stables à Marmani. La société devrait prendre la peine de faire croître cette division qui a été et qui est toujours une de ses activités principales. La division Vêtements adaptés joue un rôle crucial dans la réalisation de la mission et de la vision de Marmani. Rien ne semble indiquer que les vêtements adaptés approchent de la fin de leur cycle de vie. En fait, ils semblent même avoir un potentiel de croissance. Les produits d'exploitation sont stables, et certains éléments laissent supposer qu'ils pourraient augmenter. Marmani ne devrait pas mettre en péril sa solide réputation et la notoriété de sa marque dans le secteur de la santé et du bien-être. Marmani devrait continuer à vendre les produits de sa gamme de vêtements adaptés à sa clientèle actuelle. Pour assurer la réussite générale de Marmani, la société devrait accorder plus d'attention et de ressources à la division Vêtements adaptés. Si la société met bien en œuvre cette approche, la performance de la division augmentera probablement. Marmani pourrait aussi élargir le marché pour sa gamme de vêtements adaptés, ce qui l'aiderait à atteindre ses objectifs de croissance ambitieux.

L'analyse quantitative des options stratégiques indique que chacune d'elles devrait générer une marge brute supplémentaire.

### Comparaison des marges brutes

	<u>An 1</u>	
Gamme de vêtements adaptés destinée au marché de masse (40 %)	<u>800 000 \$</u>	Croissance prévue de 5 %
Ventes sur Amazon		
Confo (35 %)	<u>341 169 \$</u>	
ou		
Cool (32 %)	<u>532 500 \$</u>	Marge inférieure et bénéfice maximum
Partenariat avec un athlète vedette (25 %)	500 000 \$	
Honoraires de conception	<u>25 000</u>	
	<u>525 000 \$</u>	

L'analyse quantitative ne permet pas à elle seule de choisir entre l'option de vente sur Amazon et celle du partenariat avec l'athlète vedette. En effet, selon la collection retenue, chacune des options pourrait générer une marge d'environ 500 000 \$. Toutefois, les ventes et la marge sont garanties dans le cas du partenariat. Il est donc nécessaire de poser une hypothèse au sujet de la croissance supplémentaire que les ventes sur Amazon pourraient connaître au cours des cinq prochaines années. Marmani devra aussi continuer à innover sur le plan des produits pour satisfaire les clients d'Amazon, ce qui influera grandement sur les produits d'exploitation et les marges brutes annuels. L'innovation des produits sera aussi un aspect important dans le partenariat avec l'athlète vedette, mais moins que pour les ventes sur Amazon.

Si Marmani est convaincue qu'elle peut être concurrentielle sur Amazon tout en offrant des produits de qualité, je recommande d'aller de l'avant avec l'option de vente sur Amazon. Cette stratégie représente une bonne manière d'acquérir de l'expérience de vente sur le marché mondial et, possiblement, de générer un volume élevé de ventes rapidement. Toutefois, Marmani devra faire preuve de prudence, compte tenu du degré élevé de concurrence et de la nature inconstante de la clientèle qui magasine en ligne.

Vu le caractère apparemment imprévisible de l'athlète vedette et les conditions défavorables de la proposition de partenariat, je recommande de ne pas conclure l'entente. Marmani pourrait peut-être renégocier les conditions afin de les rendre moins contraignantes pour elle, mais il n'y a aucune manière de contrôler le risque que le comportement de l'athlète vedette nuise à la réputation de Marmani.

Je recommande aussi d'obtenir du financement de la Banque Hurley et de rembourser Ray plutôt que de convertir son prêt en actions. Cela permettra à Roberto de conserver le plein contrôle de Marmani et de profiter de 100 % de toute augmentation future de la valeur de la société.

Marmani doit aussi résoudre les conflits au sein de l'équipe de direction liés à l'embauche d'Alain à titre de chef de l'exploitation.

Roberto et le Conseil devraient revoir les objectifs de Marmani puisque, à moins que la société ne prenne davantage de risques, il n'est probablement pas réaliste de s'attendre à ce qu'elle atteigne l'objectif de croissance de 8 % à 10 % qui a été établi.

#### 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 pas communiqué sa réponse adéquatement.

*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 identifiées, ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre*
- *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 grands 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 qu'il a répondu, de façon cohérente et professionnelle, aux questions importantes.*

*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 à la fois des renseignements quantitatifs (lorsque ces renseignements étaient fournis) 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 l'étude 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 – Marmani (VERSION 2)**

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

### **Analyse de la situation**

#### **Vision**

Notre vision consiste à devenir un chef de file dans le secteur des vêtements adaptés et des vêtements d'athlisme en vendant des produits qui dépassent les attentes de nos clients et améliorent la vie des gens.

#### **Mission**

Nous réalisons notre vision en concevant et en vendant des vêtements techniques aussi performants que promis.

#### **Valeurs fondamentales**

- Passion pour un mode de vie sain et actif
- Qualité élevée, niveau de service à la clientèle élevé et valeur ajoutée pour les clients
- Activités éthiques et écoresponsables
- Conception et techniques de fabrication innovantes

#### **FCS**

- Multiples sources de produits d'exploitation
- Création d'une marque dans un créneau sous-exploité
- Contrôle à l'égard de la chaîne logistique, de manière à permettre le contrôle des coûts et l'achat d'intrants de qualité
- Embauche d'une main-d'œuvre expérimentée et polyvalente capable de s'adapter aux changements de processus de fabrication
- Approche multicanal
- Marketing et distribution efficaces
- Adhésion des clients et recherches sur leurs besoins
- Innovation constante
- Utilisation de la technologie pour accroître l'efficacité et l'efficacé de la production
- Transparence dans la chaîne logistique
- Démonstration du sens de la responsabilité sociale d'entreprise, d'une bonne gérance environnementale et d'un esprit de bienfaisance
- Offre de produits de grande qualité

#### **FFPM**

#### **Forces**

- Marges brutes de la division Vêtements adaptés plus élevées que prévu
- Solide réputation dans le secteur de la santé et du bien-être
- Volumes de ventes accrus, grâce à un personnel des ventes solide
- Flux de trésorerie stables de la division Vêtements adaptés

### **Faiblesses**

- Marges plus faibles que prévu dans la division Athloisir
- Non-remplacement de Sonya, la directrice de la conception, ce qui a mené à des modèles moins innovants dans la division Vêtements adaptés.
- Roberto se concentre sur la division athloisir; il y peut-être moins de surveillance de la division vêtements adaptés.
- Manque de focalisation de la direction sur toutes les gammes de produits (surtout les Vêtements adaptés).
- Méésentente de la direction entre l'orientation de l'entreprise.

### **Possibilités**

- La division athloisir demande de rester au goût du jour.
- La population vieillit, et la division athloisir grossit en parallèle.
- Accroissement des ventes par le commerce en ligne comme amazon.
- Les ventes sur amazon permettront à marmani de rejoindre une plus large clientèle. (180 pays)
- Renouvellement régulier des produits pour maintenir les ventes.
- Utilisation des médias sociaux et de l'analyse de données pour stimuler les ventes.
- Vêtements à la mode

### **Menaces**

- Concurrence de grandes marques internationales d'athloisir, ce qui force une baisse des prix à mesure que les magasins à rabais se joignent au marché
- Secteur très concurrentiel, ce qui force marmani à rester au goût du jour et exerce de la pression sur les prix et les marges
- Amazon pourrait conclure un partenariat avec Nike pour produire sa propre gamme de vêtements d'athloisir.

### **Analyse quantitative**

- Les ventes de la division Vêtements adaptés demeurent solides et stables.
- Marges plus faibles de la division Athloisir
- Marges stables d'une année à l'autre (plus de 40 %)

### **Objectifs financiers**

- Croissance annuelle de 8 % à 10 %

### **Clause restrictive imposée par la banque**

- Rendement min de l'actif

À : Conseil d'administration

De : CPA

### **Questions stratégiques**

#### **Option de refinancement**

Ray il a dit qu'il veut convertir en actions le prêt qu'il nous a accordé, et devenir actionnaire et membre actif du Conseil. Ray veut au moins un tiers des actions ordinaires après conversion. J'ai réalisé une analyse pour déterminer si nous devons accepter sa proposition ou rembourser le solde de son prêt d'ici la fin juin.

#### **Analyse quantitative**

Comme le montre le tableau 1, le remboursement annuel serait de 1 260 683 \$, si Marmani refinance 10 millions pour rembourser Ray. Ce chiffre est fondé sur une période de 10 ans et les paiements englobent le capital et les intérêts. Dans ce calcul j'ai pris le taux préférentiel actuel de 2,45 % et supposé que le taux serait de 4,45 % (2+2,45 %). Pour obtenir ce prêt, Marmani devra produire ses états financiers audités, obtenir une garantie de Roberto et respecter la même clause restrictive qui impose un rendement min de l'actif. Comme la juste valeur de marché de Marmani n'a pas été établie, la valeur de 1/3 de l'entreprise qui reviendrait à Ray n'a pas été quantifiée.

#### **Analyse qualitative**

J'ai réalisé une analyse qualitative pour le remboursement de Ray.

#### **Avantages**

- Le remboursement de Ray ne causerait aucun changement de la propriété de l'entreprise. Cela permettra à Marmani de continuer à conserver son orientation stratégique et évitera à Marmani d'apporter des changements à sa direction. Marmani a une main-d'œuvre expérimentée et polyvalente depuis des années, ce qui est un facteur clé de succès.
- La division vêtements adaptés de Marmani continue de générer des flux de trésorerie solides et stables. Comme mentionné dans l'analyse de la situation, les flux de trésorerie solides et stables que génère la division vêtements adaptés peuvent aider à faire ce remboursement.
- Permettra de rembourser la dette à Ray.

#### **Inconvénients**

- Ce paiement annuel aura une incidence considérable sur les flux de trésorerie de Marmani.
- Rembourser Ray, et ne pas lui offrir un siège au conseil, ne fait rien pour améliorer les faiblesses indiquées dans l'analyse de la situation. Marmani s'occupe peu du secteur des vêtements adaptés, avoir un membre de plus au Conseil qui peut exercer une surveillance sur cette division, aurait un effet bénéfique sur la croissance de Marmani.
- D'autres travaux devront être faits, car Marmani devra fournir des états financiers audités.
- Roberto devra aussi fournir une garantie personnelle.

J'ai réalisé une analyse qualitative de la conversion du prêt de Ray en actions.

### **Avantages**

- Ray fera bénéficier le Conseil de son sens des affaires et aidera Marmani à se concentrer sur la division vêtements adaptés. Comme indiqué précédemment, l'une des faiblesses de Marmani est qu'elle s'occupe peu de la division vêtements adaptés. Ray a vu Marmani croître avec la division vêtements adaptés et sa présence aiderait à améliorer la surveillance et l'orientation.
- Aucun paiement annuel, ce qui permettra à la direction de se concentrer sur la croissance de la division vêtements adaptés et de la division athloisir. Vu la possibilité d'améliorer les ventes de vêtements d'athloisir en restant au goût du jour, ces flux de trésorerie disponibles pourront servir à concevoir de nouveaux produits à la mode, ce qui améliorera la rentabilité.

### **Inconvénients**

- Ray exercerait un contrôle considérable. Il pourrait influencer l'orientation et la structure de l'organisation. Comme mentionné précédemment, le facteur clé de succès de Marmani est sa main-d'œuvre expérimentée et polyvalente; tout changement à l'équipe pourrait influencer sur la capacité de Marmani de bien fonctionner.
- Ray pourrait avoir des vues divergentes sur l'exploitation de l'organisation. Cela peut avoir une incidence sur les décisions de marmani.

### **Recommandation**

Comme le montre le tableau 1, le remboursement annuel pour refinancer le prêt de Ray serait de 1 260 683 \$. Comme mentionné dans l'analyse de la situation, Marmani a des flux de trésorerie solides et stables provenant de la gamme de vêtements adaptés qui peuvent rendre possible ce paiement annuel. En remboursant Ray, Roberto conservera l'entière propriété de l'entreprise. Roberto pourra ainsi continuer d'employer la même main-d'œuvre expérimentée. (Un FCS dans ce secteur) et Marmani pourra continuer de conserver son orientation stratégique. Toutefois, comme il a été mentionné, l'une des faiblesses de marmani est que la direction ne s'occupe pas de toutes les gammes de produits, et la gamme des vêtements adaptés semble être négligée, surtout depuis le départ de Sonya. Je recommande que Marmani rembourse le prêt à Ray : puisque Ray pourrait apporter plus de surveillance, mais il pourrait aussi bousculer l'orientation et la structure organisationnelles, ce qui est un facteur clé de succès. (main-d'œuvre expérimentée et polyvalente) Or, Marmani n'a pas besoin de plus de surveillance pour tous ses produits, surtout les vêtements adaptés. Puisque Ray a une solide expérience en affaires et a vu marmani croître grâce à la division des vêtements adaptés, offrir un siège au conseil à Ray peut aider Marmani à mieux s'occuper de la division des vêtements adaptés.

### **Vêtements adaptés destinés au marché de masse**

Le Dr Irving est un éminent médecin, qui a présenté à marmani une proposition au sujet d'une gamme de vêtements adaptés destinée au marché de masse. Il s'agirait de vêtements de sport, vendus moins cher et destinés aux personnes handicapées. J'ai fait une analyse de cette occasion ci-après.

### **Analyse quantitative**

Comme le montre le tableau 2, ce projet est extrêmement rentable. En utilisant un taux d'actualisation de 4,45 %, j'ai calculé une VAN positive de 2,4 M\$. Il est à noter que j'ai utilisé une période de trois ans seulement dans mon analyse. Si nous prolongeons la période à cinq ans avec un taux de croissance annuel de 5 % (le taux bas et prudent qui nous a été fourni), nous aurions quand même une VAN positive. Un examen plus approfondi des chiffres est recommandé pour savoir si tous les coûts ont été identifiés et sont exacts. Il faut tenir compte des facteurs qualitatifs.

### **Principales hypothèses**

- Le taux d'emprunt de 4,45 % a été utilisé comme taux d'actualisation, puisque le CMPC n'est pas disponible.
- Une période de 3 ans a été utilisée, compte tenu de l'estimation de la croissance des ventes fournie par le Dr Irving.
- Une croissance de 5 % a été utilisée pour l'an 3, soit le taux de croissance bas et prudent.
- Des marges de 40 % seront maintenues chaque année.

### **Analyse qualitative**

#### **Avantages**

- Le produit à prix plus bas contribuera à élargir la clientèle de Marmani. Il contribuera aussi à améliorer la vie des clients, ce qui cadre avec la vision et la valeur fondamentale de l'entreprise qui consiste à offrir un produit qui améliore les vies et encourage un mode de vie actif et sain.
- Le secteur des vêtements adaptés présente d'importantes possibilités de croissance, en raison du vieillissement de la population, en offrant ce produit abordable, nous pourrions en tirer parti.
- Les multiples sources de produits d'exploitation sont un facteur clé de succès. C'est ce qui permettra à Marmani d'accroître sa rentabilité grâce à des produits plus diversifiés.
- Il serait possible de les produire en interne, puisqu'il y a une capacité excédentaire. Les fabriquer en interne permettra à Marmani de contrôler la chaîne d'approvisionnement, notamment les coûts et les intrants de qualité supérieure. (FCS pour le secteur)
- En produisant en interne, Marmani s'assure du maintien de la qualité des produits, ce qui est un FCS.
- Les dons cadrent avec le FCS, démontrant son sens de la responsabilité sociale de l'entreprise et son esprit de bienfaisance.
- Cela aidera à stimuler la croissance, qui devrait être de 8 % à 10 %

#### **Avantages**

- Si ce produit est externalisé marmani perdra sa capacité de contrôler la chaîne d'approvisionnement, ce qui est un facteur clé de succès.
- Le produit à prix plus bas pourrait ne pas cadrer avec la marque de Marmani, il pourrait donner l'impression que la qualité a diminué. La vente de produits de grande qualité est un facteur clé de succès pour Marmani, et la perception de qualité est essentielle pour la réputation et le succès de l'entreprise.

- Il ne semble pas clair si ce produit est un vêtement adapté ou un vêtement d'athloisir, ce qui pourrait créer de la confusion opérationnelle chez marmani.
- C'est un produit athloisir qui cible la clientèle des produits adaptés. Marmani doit s'assurer que la technologie fonctionne comme promis, ce qui fait partie de l'énoncé de mission. Ce produit pourrait donner l'impression qu'il y a une promesse technique, alors qu'il s'agit simplement d'un produit d'athloisir commercialisé comme un vêtement adapté.

### **Recommandation**

Comme il a été déjà mentionné, il faudra faire un examen plus approfondi pour s'assurer que tous les coûts ont été identifiés et sont exacts. Si on suppose que les informations qui nous ont été remises sont exactes, ce projet est intéressant du point de vue financier. Ce produit atteindra un beaucoup plus large public, représentera une source de produits d'exploitation additionnelle, et contribuera à améliorer la vie des personnes qui le portera. En vendant ce produit marmani pourrait aussi démontrer son esprit de bienfaisance, ce qui est bien vu du groupe démographique ciblé. Comme il a déjà été mentionné, ce produit ressemble à un produit d'athloisir, mais il est destiné au marché des vêtements adaptés. Il y a cependant un risque : les clients pourraient croire qu'il améliorera leur vie, alors que dans la réalité, ce n'est qu'un autre produit d'athloisir. Cette confusion est susceptible de nuire à la marque marmani. Je recommande que marmani aille de l'avant avec ce produit, car il s'agit d'une autre source de produits d'exploitation, et le produit en lui-même devrait être commercialisé plus comme un produit d'athloisir que comme un produit de vêtements adaptés. Cela aidera à atténuer le risque que les clients sentent que les vêtements n'aient pas de fonctionnalité technique pour une personne qui pourrait avoir un handicap.

### **Vente sur Amazon**

J'ai réalisé une analyse des trois collections d'été et j'ai identifié le produit être commercialisé sur Amazon et le prix auquel il devrait vendu.

### **Analyse quantitative**

Comme le montre le tableau 3, un seul produit générerait une marge d'au moins 35 % une fois le prix de vente augmenté de 120 %, comme le recommande Amazon. Il s'agit du produit Confo. Le prix de confo devrait être établi à 54 \$ l'unité, ce qui donnerait une marge de 41 % après l'augmentation du prix. La Marge totale pour l'année, à supposer que les volumes de vente projetés soient atteints, serait de 435k.

### **Principales Hypothèses**

Les chiffres de vente de Roberto sont raisonnables.

Les données d'Amazon sont exactes en ce qui concerne l'établissement des prix de vente à 120 % du prix de base d'amazon.

### **Analyse qualitative**

#### **Avantages**

- Profiter de la possibilité de vendre des vêtements à la mode.
- Ce projet permet à marmani d'avoir une autre gamme de produits, ce qui cadre avec le FCS sur les multiples sources de produits d'exploitation.

- Ce canal de distribution permettra de rejoindre 180 pays. C'est le FCS sur l'approche multicanal.
- Recours à Amazon, une technologie qui aiderait à améliorer la distribution. (FCS pour le secteur)
- Cela aidera à atteindre la croissance annuelle cible de 8 à 10 %

### **Inconvénients**

- La direction n'a pas beaucoup d'expérience avec les vêtements à la mode. Elle aurait peu de temps à consacrer à ce produit. Comme mentionné dans l'analyse de la situation, il y a déjà un manque de surveillance de la gamme de produits adaptés.
- Les vêtements à la mode n'offrent aucune fonctionnalité technique, n'améliorent pas la vie des personnes, et ne favorisent un mode de vie sain et actif. Ils ne cadrent pas avec la mission et la vision de l'entreprise. Cette gamme de produits pourrait aussi souffrir de l'absence d'une orientation stratégique claire de la part du conseil.

### **Recommandation**

L'ajout des vêtements à la mode aidera Marmani à profiter de la tendance vers les vêtements chics. Cela permettra à Marmani d'élargir sa vaste gamme de produits. C'est un FCS de Marmani. En vendant sur Amazon, Marmani profite aussi de ce canal de vente, soit un autre FCS de Marmani. Toutefois, il faut se rappeler que les vêtements à la mode ne cadrent pas avec les énoncés de mission ou de vision, et que la Direction s'occupe beaucoup de l'athlétisme et néglige les autres gammes de produits comme les vêtements adaptés. Ce produit contribuera à améliorer les profits et permettra à Marmani de profiter de cet excellent canal de ventes. Je recommande que Marmani aille de l'avant avec la vente en ligne de la collection confo, à 54 \$ l'unité. Cela contribuera à assurer des marges d'au moins 35 % comme le laisse entendre Alain. Je recommande aussi que Marmani engage d'autres gestionnaires pour s'occuper de cette gamme de produits, et pour que la direction puisse continuer de s'occuper des produits vêtements adaptés et des d'athlétisme.

### **Proposition de partenariat avec un athlète vedette**

J'ai réalisé ci-après une analyse sur la proposition de partenariat.

### **Analyse quantitative**

Comme le montre le tableau 4, d'après les chiffres fournis par l'avocat, les profits annuels seraient de 375 k. De plus Robert serait payé 25 k par année. Je n'ai pas considéré le paiement à Roberto comme un produit d'exploitation pour Marmani. Il faudra examiner davantage ces chiffres pour s'assurer que tous les coûts ont été identifiés et qu'ils sont exacts.

### **Hypothèses clés**

- Marge de 25 %
- Ventes annuelles de 2 M
- Horizon de 5 ans
- Aucun coût additionnel pour la modification de la conception, et l'adaptation du calendrier de production et de livraison.

## Analyse qualitative

### Avantages

- Ce produit cadrerait avec la gamme de vêtements à la mode qui a été précédemment recommandée, ce qui permettrait de profiter du segment en croissance des vêtements à la mode.
- Des tissus de grande qualité seraient utilisés, ce qui est un FCS de marmani.
- Marmani fabriquerait le produit, ce qui cadre avec le FCS, Contrôler la chaîne logistique pour contrôler les coûts et la qualité des intrants.
- Cette croissance des ventes aiderait marmani à atteindre sa cible de croissance annuelle de 8 à 10 %.

### Inconvénients

- L'athlète vedette conservera la propriété de tous les modèles. Marmani a toujours eu tous les droits de propriété sur ses modèles.
- L'athlète est imprévisible et colérique. Cela pourrait nuire à la réputation de Marmani.
- Les modèles seront retravaillés jusqu'à ce que l'athlète soit satisfait. Cela accaparerait beaucoup de temps de la direction, qui est déjà divisé entre les vêtements d'athlète et les vêtements adaptés.
- Les marges de Marmani sont relativement constantes, à 40 %, ce produit générerait une marge de seulement 25 %.

### Recommandation

Dans cette analyse nous pouvons voir que marmani devrait faire 375 k\$ par année. Cela aiderait Marmani à atteindre sa croissance cible des ventes de 8 à 10 %, mais les marges seraient de 25 %, ce qui est inférieur à la marge brute de 40 % que Marmani a eue en 2020. Selon l'entente Marmani produirait le produit en interne, ce qui est un FCS (contrôler la chaîne logistique, donc des coûts et de la qualité des intrants). Elle pourrait vendre un produit de grande qualité et augmenter ses sources de produits d'exploitation.

Toutefois comme il a été mentionné, les comportements et les opinions de la vedette pourraient nuire à la réputation de marmani. De plus la vedette impose de nombreuses conditions qui sont défavorables à Marmani. Marmani n'aura pas les droits de propriété sur les modèles, devra modifier les modèles sur demande et s'adapter aux changements au calendrier de production et de livraison. La direction de Marmani consacre déjà trop de temps aux vêtements d'athlète et néglige la division des vêtements adaptés – elle négligerait encore plus ses produits clés. Je ne recommande pas d'accepter cette proposition, car elle distrairait la direction, la marge de 25 % serait encore plus faible une fois pris en compte tous les coûts additionnels associés à la modification de la conception et aux changements au calendrier de production et de livraison. Marmani mettrait également en jeu sa réputation ajouterait à la charge de la direction.

## **Questions d'exploitation**

### **Manque d'attention accordée aux vêtements adaptés**

Roberto semble s'occuper uniquement de la division athloisir. Comme Rory l'a fait remarquer, la demande de vêtements adaptés à la mode demeure forte. Puisque Sonya a quitté l'entreprise et que personne ne l'a remplacée, la gamme vêtements adaptés est négligée. Puisque l'innovation constante est un FCS, il serait sage d'embaucher un nouveau directeur de la conception pour que marmani puisse continuer de fabriquer ces produits qui génèrent des marges élevées et s'assurer de toucher des produits d'exploitation stables.

### **Différenciation entre les vêtements adaptés et les vêtements d'athloisir**

Comme je l'ai noté dans mon analyse sur la production de vêtements adaptés destinés au marché de masse, on ne semble pas bien comprendre la différence entre l'athloisir et les vêtements adaptés. Cela cause de la confusion dans la direction, et pourrait aussi avoir empêché les clients à voir la valeur du produit. Je recommande de créer des lignes directrices claires, pour assurer que les deux gammes de produits sont différenciées. Cela aidera à la planification stratégique et au maintien de la solide réputation de Marmani en santé et bien-être.

### **Alain Pépin**

Alain s'est joint à l'entreprise et participe à de nombreux aspects de ses activités. Il privilégie la croissance des produits d'exploitation à tout prix. Il a eu une influence négative sur la culture d'entreprise. Comme le montrent de nombreuses propositions, Alain se concentre sur la croissance des ventes, mais il ne tient pas compte de l'adéquation de ces produits avec la vision et les valeurs fondamentales de marmani. Lors d'une réunion du conseil, il a expressément mentionné que Karen devait être remplacée. C'est non professionnel et il n'aurait pas dû agir ainsi. Le comportement d'Alain à l'égard des employés a eu une incidence négative sur le moral. Je recommande qu'Alain passe relise la vision, la mission et les valeurs fondamentales de Marmani, et réfléchisse à son comportement avec les autres employés. Alain devrait également tenir compte de l'incidence des mesures de réduction des coûts, puisque la grande qualité des produits est un FCS de Marmani.

### **GRC**

Il semble que la direction ne se sert pas des données de l'outil de GRC que Karen lui fournit. Karen devrait réorganiser les données pour en accroître l'utilité. Ainsi, les informations pourraient vraiment servir à améliorer l'exploitation. Utiliser la technologie pour accroître l'efficacité et l'efficacité du processus de production est un FCS de Marmani.

### **Résumé**

Marmani a réussi à prendre de l'expansion dans l'athloisir. Je présente ci-dessous un résumé de toutes les options stratégiques.

### **Refinancement pour Ray**

Je recommande le refinancement du prêt consenti par Ray. Les flux de trésorerie que Marmani tire de sa gamme de vêtements adaptés sont suffisants pour cela. Roberto pourrait ainsi conserver la propriété, et aucun membre de la direction ou employé ne serait affecté par la prise de contrôle de

par Ray. La présence d'une main-d'œuvre expérimentée est un FCS. Faire siéger Ray au conseil pourrait amener à une plus de surveillance de la division vêtements adaptés.

### **Vêtements adaptés destinés au marché de masse**

Sous réserve d'un examen additionnel des chiffres, je recommande que d'aller de l'avant avec cette option, car elle permet d'atteindre une plus large clientèle et procure à Marmani une autre source de produits d'exploitation. (FCS). Marmani pourrait aussi démontrer son esprit de bienfaisance. Comme je l'ai mentionné dans mon analyse, ce produit doit être expressément commercialisé comme un produit d'athloisir, pour que les clients ne se voient pas promettre de fausses propositions de valeur.

### **Vente sur amazon**

Je recommande d'aller de l'avant avec la vente sur amazon. Comme il a été mentionné précédemment, il faudrait embaucher d'autres gestionnaires pour la surveillance de cette gamme de vêtements à la mode, car la division d'athloisir retient déjà beaucoup l'attention de la direction. C'est un excellent moyen d'augmenter les canaux de vente, ce qui est un FCS.

### **Proposition de partenariat avec une vedette**

Je ne recommande pas d'accepter cette proposition, car les marges sont de 25 % avant la prise en compte des coûts additionnels de la modification de la conception et de l'adaptation aux changements au calendrier de production et de livraison; elle présente aussi beaucoup de risques pour la réputation et nécessitera l'attention de la direction. Puisque la direction ne s'occupe déjà pas assez de toutes les gammes de produits, je ne recommande pas d'aller de l'avant avec ce projet.

### **Autres questions d'exploitation**

Enfin, je voulais souligner que la direction s'est concentrée sur la gamme athloisir et a donc négligé la gamme des vêtements adaptés. Puisque l'innovation constante est un facteur clé de succès, un nouveau directeur de la conception devrait être embauché immédiatement. Des données de gestion additionnelle aideraient aussi à améliorer la surveillance de l'entreprise dans son ensemble. L'ajout de membres du conseil comme Ray pourrait renforcer la surveillance de la division vêtements adaptés, qui est essentielle au succès de marmani.

Il semble aussi que le chef de l'exploitation n'a pas réussi à maintenir l'orientation stratégique de marmani. Je recommande qu'Alain Passe en revue la mission, la vision et les valeurs fondamentales de marmani, et ne se concentre pas uniquement sur l'augmentation des produits d'exploitation; cela a mis de la pression sur la direction pour qu'elle se concentre sur les ventes brutes. Alain devrait également éviter de parler aux employés de manière négative, car cela a nui au moral.

Les données de l'outil de GRC qui sont communiquées ne sont pas utilisées correctement Karen de devrait consolide les données pour qu'elles soient plus utiles et qu'elles puissent améliorer les activités stratégiques, car l'utilisation de la technologie pour améliorer l'efficacité est un FCS pour Marmani.

Si elle met en œuvre ces recommandations, Marmani devrait poursuivre sa croissance et son expansion pour devenir une entreprise encore plus rentable.

Tableau 1

Montant du prêt	10 000 000
Durée	10
Taux	4,45 %
Paielement annuel	1 260 683,22

\*Le taux est 2 plus le taux préférentiel. On suppose que le taux préférentiel est d'environ 2,45 %

Les paiements annuels seraient de 1 260 683 par année. Si Marmani choisit de refinancer le prêt de ray.

Tableau 2

	0	1	2	3
	Année	Année	Année	
Ventes		2 000 000	3 500 000	3 675 000,00
Coût des ventes		(1 200 000,0)	(2 100 000,0)	(2 205 000,0)
MB		800 000,0	1 400 000,0	1 470 000,0
Dons de 1 %		(20 000,00)	(35 000,00)	(36 750,00)
Bénéfice net		780 000,00	1 365 000,00	1 433 250,00
Impôts sur le bénéfice		(195 000)	(341 250)	(358 313)
Bénéfice net après impôts		585 000	1 023 750	1 074 938
Taux d'actualisation (4,45 %)	395883	606877		0,877555651
VA		560 076,59	938 376,29	943 317,48

Don initial (25 000,00)

VAN 2 416 770,36

Il s'agit d'un projet rentable. J'ai calculé la VAN à l'aide d'un taux d'actualisation de 4,45 %, soit le taux d'emprunt présumé, car le CMPC n'était pas fourni.

Hypothèses principales

Taux d'actualisation de 4,45 %, car le cmpr n'était pas fourni

L'horizon est de seulement 3 ans, avec plus d'années la VAN serait encore plus positive

On suppose qu'on atteint des marges de 40 % chaque année.

Tableau 3

Collection	moyenne pondérée des ventes
Style	14 650
confo	19 800
Cool	21 300

	Coût	Prix de base d'Amazon	% de marge	Prix de vente à 120 % d'amazon	% de marge après l'augmentation du prix
Style	43	50	0,14	60	28 %
confo	32	45	0,29	54	41 %
Cool	53	65	0,18	78	32 %

Confo aurait une marge minimale de 35 % après une augmentation de prix de 120 % par rapport au prix de base d'amazon.

Produits d'exploitation  
 totaux 1 069 200

Marge totale 435 600

La marge totale serait de 435,6K

Tableau 4

	1	2	3	4	5
	Année	Année	Année	Année	Année
Ventes	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
MB	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Impôts	(125 000)	(125 000)	(125 000)	(125 000)	(125 000)
Bénéfice après impôts	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000

Bénéfice net annuel serait de 375k

**ANNEXE G**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – MARMANI  
VERSION 1 ET VERSION 2**

## Résultats par occasion d'évaluation sommative

### Résultats de la correction – Marmani (version 1)

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	5 770	0,26	1,09	98,65
Analyse	5 770	1,06	16,24	82,70
Conclusions et conseils	5 770	1,42	16,93	81,65
Communication	5 770	0,12		99,88

### Résultats de la correction – Marmani (version 2)

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	1 092	1,37	7,05	91,58
Analyse	1 092	10,44	60,07	29,49
Conclusions et conseils	1 092	7,23	19,41	73,35
Communication	1 092	0,0		99,45

<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. 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.

**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  
(VERSIONS 1 ET 2 DE MARMANI)**

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 1 de MARMANI  
(EFC de septembre 2019)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaine 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 souligner les facteurs internes, comme les modifications apportées à la mission et à la vision de Marmani, et les facteurs externes, comme les tendances sectorielles, pouvant influencer sur l'orientation stratégique de Marmani et sur les décisions à prendre par l'entreprise. Ils devaient également relever tout changement important par rapport à la situation dans le module de synthèse 1. Dans l'étude de cas, Roberto insiste sur l'importance d'adopter une stratégie cohérente. Puisque Marmani s'est lancée dans le marché de l'athloisir depuis le module de synthèse 1, pour que leur analyse soit jugée solide, les candidats devaient aborder de manière équilibrée et intégrée la situation de la division Athloisir et celle de la division Vêtements adaptés. Des points ont été accordés aux candidats qui ont fait des liens avec leur évaluation de la situation dans leur analyse à l'OES 2 et dans leurs conclusions à l'OES 3.

Les candidats forts ont établi dans leur analyse des liens avec les énoncés de mission et de vision revus de Marmani, et avec l'information sur les tendances sectorielles fournie dans l'étude de cas. Ils ont aussi vu que le manque de temps de l'équipe de direction constituait un obstacle majeur à la capacité de Marmani à mener à bien l'expansion de l'une ou l'autre de ses divisions.

Les candidats faibles ont simplement énuméré les données de l'étude de cas dans leur analyse FFPM sans faire ressortir les éléments cruciaux ou expliquer leur incidence. Ces candidats ont aussi souvent fait des liens très généraux avec leur évaluation de la situation qui étaient soit non pertinents ou incorrects. Par exemple, certains candidats ont recommandé de vendre la division Vêtements adaptés pour financer la division Athloisir, même si l'étude de cas précisait que la situation financière de l'entreprise était solide. Nous rappelons aux candidats que, dans une bonne réponse, il est essentiel d'établir des liens avec l'évaluation de la situation, mais que ces liens doivent être logiques et pertinents pour avoir de la valeur.

## **OES n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient analyser trois questions importantes, tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue opérationnel. Il y avait également une question d'importance secondaire que les candidats devaient analyser de manière moins poussée. On s'attendait à ce qu'ils réalisent une analyse qualitative approfondie de chacune des questions importantes tout en faisant preuve de compétences satisfaisantes en calcul.

Dans l'étude de cas, Roberto mentionne que Marmani ne peut pas prendre de décisions de manière isolée et doit plutôt adopter une stratégie cohérente. À plusieurs endroits dans l'étude de cas, Roberto et son équipe mentionnent aussi la nécessité d'élargir l'équipe de direction, étant donné que ses membres actuels sont débordés. Les candidats devaient relever la question du temps limité des membres de la direction et tenir compte de son effet sur chaque décision, en plus de considérer l'incidence de chacune des décisions sur Marmani dans son ensemble.

### Question importante n° 1 : Vente ou revitalisation de la division Vêtements adaptés

Marmani a une décision capitale à prendre à l'égard de la division Vêtements adaptés : doit-elle la vendre ou recentrer son attention sur elle et lui faire prendre de l'expansion? Marmani a reçu une nouvelle offre de Witherspoon (Annexe II), qui souhaitait acheter cette division dans le module de synthèse 1. Sonya, quant à elle, a présenté un plan d'expansion de la division (Annexe III), accompagné de projections. Les candidats devaient analyser les deux options et formuler une recommandation.

Les candidats forts ont fait remarquer que la vente de la division Vêtements adaptés allégerait la charge de travail de l'équipe de direction, qui ne serait plus obligée de s'occuper de deux divisions. Comme le temps limité de l'équipe de direction était mis de l'avant comme une question importante dans l'étude de cas, cet élément était particulièrement important. Ces candidats ont souligné que la vente pouvait être réalisée rapidement et donc que l'équipe de direction, déjà surmenée, n'aurait pas à gérer un long processus de vente en plus. Ils ont aussi signalé que si Marmani vendait la division Vêtements adaptés, Sonya quitterait probablement l'entreprise. Comme Marmani tient beaucoup à ses employés, les candidats forts ont compris l'importance de cet élément. Les candidats forts ont également fait le lien avec l'offre présentée par Witherspoon dans le module de synthèse 1 et en ont analysé les différences par rapport à la nouvelle offre.

Les candidats faibles se sont souvent contentés de comparer l'offre de Witherspoon à la valeur de la division, sans considérer si la vente était une bonne chose pour l'avenir de Marmani. Dans bien des cas, ils n'ont pas fait le lien entre cette décision et le temps limité de l'équipe de direction et, comme ils ont surtout mis l'accent sur les inconvénients de la vente, leur analyse qualitative des avantages et des inconvénients de la vente a souvent manqué d'équilibre.

Les candidats forts ont compris que l'expansion de la division Vêtements adaptés concordait avec la mission et la vision de l'entreprise. De plus, ils ont insisté sur le fait que l'expansion permettrait à l'entreprise de conserver des employés de grande valeur, mais aggraverait le problème du manque de temps de la direction. Ces candidats ont aussi su faire la distinction entre la VAN de la division et la VAN du projet et ne se sont pas laissés distraire par les divers chiffres et projections fournis.

Là encore, les candidats faibles ont fourni des analyses qui manquaient d'équilibre, car ils n'ont tenu compte que des avantages de cette option. Ils n'ont souvent pas vu que l'expansion entraînerait une charge de travail supplémentaire pour l'équipe de direction. De plus, nombre de ces candidats ont consacré trop d'attention aux aspects quantitatifs de cette décision. Par exemple, certains candidats faibles ont tenté de calculer la VAN du projet à partir des produits d'exploitation de 9 millions \$, même si aucune information sur les charges liées au projet n'était fournie.

#### Question importante n° 2 : Vente en ligne de la gamme de produits d'athloisir

Les ventes de vêtements d'athloisir de Marmani ont enregistré une croissance importante et cette nouvelle gamme a obtenu un grand succès depuis son lancement, et Marmani envisage maintenant la possibilité de vendre ces produits en ligne (Annexe V). Depuis le module de synthèse 1, Marmani a mené une campagne de marketing numérique réussie et est devenue une marque bien connue sur Internet. La croissance prévue des ventes en ligne et du segment des produits d'athloisir indique qu'il y a là une excellente occasion d'expansion de la division Athloisir.

Les candidats forts ont fait ressortir le potentiel de croissance important tout en remettant en question l'exactitude des hypothèses posées, qui semblent un peu trop belles pour être vraies. Ces candidats ont aussi établi des liens entre cette décision et le temps limité de l'équipe de direction, et ont compris que l'expansion alourdirait la charge de travail de l'équipe actuelle. Certains candidats forts ont également fait un rapprochement entre leurs analyses de l'expansion des divisions Vêtements adaptés et Athloisir, et ont signalé qu'il serait probablement impossible de mener à bien les deux projets d'expansion sans élargir l'équipe de direction. En outre, les candidats forts ont soulevé les risques liés aux technologies de l'information découlant de la vente en ligne, comme la possibilité d'une fuite de données. Sur le plan quantitatif, ces candidats ont réussi à fournir une VAN cohérente pour le projet, accompagnée d'une analyse de sensibilité pour les différentes parts de marché que Marmani pourrait obtenir.

Les candidats faibles ont présenté des avantages et des inconvénients génériques et établi des liens non pertinents ou incorrects avec leur évaluation de la situation. Par exemple, certains candidats ont suggéré de ne pas aller de l'avant avec l'expansion de la division Athloisir parce que l'équipe de direction actuelle ne pourrait pas supporter la charge de travail supplémentaire. Même si cela est exact, ces candidats n'ont pas pensé au fait que Marmani pouvait embaucher davantage de personnel. Les candidats faibles ont aussi souvent recommandé de se lancer dans la vente en ligne sans considérer les effets de cette décision sur la division Vêtements adaptés ou le temps limité de la direction. Autrement dit, nombre d'entre eux ont eu de la difficulté à faire une synthèse de leur analyse relative à chaque travail à faire pour en dégager une stratégie cohérente. Sur le plan quantitatif, bon nombre de ces candidats n'ont pas pris en compte les ventes annuelles de 800 millions \$ que génère le marché en ligne des vêtements d'athloisir et n'ont donc pas pu fournir une analyse pertinente de la rentabilité du projet.

#### Question importante n° 3 : Embauche de Matthew et de son équipe pour qu'ils gèrent la division Athloisir

Vu la croissance récente de Marmani et les possibilités d'expansion considérées, Marmani a besoin d'engager du personnel de direction supplémentaire pour alléger la charge de travail de

l'équipe actuelle. Marmani envisage d'embaucher Matthew et son équipe et de leur confier la direction de la division Athloisir. Les candidats devaient se reporter à l'Annexe VI, qui présentait le profil de Matthew, des informations sur son parcours professionnel et les faits saillants de son plan pour la division Athloisir, et à l'Annexe VII, qui présentait les résultats des recherches de Karen sur Matthew. On attendait des candidats qu'ils évaluent si Matthew serait un bon choix pour occuper le poste de direction de même que les plans de Matthew pour la division Athloisir.

Compte tenu du fait que l'étude de cas contenait beaucoup de données qui pouvaient être analysées, la plupart des candidats ont bien traité cette question.

Les candidats forts ont évalué de manière distincte la compatibilité de Matthew avec Marmani et ses plans pour la division Athloisir. Pour ce qui est de la compatibilité, les candidats forts ont vu que les pratiques commerciales de Matthew, comme le recours aux services de Viet BDG, pourraient entrer en conflit avec la mission et la vision révisées de Marmani et, plus précisément, avec l'importance que l'entreprise accorde au développement durable. Ces candidats ont aussi soulevé le fait que Matthew semble surtout avoir de l'expérience avec des produits fabriqués en série, donc de moindre qualité, tandis que Marmani veut plutôt fabriquer des produits de haute qualité visant des créneaux particuliers. Pour ce qui est des plans de Matthew, les candidats forts ont compris que les réductions de coûts projetées compromettraient probablement la qualité des produits de Marmani, ce qui irait à l'encontre de la mission et de la vision de l'entreprise.

Les candidats faibles ne se sont souvent préoccupés que des plans de Matthew pour l'expansion de la division Athloisir et ont simplement supposé que Matthew était le bon candidat pour le poste. Ces candidats ont aussi omis d'établir des liens entre leur analyse et les autres questions avec lesquelles Marmani doit composer, comme l'incidence de la décision de ne pas embaucher Matthew et son équipe sur la capacité de Marmani à aller de l'avant avec l'expansion des deux divisions.

#### Question d'importance secondaire n° 1 : Problème lié à la rémunération de l'équipe de vente

L'Annexe IV indiquait aux candidats que Marmani avait récemment découvert qu'un membre de son équipe des ventes avait possiblement effectué des ventes en sachant que les produits allaient être retournés, et ce, dans le but de gonfler ses commissions. Selon le directeur des ventes, il s'agissait d'un problème mineur et le dossier était clos. Les candidats devaient évaluer la gravité de l'incident, formuler des suggestions en vue d'éviter que le problème ne se reproduise et suggérer une façon de résoudre le problème avec le vendeur en question.

Les candidats forts ont traité des aspects opérationnels, comme les changements qui pourraient être apportés à la manière de calculer les commissions, et des considérations éthiques en lien avec l'incident, comme la question de savoir s'il faudrait congédier le vendeur. Certains candidats forts ont fait un lien pertinent entre cette question et le manque de temps de l'équipe de direction, avançant la possibilité que l'incident se soit produit parce que la direction était trop occupée à gérer la croissance de Marmani. Les candidats forts ont aussi parfois souligné qu'il pourrait y avoir d'autres cas semblables et ont suggéré de mener une enquête plus poussée.

Les candidats faibles ont analysé la question de manière superficielle et n'ont formulé aucune recommandation utile. Ils ont souvent vu le problème et recommandé que Marmani agisse, mais ils n'ont pas suggéré de mesures correctives. Certains candidats faibles ont recommandé, avec

raison, le congédiement du vendeur fautif, mais n'ont fourni aucune explication ou analyse à ce sujet.

### Évaluation globale

La plupart des candidats ont bien analysé les questions à traiter dans l'étude de cas. Dans cette OES, trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont souvent présenté des analyses équilibrées pour chacune des questions tandis que les candidats faibles ont plutôt eu tendance à mettre l'accent sur les avantages ou les inconvénients. Deuxièmement, les candidats forts ont expliqué l'incidence des données de l'étude de cas citées dans leurs analyses. Les candidats faibles se sont quant à eux souvent contentés d'énumérer les données de l'étude de cas sans préciser en quoi elles étaient importantes. Troisièmement, les candidats forts ont vu et analysé les éléments qualitatifs exerçant la plus grande influence sur les décisions à prendre, comme la question du temps limité de la direction. Ils ont bien compris cette question cruciale et ont évalué l'incidence de chaque décision sur le temps de la direction. Les candidats faibles n'ont pas traité en priorité des éléments qualitatifs les plus pertinents et ont plutôt énuméré les données de l'étude de cas de manière peu structurée.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

On s'attendait à ce que les candidats formulent une conclusion pour chaque question analysée, et à ce que leurs conclusions et recommandations découlent logiquement de leurs analyses. Les candidats devaient également formuler une conclusion globale intégrant l'ensemble de leurs analyses, en vue d'aider l'entreprise à régler la question du manque de temps de l'équipe de direction.

La plupart des candidats ont vu que Marmani ne pouvait pas, de manière réaliste, procéder à l'expansion de la division Vêtements adaptés ou de la division Athloisir, et encore moins des deux divisions, sans engager davantage de dirigeants. Ils ont aussi compris que Matthew et son équipe ne cadraient pas avec Marmani et ont donc recommandé de ne pas les embaucher. De nombreux candidats ont plutôt recommandé d'aller de l'avant avec l'expansion des deux divisions, puisque les deux projets concordent avec la mission et la vision de l'entreprise et semblent être rentables, et d'engager du personnel de direction supplémentaire pour alléger la charge de travail de l'équipe actuelle.

Les candidats faibles n'ont pas pris le recul nécessaire pour faire une synthèse de leurs conclusions et n'ont pas saisi l'effet global de leurs conclusions sur l'entreprise. Par exemple, ils ont souvent recommandé de procéder à l'expansion des deux divisions et de ne pas embaucher Matthew et son équipe, mais n'ont ni évoqué ni recommandé l'embauche d'autres dirigeants. Comme l'expansion aggraverait considérablement le manque de temps de l'équipe de direction de Marmani, cette réponse a été considérée comme une erreur fatale.

### **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 désordonnée.

### **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 faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul. Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse approfondie suivie d'une conclusion raisonnable. De plus, les candidats devaient relever la question du temps limité de l'équipe de direction et formuler une recommandation pour aider Marmani à régler ce problème. Le Jury s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 ainsi que les considérations importantes qu'ils avaient relevées dans leur évaluation de la situation.

## COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (suite)

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 2 de Marmani (EFC de septembre 2020)

**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)

#### Occasion d'évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient souligner les facteurs internes, comme l'embauche d'Alain Pépin, nouveau chef de l'exploitation de la société, et les facteurs externes, comme les tendances du secteur, qui pouvaient influencer l'orientation stratégique de Marmani et les décisions qu'elle avait à prendre. Les candidats devaient également relever tous les changements importants par rapport à la situation décrite dans le module de synthèse 1. Dans l'étude de cas, Marmani avait établi des objectifs de croissance audacieux qui étaient bien au-dessus des moyennes sectorielles, et semblait avoir négligé quelque peu la division Vêtements adaptés, soit celle qui connaissait le plus de succès, pour se concentrer sur la croissance de la division Athloisir. Même si les candidats n'étaient pas expressément dirigés vers ces questions stratégiques au niveau de l'entité, pour que leur évaluation de la situation soit jugée solide, ils devaient généralement y relever certaines de ces questions. Des points ont été accordés aux candidats qui ont fait des liens avec leur évaluation de la situation de la société dans leur analyse à l'OES n° 2 et dans leur conclusion à l'OES n° 3.

Dans leur évaluation de la situation, les candidats forts ont relevé les diverses questions stratégiques au niveau de l'entité. Par exemple, ils ont vu que l'approche d'Alain en matière de gestion et d'exploitation présentait un risque pour les processus établis de Marmani ou que les objectifs de croissance audacieux fixés pourraient éloigner Marmani du facteur clé de succès axé sur la fabrication de produits de grande qualité.

Les candidats faibles se sont souvent contentés de reformuler l'information de base sur Marmani (citant, par exemple, des éléments comme la mission, la vision et les facteurs clés de succès tirés directement du module de synthèse 1) et, dans bien des cas, n'ont pas relevé tous les éléments stratégiques importants présentés dans l'étude de cas, notamment le problème de gouvernance. De plus, ils ont souvent établi des liens qui étaient peu applicables à la question analysée, voire non pertinents, tandis que les candidats forts ont relevé les questions importantes et ont établi des liens qui montraient clairement leur compréhension des activités de Marmani et de l'environnement sectoriel.

#### OES n° 2 (Analyse des questions)

Les candidats devaient analyser quatre questions importantes d'un point de vue stratégique. Ils étaient censés présenter une analyse qualitative approfondie de chacune de ces questions et faire preuve d'un degré de compétence adéquat en calcul. Une autre question devait être traitée

par les candidats, mais elle ne nécessitait pas une analyse aussi approfondie que les questions importantes.

Question importante n° 1 : Expansion de la division Vêtements adaptés sur le marché de masse

Marmani envisageait une expansion de la division Vêtements adaptés grâce au lancement d'une nouvelle gamme de produits destinée au marché de masse conçue conjointement avec le Dr Irving, un éminent spécialiste. Des informations supplémentaires à ce sujet ainsi que des projections financières fournies par le Dr Irving étaient présentées à l'Annexe IV. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient effectuer un calcul de base pour déterminer la marge brute et donner une interprétation de ce calcul, par exemple, en expliquant comment la marge brute projetée se comparerait à celle des autres options considérées par Marmani ou à la marge brute actuelle de la société. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient expliquer que la division Vêtements adaptés était négligée, malgré son apport important, ce qui les aurait amenés à envisager l'expansion de la gamme de vêtements adaptés. Les candidats auraient aussi pu comparer les risques associés à l'expansion de la division Vêtements adaptés à ceux associés à l'expansion de la division Athloisir, compte tenu, par exemple, de la compétition accrue ou des marges inférieures dégagées par les ventes sur Amazon.

Les candidats forts se sont servis de l'information financière fournie à l'Annexe IV pour calculer une marge brute et ont comparé cette dernière à la marge brute des autres options stratégiques envisagées ou aux résultats actuels de Marmani. Les candidats forts ont aussi indiqué que la division Vêtements adaptés aurait besoin d'un nouveau directeur de la conception, étant donné que l'ancienne titulaire du poste était partie. En outre, les candidats forts ont vu que la division Vêtements adaptés était la principale source de produits d'exploitation de Marmani et ont suggéré que la société lui consacre davantage d'énergie et de ressources pour éviter qu'elle soit négligée. Les candidats forts ont aussi parfois souligné qu'il pourrait y avoir un problème de capacité de production s'il y avait une croissance rapide des ventes de la division Vêtements adaptés.

Les candidats faibles ont généralement calculé la marge brute du projet, mais ils se sont contentés de conclure que l'option semblait rentable, sans faire d'analyse plus poussée ou de comparaisons. Ils ont souvent calculé une VAN en plus de la marge brute, ce qui n'était ni approprié ni utile, puisque ce calcul ne prenait pas en compte bon nombre de coûts qui devaient être intégrés dans une analyse exhaustive. Sur le plan qualitatif, les candidats faibles ont mis l'accent sur les liens superficiels avec l'OES n° 1, comme le fait que Marmani pourrait diversifier ses sources de produits d'exploitation, ce qui était un facteur clé de succès. Même s'il s'agissait d'un point valable, il y avait des éléments plus pertinents à analyser.

Question importante n° 2 : Vente des produits de la division Athloisir sur Amazon

Marmani songeait à vendre les produits de sa division Athloisir sur Amazon et cherchait à déterminer quelle collection elle devrait offrir en premier. L'Annexe V fournissait aux candidats des estimations de ventes pour chaque collection (Style, Confo et Cool) et de l'information sur l'établissement des prix. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient se servir de ces données pour déterminer quelle collection devrait être offerte en premier sur Amazon et à quel prix. On s'attendait aussi à ce que les candidats analysent la possibilité de vendre sur Amazon d'un point de vue qualitatif. Les éléments clés à considérer étaient les suivants : Amazon représente un

marché mondial et offre donc un potentiel de croissance énorme qui pourrait aider Marmani à atteindre ses objectifs de croissance ambitieux; la vente sur Amazon permettrait de dégager un pourcentage de marge brute projeté supérieur à celui généré par le partenariat avec un athlète vedette; le partenariat avec un athlète vedette pourrait nécessiter beaucoup de temps et la division Vêtements adaptés pourrait s'en trouver encore plus négligée; enfin, Marmani pourrait être forcée de sacrifier la qualité de ses produits afin de réaliser une marge suffisante sur ces collections.

La quasi-totalité des candidats a tenté de réaliser l'analyse quantitative attendue. Celle-ci comportait deux éléments principaux; il fallait : 1) déterminer laquelle des trois collections aurait le meilleur prix de vente compte tenu des paramètres fournis par Amazon, et 2) déterminer laquelle des collections ferait le plus augmenter la marge brute de la société, d'après les estimations de ventes fournies.

Les candidats forts ont correctement déterminé au moins l'un des éléments ci-dessus et ont généralement recommandé une ou deux des collections en fonction de leur analyse.

Les candidats faibles ont semblé avoir eu plus de difficulté à interpréter l'information présentée à l'Annexe V et à s'en servir pour réaliser une analyse pertinente. Ils ont tenté d'effectuer les calculs nécessaires par rapport aux différentes collections, mais la plupart d'entre eux n'ont pas pris en considération le prix de base ou ont mal calculé la marge sur les produits. Beaucoup de candidats faibles ont fait des calculs à partir des chiffres fournis, mais ils n'ont pas recommandé de collection en fonction de leur analyse, ce qui était expressément demandé dans l'étude de cas.

Sur le plan qualitatif, beaucoup de candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. Il y avait une multitude de données de l'étude de cas et d'éléments que les candidats pouvaient intégrer à leurs réponses. Les candidats forts ont souligné que, même si la vente des produits de Marmani sur Amazon représentait une occasion de générer un rendement rapidement, cette option présentait aussi des risques pour Marmani. Ces candidats ont relevé les aspects les plus importants de cette décision, comme le degré de concurrence plus élevé et la pression sur les marges déjà comprimées de la société, et ont par conséquent pu présenter une réponse plus approfondie et pertinente. Ils ont parfois fait remarquer que la mise en œuvre de ce projet serait beaucoup plus rapide que celle des autres options, ce qui permettrait à Marmani d'améliorer les résultats de la division Athloisir pour atteindre ses objectifs. De nombreux candidats faibles ont établi des liens élémentaires et superficiels avec l'OES n° 1, mentionnant, par exemple, que cette option cadrerait avec le nouvel énoncé de mission de Marmani.

### Question importante n° 3 : Partenariat avec un athlète vedette pour la vente de produits d'athloisir

Marmani avait la possibilité de conclure un partenariat avec un athlète vedette pour la conception et la vente de vêtements de la division Athloisir. L'Annexe VI présentait des renseignements détaillés sur la proposition de partenariat. Cette question était jugée la plus facile de l'étude de cas. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever le fait que, même si le marché des vêtements d'athloisir pour hommes est en croissance (Annexe VII), l'athlète vedette représentait un risque important à cause de son caractère imprévisible, ce qui pouvait entacher la réputation de Marmani. Les candidats pouvaient relever d'autres facteurs qualitatifs importants : l'athlète vedette aurait eu le plein contrôle du processus de conception, ce qui aurait pu nécessiter

beaucoup de temps et, donc, limiter le temps disponible pour d'autres projets; le partenariat aurait pu procurer des ventes garanties à Marmani; l'entente proposée semblait très restrictive. Sur le plan quantitatif, un peu comme pour la question des produits de la division Vêtements adaptés destinés au marché de masse, les candidats devaient présenter des calculs simples pour déterminer la marge brute, puis interpréter ce résultat et le comparer aux résultats des autres options et/ou aux résultats actuels de Marmani.

Les candidats forts ont fait des calculs de base pour déterminer la marge brute et ont comparé le résultat à ceux des autres options et des activités actuelles de Marmani. Dans bien des cas, les candidats faibles ont uniquement calculé la marge brute sans faire de comparaison.

De nombreuses données de l'étude de cas pouvaient être intégrées dans les analyses qualitatives. Les candidats forts ont généralement vu les questions les plus importantes. Beaucoup d'entre eux ont suggéré des révisions à apporter à l'entente de partenariat proposée pour réduire les risques courus par Marmani. Les candidats faibles ont souvent cité les avantages les plus évidents (comme le fait que le partenariat permettrait de diversifier les sources de produits d'exploitation) et les inconvénients les plus évidents (comme le fait que le nom de l'athlète vedette était inconnu). Là encore, de nombreux candidats faibles ont établi des liens superficiels avec leur évaluation de la situation. Par exemple, certains d'entre eux ont expliqué comment ce partenariat cadrerait avec la nouvelle mission de Marmani, qui prenait désormais en compte la division Athloisir.

#### Question importante n° 4 : Gouvernance

Tout au long de la transcription de la réunion du Conseil (Annexe I) et dans les notes sur les discussions avec les directeurs (Annexe VIII), on trouvait des indices de questions sous-jacentes plus importantes qui devaient être traitées. Tout d'abord, on pouvait y déceler qu'Alain, le nouveau chef de l'exploitation de Marmani, avait peut-être un effet perturbateur sur la société; l'un des directeurs s'était plaint qu'Alain semblait uniquement s'intéresser à la compression des coûts, ce qui pouvait compromettre la qualité des produits (la fabrication de produits de qualité étant un facteur clé de succès pour Marmani); Alain avait menacé de renvoyer une employée de longue date. La deuxième question était particulièrement évidente dans les commentaires d'Alain, qui avait affirmé que Marmani devait se concentrer sur la croissance de la division Athloisir. On s'attendait à ce que les candidats voient, d'après l'information financière présentée dans l'étude de cas, que la division Vêtements adaptés était la principale source de produits d'exploitation de Marmani et qu'elle ne devait pas être négligée. Les candidats devaient aussi traiter, sur le plan stratégique, au moins l'une des questions liées à l'exploitation et des questions stratégiques vers lesquelles ils n'étaient pas expressément dirigés, mais qui ressortaient de l'étude de cas, en déterminant l'incidence possible de la question sur l'orientation générale et sur l'avenir de Marmani.

Les candidats forts ont analysé les questions stratégiques plutôt que les questions liées à l'exploitation. Par exemple, ils ont expliqué que Marmani semblait perdre de vue les activités de la division Vêtements adaptés, même si cette division était la principale source de produits d'exploitation. Les candidats faibles ont généralement mis l'accent sur les questions liées à l'exploitation, comme la formation des directeurs sur l'utilisation de l'outil de gestion de la relation client ou le remplacement de Karen. Certains candidats faibles ont présenté une analyse qui visait

principalement à aider Marmani à améliorer le style de communication de l'équipe de direction. Même si ces éléments étaient tous pertinents, ils étaient liés à l'exploitation et, donc, moins importants pour la société globalement et dans l'immédiat.

#### Question d'importance secondaire n° 1 : Décision sur le financement

Même si cette question était présentée en premier dans l'étude de cas, elle était considérée comme étant d'importance secondaire puisque Marmani était en bonne santé financière et qu'il existait des moyens évidents de refinancer le prêt de Ray. L'Annexe III présentait de l'information sur un nouveau prêt que Marmani pouvait obtenir si elle décidait de ne pas convertir le prêt de Ray en actions. Les candidats devaient comparer les deux options à la lumière de ce qui importait vraiment à Roberto, par exemple, en estimant la valeur de Marmani et en la comparant au solde actuel du prêt de Ray, puis en analysant l'effet sur le pourcentage de participation de Roberto. Les candidats étaient censés voir que, si Marmani convertissait le prêt en actions, Ray deviendrait un actionnaire avec droit de vote de la société et aurait droit à sa part de toute augmentation future de la valeur de la société. Puisque Roberto avait affirmé dans le module de synthèse 1 qu'il préférerait conserver le plein contrôle de la société, il s'agissait d'un inconvénient majeur.

La plupart des candidats ont consacré plus de temps que nécessaire à cette question et, par conséquent, s'en sont bien tirés. Ils ont généralement présenté une analyse distincte pour chaque option. Les candidats forts ont fait des comparaisons quantitatives plus pertinentes entre les deux options. Par exemple, ils ont calculé la valeur approximative de Marmani, ce qui leur a permis d'établir que la conversion du prêt de Ray en actions n'était pas une très bonne idée compte tenu de la valeur approximative de la société. Les candidats forts ont aussi déterminé avec exactitude que Marmani pouvait facilement faire les paiements requis si elle obtenait le nouveau prêt. La plupart des candidats ont aussi noté que la conversion du prêt de Ray en actions signifierait la cession d'une part de contrôle de la société. Peu de candidats ont toutefois fait remarquer qu'il faudrait aussi partager toute croissance future de la société avec le nouvel actionnaire. Des candidats ont expliqué que la conversion du prêt en actions améliorerait le ratio dette/capitaux propres de la société et lui permettrait d'obtenir du financement supplémentaire. Même si cette observation était valide, elle n'a pas été jugée comme un argument solide étant donné que Roberto préférerait conserver le plein contrôle de Marmani (comme il l'était mentionné dans le module de synthèse 1) et que cette dernière ne semblait pas avoir besoin de financement supplémentaire. Les candidats faibles se sont souvent concentrés sur les aspects liés à l'exploitation. Par exemple, certains d'entre eux ont évoqué les clauses restrictives du nouveau prêt et des coûts supplémentaires découlant de la production d'états financiers audités, et de l'augmentation du coût du nouveau prêt advenant une hausse des taux d'intérêt, en raison du taux d'intérêt variable.

#### Évaluation globale

Cette étude de cas mettait l'accent sur la capacité des candidats à satisfaire aux critères de profondeur et d'étendue dans l'analyse des éléments qualitatifs de leur réponse, à réaliser une analyse quantitative raisonnable des questions stratégiques présentées et à relever la présence de questions stratégiques plus vastes en lien avec Alain. La plupart des candidats ont analysé les avantages et inconvénients de chaque option, ont établi des liens entre les questions et leur

évaluation de la situation, et ont montré leur compétence en calcul. Ils ont toutefois eu de la difficulté à voir les questions stratégiques plus larges.

Pour ce qui est de l'analyse des questions, les candidats forts ont généralement traité les aspects les plus importants et pertinents de chaque question tandis que les candidats faibles ont fourni des réponses plus superficielles, dans lesquelles ils se sont contentés de compiler une liste de faits tirés de l'étude de cas qu'ils ont classés en avantages ou en inconvénients sans aller plus loin. Les candidats forts ont non seulement montré leurs solides compétences en calcul, mais ont aussi interprété les résultats de leurs analyses quantitatives, dans ce cas, en comparant les marges ou les résultats des diverses collections et en recommandant les options appropriées pour Marmani. Les candidats faibles ont eu beaucoup plus de difficulté à établir des liens entre leur analyse quantitative et les objectifs de Marmani. Ils ont souvent fourni un seul calcul et n'ont établi aucun lien entre celui-ci et les objectifs de Marmani. Enfin, les candidats forts sont plus souvent allés au-delà des aspects liés à l'exploitation de l'ensemble des questions et ont relevé certaines des questions stratégiques vers lesquelles ils n'étaient pas expressément dirigés, notant que les suggestions d'Alain pour la division Athloisir allaient à l'encontre du fait que la division Vêtements adaptés était manifestement une meilleure option d'investissement pour l'avenir.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

On s'attendait à ce que les candidats formulent une conclusion pour chaque question analysée, et à ce que leurs conclusions et recommandations découlent logiquement de leurs analyses. La plupart des candidats qui ont bien réussi à l'OES n° 2 ont aussi bien réussi à l'OES n° 3. Les candidats qui n'ont pas satisfait aux exigences à cette occasion d'évaluation sommative ont également montré des lacunes à d'autres occasions d'évaluation (OES n° 1 et/ou OES n° 2) et, par conséquent, le traitement de l'OES n° 3 n'a pas suffi à départager les candidats forts des faibles.

### **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, pour obtenir la mention « réussite », satisfaire aux normes minimales établies à l'égard de chacune des quatre OES précédentes. Pour chacune des questions importantes, le Jury s'attendait à une analyse approfondie, largement qualitative, suivie d'une conclusion raisonnable. Les candidats devaient aussi faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul. Ils devaient aussi analyser les questions stratégiques vers lesquelles ils n'étaient pas expressément dirigés dans l'étude de cas. Le Jury s'attendait par ailleurs à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1, ainsi que les facteurs importants qu'ils avaient relevés dans leur évaluation de la situation.

**ANNEXE I**

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA**

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA****1. VALEUR ACTUALISÉE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS POUR LES ACTIFS AMORTISSABLES**

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis avant le 21 novembre 2018

$$= \frac{CTd}{(d+k)} \left( \frac{2+k}{2(1+k)} \right) = \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+0,5k}{1+k} \right)$$

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

**Abréviations pour les formules ci-dessus :**

$C$  = investissement initial net

$T$  = taux d'imposition de la société

$k$  = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

$d$  = taux maximum de la déduction pour amortissement

**2. MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coût amortissable maximum — catégorie 10.1	30 000 \$ + taxes de vente	30 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum — catégorie 54	55 000 \$ + taxes de vente	55 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	800 \$ + taxes de vente	800 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement — employé	28 ¢ le km d'usage personnel	28 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 km	58 ¢ le km	59 ¢ le km
— excédent	52 ¢ le km	53 ¢ le km

**3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS****Pour 2019**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>			<u>Impôt calculé sur</u> <u>le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$	et	47 630 \$	0 \$	15 %
47 631 \$	et	95 259 \$	7 145 \$	20,5 %
95 260 \$	et	147 667 \$	16 908 \$	26 %
147 668 \$	et	210 371 \$	30 534 \$	29 %
210 372 \$	et	tout montant	48 718 \$	33 %

**Pour 2020**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>			<u>Impôt calculé sur</u> <u>le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$	et	48 535 \$	0 \$	15 %
48 536 \$	et	97 069 \$	7 280 \$	20,5 %
97 070 \$	et	150 473 \$	17 230 \$	26 %
150 474 \$	et	214 368 \$	31 115 \$	29 %
214 369 \$	et	tout montant	49 644 \$	33 %

**4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT**

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Montant personnel de base	12 069 \$	12 298 \$
Montant pour époux ou conjoint de fait ou montant pour personne à charge admissible	12 069	12 298
Montant en raison de l'âge — 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 494	7 637
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	37 790	38 508
Montant canadien pour emploi	1 222	1 245
Montant pour personnes handicapées	8 416	8 576
Montant canadien pour aidants naturels pour enfants de moins de 18 ans	2 230	2 273
Montant canadien pour aidants naturels pour autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 140	7 276
Seuil de revenu familial net pour le montant canadien pour aidants naturels	16 766	17 085
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	16 255	16 563

Autres montants indexés :

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 352 \$	2 397 \$
Plafond annuel CELI	6 000	6 000
Plafond REER	26 500	27 230
Exonération cumulative des gains en capital (sur les actions admissibles de petites entreprises)	866 912	883 384

**5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)**

<u>Année</u>	<u>1<sup>er</sup> janv. – 31 mars</u>	<u>1<sup>er</sup> avr. – 30 juin</u>	<u>1<sup>er</sup> juil. – 30 sept.</u>	<u>1<sup>er</sup> oct. – 31 déc.</u>
2020	2	2		
2019	2	2	2	2
2018	1	2	2	2

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

**6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS**

Catégorie 1.....	4 %	pour tous les immeubles excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1.....	6 %	pour les immeubles 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 immeubles 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.....		Durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14.....		Durée de la vie du bien
Catégorie 14.1.....	5 %	pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17.....	8 %	
Catégorie 29.....	50 %	amortissement linéaire
Catégorie 43.....	30 %	
Catégorie 44.....	25 %	
Catégorie 45.....	45 %	
Catégorie 50.....	55 %	
Catégorie 53.....	50 %	
Catégorie 54.....	30 %	

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  
Sans frais : 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.cpaabermuda.bm](http://www.cpaabermuda.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  
Télééc. : 1 506.830.3310  
[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  
[info@icanwtf.nt.ca](mailto:info@icanwtf.nt.ca)

### 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 Est, 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

600 – 97 Queen Street  
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 agrés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800  
Montréal (Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou  
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  
Télééc. : 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  
[programs@cpaatlantic.ca](mailto:programs@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@cpaweb.ca](mailto:cpamodule@cpaweb.ca)  
[www.cpaweb.ca](http://www.cpaweb.ca)