



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR

l'Examen final commun

PARTIE B – Épreuve du Jour 1

Examens de mai 2022 et mai 2023

© 2024 Comptables professionnels agréés du Canada

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

MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

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

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

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

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

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

Shawn Friesen, CPA, CA
BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Portage la Prairie (Manitoba)

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

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

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

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

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

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

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

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

David Lavallée, CPA
Toitures Brault
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec)

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

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

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

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

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de mai 2023	
– Partie B (épreuve du Jour 1).....	1
Message aux candidats.....	10
<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 connexe CTI.....	26
Annexe C Épreuve du Jour 1 – Étude de cas CTI (V1) – le 25 mai 2022.....	89
Annexe D CTI (version 1) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat	104
Guide de correction.....	105
Exemple de réponse de candidat.....	134
Annexe E Épreuve du Jour 1 – Étude de cas CTI (V2) – le 30 mai 2023.....	149
Annexe F CTI (version 2) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat.....	166
Guide de correction.....	167
Exemple de réponse de candidat.....	202
Annexe G Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1	214
Version 1.....	215
Version 2.....	215
Annexe H Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1.....	216
Version 1.....	217
Version 2.....	229
Annexe I Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	239
Ordres et écoles de gestion des CPA.....	243

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 MAI 2023

OBJECTIFS

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

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

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

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

RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

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

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

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

Le président supervise le processus d'évaluation. Un sous-comité du Jury, composé de 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, à moins que des circonstances particulières exigent qu'une troisième version soit utilisée. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 précédent. La version 2 (ou la version 3, le cas échéant) est utilisée par les candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen et qui se présentent pour la première fois à l'épreuve. Les différentes versions des études de cas sont calibrées de façon à avoir un niveau de difficulté comparable. La version 1 et la version 2 ont été utilisées à l'EFC de mai 2023. La version 2 était connexe à l'étude de cas CTI. La version 1 a été utilisée à l'EFC de mai 2022.

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

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

Occasions d'évaluation

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

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

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

Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le vice-président 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 CTI. L'**Annexe G** présente les résultats par occasion d'évaluation et l'**Annexe H**, les commentaires du Jury. L'étude de cas KTI (version 1) de l'épreuve du Jour 1, de même que les études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent dans la **Partie A** du Rapport sur l'EFC.

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

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

Chaque occasion d'évaluation 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 apporté au profil de réussite initial pendant la finalisation des guides et la correction doit être ratifié par l'ensemble du Jury. Lors de l'établissement du profil de réussite, le Jury tient compte des éléments suivants :

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

Le modèle décisionnel

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

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

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

Épreuve du Jour 1

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

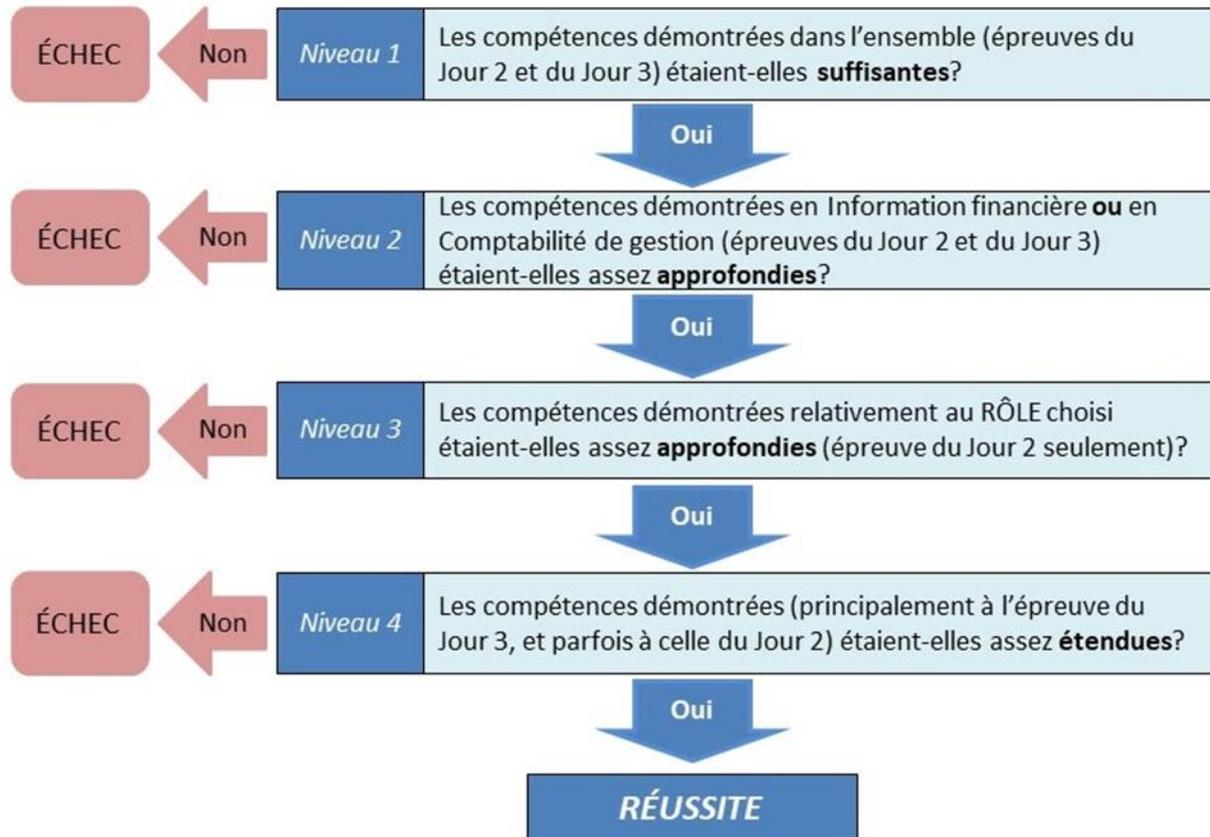
Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

Le Jury d'examen met en équivalence les résultats des examens d'une année à l'autre pour s'assurer que les candidats ont les mêmes chances de réussite, peu importe 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 ou en Comptabilité de gestion);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 3 (critère de profondeur dans le rôle choisi);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 4 (critère d'étendue dans tous les domaines de compétences techniques).

Remerciements

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

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

Jonathan Vandal, CPA
Président
Jury d'examen

MESSAGE AUX CANDIDATS

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

Introduction

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de mai 2023 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe KTI (version 1) de l'épreuve du Jour 1. Les commentaires détaillés sur la performance des candidats aux versions 1 et 2 des études de cas KTI ne seront disponibles qu'après l'utilisation de la version 2 de KTI, en mai 2024. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (ci-après, le Jury) pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de CTI), 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 à l'EFC de mai 2023, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possibles. Les commentaires qu'il contient sont fondés sur les observations des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs dans l'ensemble des réponses à l'EFC. On trouvera des commentaires détaillés sur la performance des candidats à chaque occasion d'évaluation (OE) à l'Annexe F de la partie A et à l'Annexe H de la partie B du rapport sur l'EFC.

Nature de l'EFC

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

Forces et faiblesses

Gestion du temps

L'épreuve du Jour 1 ne faisait l'objet d'aucune contrainte de temps et, de façon générale, le temps que les candidats ont consacré à leur évaluation de la situation et à leur analyse des questions était approprié. La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques présentées et ont consacré plus de temps à celles qui nécessitaient une analyse poussée.

L'épreuve du Jour 2 était elle aussi conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte; toutefois, les candidats semblent avoir eu de la difficulté à effectuer correctement tout le travail à faire dans le temps qui leur était alloué. Les candidats ont manifestement manqué de temps dans chacun des rôles; en effet, les réponses étaient généralement beaucoup plus courtes que ce qui était attendu compte tenu des cinq heures dont ils disposaient. De plus, les réponses aux dernières OE étaient plus courtes que les réponses aux premières OE. En général, les candidats ont consacré suffisamment de temps aux éléments du travail à faire de la section commune, mais semblent avoir consacré beaucoup moins de temps que ce qui était attendu aux éléments du travail à faire propres à leur rôle.

Les candidats ont eu plus de mal que prévu à gérer leur temps à l'épreuve du Jour 3, laquelle impose une contrainte de temps et force donc les candidats à bien répartir les quatre heures qui leur sont allouées entre les trois études de cas. Des candidats semblent avoir consacré trop de temps à l'étude de cas n° 1, au détriment des études de cas n°s 2 et 3, pour lesquelles un pourcentage plus élevé de candidats que la normale ont omis de traiter des OE. L'étude de cas n° 1 était la plus longue des trois, et comptait sept OE à traiter dans les 90 minutes prévues, ce qui nécessitait de solides compétences en gestion du temps. Les candidats qui ont pris plus que 90 minutes pour y répondre ont eu du mal à se rattraper par la suite. En général, les réponses à l'épreuve du Jour 3 étaient aussi plus courtes que ce qui était attendu.

Le pourcentage d'OE non traitées a par ailleurs été élevé pour l'ensemble de l'examen, les candidats ayant souvent carrément omis certaines OE. Par exemple, à l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont omis l'OE n° 7 (contrat à terme de gré à gré) du rôle en Certification, l'OE n° 12 (valeur de la machine RoboCarton) et l'OE n° 13 (financement à court terme) du rôle en Finance, et l'OE n° 7 (questions de comptabilité) du rôle en Fiscalité. À l'épreuve du Jour 3, l'OE n° 3 (Fiscalité – soldes reportés) de l'étude de cas n° 2 et l'OE n° 4 (Information financière – poursuite et fraude électronique) de l'étude de cas n° 3 ont elles aussi été souvent escamotées. Ces OE étaient cotées de moyennes à difficiles par le Jury. Il est difficile de déterminer si ces omissions étaient attribuables au manque de temps ou au fait que les candidats ont évité les sujets qu'ils n'étaient pas à l'aise de traiter.

Il convient de souligner que les candidats doivent atteindre le seuil de suffisance des connaissances établi pour l'EFC. Ce critère est distinct des exigences relatives à l'étendue et à la profondeur des compétences. Le Jury invite donc les candidats à prendre le temps de relever les questions pertinentes et à tenter de couvrir tous les éléments du travail à faire, car les OE non traitées nuisent à l'atteinte du seuil de suffisance. Le Jury invite aussi les candidats à bien planifier leur temps et à continuer de se servir de la durée suggérée pour chaque étude de cas pour répartir leur temps entre chaque OE.

Analyses non pertinentes

Même si cette situation n'était pas généralisée, des candidats ont fait des analyses non pertinentes, soit parce qu'ils ont mal interprété ou mal lu le travail à faire, soit parce qu'ils ont omis de tenir compte des données particulières de l'étude de cas. Souvent, ces candidats semblaient avoir cherché à appliquer un modèle de réponse, sans tenir compte des différences entre les données présentées dans l'étude de cas et les situations semblables évaluées lors d'examens précédents. Ils ont tenté d'appliquer les solutions des exercices d'analyse de cas au lieu de traiter les données qui leur étaient présentées. Voici quelques exemples de mauvaises interprétations du travail à faire ou d'analyses non pertinentes.

À l'OE n° 8 (plan d'audit) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont analysé la stratégie d'audit dans le cadre de leur plan d'audit, alors qu'on leur demandait expressément de s'occuper uniquement du risque d'anomalies significatives et du seuil de signification.

À l'OE n° 4 (analyse FFPM) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont présenté une analyse qualitative du projet d'expansion et ont formulé une recommandation sur la question de savoir si HG devait aller de l'avant ou non avec ce projet, alors qu'on indiquait expressément que seule une analyse FFPM était requise et qu'on ne demandait nulle part ailleurs aux candidats de formuler des commentaires sur le bien-fondé du projet.

À l'OE n° 6 (procédures d'audit) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont semblé ne pas bien comprendre ce qu'il fallait faire de l'information fournie à l'Annexe IV sur les processus de HG, qui devait aider les candidats à concevoir des procédures d'audit. Même si, dans la description du travail à faire, on indiquait clairement qu'il fallait proposer des procédures d'audit relatives à des secteurs particuliers, des candidats ont analysé les faiblesses du contrôle en plus de proposer des procédures d'audit, ce qui ne leur était pas demandé.

Le Jury rappelle aux candidats que même s'il est utile 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 examens précédents. La situation présentée dans chaque étude de cas est unique (comme c'est le cas dans la pratique), 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 épreuve à l'autre sont rarement identiques. Avant de commencer à rédiger leur réponse, les candidats doivent prendre le temps qu'il faut pour cerner les questions et déterminer les analyses qui sont vraiment pertinentes, compte tenu des circonstances particulières décrites dans l'étude de cas.

Compétences techniques

Le Jury continue de constater une baisse des compétences techniques. Comme pour les derniers EFC, les candidats ont généralement omis de traiter les sujets plus complexes. De plus, même si les candidats se sont bien tirés d'affaire à l'égard des sujets familiers et peu complexes, ils ont aussi eu du mal à traiter de sujets courants.

Les candidats ont généralement obtenu de bons résultats aux OE très simples, dont l'OE n° 1 (répartition des coûts), l'OE n° 2 (soumissions) et l'OE n° 3 (budget de trésorerie) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, l'OE n° 7 (fournisseurs – analyse quantitative), l'OE n° 8 (fournisseurs – analyse qualitative) et l'OE n° 10 (recyclage – analyse qualitative) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, l'OE n° 8 (revenu imposable et impôts à payer) et l'OE n° 11 (T4 préparés par QBS) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, et l'OE n° 4 (prix minimum à demander) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3.

Cependant, le Jury a constaté des lacunes importantes dans de multiples champs de connaissances techniques chez les candidats, tant en ce qui concerne les sujets les plus simples que les sujets les plus complexes.

Les compétences des candidats en Information financière étaient particulièrement faibles. Par exemple, à l'OE n° 5 (actifs incorporels) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à démontrer leur compréhension des critères de définition d'un actif incorporel, particulièrement le critère de contrôle. À l'OE n° 7 (contrat à terme de gré à gré) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, un sujet que le Jury jugeait tout de même difficile, les candidats ont même eu du mal à déterminer les indications pertinentes qui s'appliquaient à l'opération. À l'OE n° 1 (contrat de location) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu du mal à déterminer si le contrat contenait une option d'achat à prix de faveur. À l'OE n° 4 (poursuite et fraude électronique) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à comprendre que les NCECF s'appliquaient ou, lorsqu'ils l'ont compris, ont eu du mal à analyser le traitement comptable approprié du bobsleigh endommagé.

Les candidats ont également montré des faiblesses techniques à l'égard des autres compétences. Par exemple, à l'OE n° 12 (établissement des prix pour le forfait de services) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, la plupart des candidats ont comparé les deux approches de fixation des prix en fonction des produits d'exploitation plutôt que des marges sur coûts variables, ce qui était une erreur grave. À l'OE n° 13 (cession-bail) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont déduit la perte en capital subie sur le bâtiment du gain en capital réalisé sur le terrain, ce qui n'est pas approprié. À l'OE n° 3 (délai de récupération) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats n'ont pas calculé correctement le délai de récupération, alors que ce calcul était relativement simple.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury encourage les candidats à adopter une approche équilibrée dans leur préparation et à s'assurer de posséder un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences.

Incapacité d'expliquer les incidences des questions relevées ou de fournir une réponse suffisamment détaillée

Les candidats à l'examen de mai 2023 ont semblé avoir de la difficulté à expliquer les incidences des questions qu'ils avaient relevées ou à fournir suffisamment d'explications sur les points soulevés. Par exemple, à l'OE n° 10 (contrôles internes) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu du mal à expliquer les incidences des faiblesses du contrôle interne relevées. À l'OE n° 11 (écritures de journal manuelles) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont relevé certains éléments potentiellement préoccupants, mais n'ont souvent pas su expliquer en quoi ils pouvaient présenter un risque pour les états financiers. À l'OE n° 7 (questions d'information financière) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont souvent présenté des analyses très sommaires, se contentant d'indiquer que l'ajustement comptable ferait augmenter ou diminuer les revenus et les impôts, sans tenter d'expliquer les concepts fiscaux en cause, ou ne fournissant que de très brèves descriptions, sans expliquer leurs conclusions. À l'OE n° 9 (déclaration de TPS/TVH) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, les candidats n'ont pas su expliquer suffisamment les erreurs relevées dans le projet de déclaration de TPS/TVH. À l'OE n° 12 (impôt des particuliers) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, même si de nombreux candidats ont vu que les règles relatives aux entreprises de prestation de services personnels s'appliquaient, ils ont eu du mal à expliquer correctement les incidences ou les mécanismes qui sous-tendaient leurs conclusions. À l'OE n° 2 (comptabilisation des produits) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont réussi à citer les indications d'IFRS 15 et de les appliquer à certaines des données de l'étude de cas, mais leur analyse de la manière dont les critères s'appliquaient aux données de l'étude de cas manquait de profondeur. À l'OE n° 5 (mission d'audit versus mission de compilation) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à expliquer certaines des différences entre les deux types de missions, et beaucoup sont restés muets sur les incidences d'un changement de type de mission pour la cliente. À l'OE n° 7 (entreprise individuelle ou société) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats ont soulevé des notions élémentaires quant aux différences entre les deux types d'entreprise, mais ils ont fourni des analyses génériques sans expliquer l'incidence de ces notions pour HG en particulier. À l'OE n° 2 (respect de la mission dans la façon de dépenser la subvention) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, de nombreux candidats ont formulé des suggestions qui étaient trop générales pour être utiles, sans fournir d'explications.

Le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients, que ce soit pour les aider à appliquer les normes et les règles fiscales ou pour leur expliquer comment envisager certaines décisions d'affaires et la façon de mettre ces dernières en œuvre. Si le CPA ne fournit pas d'explications claires, les informations dont dispose le client seront incomplètes. Dans les réponses aux études de cas de l'EFC, le Jury veut comprendre le raisonnement du candidat et voir des preuves que le candidat a fait une analyse et exercé son jugement professionnel pour dégager une conclusion. Par conséquent, le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » et « Et alors? » dans leur analyse lorsqu'ils utilisent des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue. Il ne suffit pas de simplement relever une question sans en expliquer les incidences ou de formuler une conclusion sans d'abord présenter une analyse. Le Jury veut obtenir une réponse bien construite.

Absence de prise en compte du contexte particulier des études de cas et d'intégration des données pertinentes

Comme pour les EFC précédents, les candidats ont semblé avoir de la difficulté à prendre en compte le contexte spécifique à chaque étude de cas dans leur réponse ou à intégrer les données de l'étude de cas pertinentes à leur analyse. Par exemple, à l'OE n° 9 (recyclage – analyse quantitative) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats n'ont pas semblé bien comprendre le programme de Refill IT, plus précisément du modèle d'affaires qui sous-tendait la proposition. À l'OE n° 13 (orientation stratégique et gouvernance) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont analysé les options stratégiques individuellement au lieu de les analyser dans leur ensemble et de tenter d'établir des liens entre celles-ci et des éléments de l'environnement d'UBI. De plus, leurs remarques sur la composition du Conseil d'administration étaient très génériques et n'étaient pas rattachées à l'environnement ou à la situation d'UBI. À l'OE n° 1 (écarts) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à appliquer aux données fournies les formules de calcul des écarts qu'ils avaient eux-mêmes proposées, et leur interprétation des analyses des écarts était souvent générique et sans lien avec les données de l'étude de cas. À l'OE n° 3 (risques d'entreprise) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats n'ont pas ajouté de risques à ceux qui étaient déjà indiqués dans le modèle, même si on leur avait expressément demandé de le faire. De plus, ils n'ont souvent pas traité la situation dans son ensemble et se sont concentrés sur des éléments mineurs plutôt que sur les problèmes importants. Par exemple, des candidats ont formulé des commentaires sur les contrôles relatifs à la feuille de calcul Excel plutôt que sur les menaces à la cybersécurité de l'organisation. De nombreux candidats n'ont pas non plus réalisé que certains des risques présentés dans le modèle prendraient clairement une forme différente pour l'ACB.

Le Jury souligne que la capacité de s'adapter à des situations uniques et celle d'intégrer l'information qui se trouve dans différentes parties de l'étude de cas sont des compétences importantes que les CPA débutants doivent posséder. Les candidats doivent s'assurer de bien comprendre le contexte précis de tous les éléments du travail à faire avant de les traiter et intégrer dans leur analyse des éléments propres au scénario présenté.

Tableaux financiers préinsérés

À l'examen de mai 2023, pour la première fois, tous les tableaux financiers des études de cas qui comptaient au moins 10 lignes étaient fournis aux candidats en format électronique dans le logiciel d'examen. Le Jury a été heureux de constater que de nombreux candidats en ont tiré parti pour gagner du temps ou pour mieux structurer leurs réponses, par exemple à l'OE n° 1 (répartition des coûts) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, afin d'imputer efficacement chacun des coûts et de faire la somme de chacune des catégories de coûts.

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

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas KTI)

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale plus loin dans leur réponse, y faisant référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions. Toutefois, les candidats faibles ont le plus souvent fait des liens avec les données les plus évidentes de l'étude de cas, soit celles se rapportant aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision de KTI, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, qui variaient généralement pour chaque question stratégique.

Outre les objectifs explicites consistant à accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028 et à accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement, il fallait tenir compte du fait que tous les contrats de vente de thés de marque maison des clients arrivaient à échéance à court terme. Comme ces contrats représentaient environ 70 % des ventes de la société, les candidats devaient impérativement traiter cette question dans leur réponse. De plus, KTI n'avait que 4 millions \$ de trésorerie disponible pour la réalisation de nouveaux investissements stratégiques et n'avait accès à aucun autre financement bancaire. Les candidats devaient intégrer ces éléments cruciaux de la situation globale de la société dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à KTI, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrerait avec leurs analyses. Dans leurs conclusions, les candidats devaient expliquer l'incidence qu'aurait chacune des options stratégiques, si elle était retenue, sur l'approvisionnement en matières premières et sur la trésorerie limitée de la société. Ils devaient également formuler une conclusion générale qui cadrerait avec leurs analyses et qui tenait compte des deux questions au niveau de l'entité : l'affectation des matières premières et l'utilisation optimale des capitaux d'investissement limités.

Il y avait cinq options stratégiques à analyser, tant sur le plan qualitatif que quantitatif : le contrat proposé par BFI, qui aurait nécessité la totalité de l'approvisionnement en matières premières de KTI; l'acquisition d'une participation de 40 % dans Hilly, une plantation de thé au Sri Lanka; le partenariat avec Leaf, un détaillant de cannabis; l'utilisation du processus nouvellement breveté pour le développement d'une gamme de boissons à base de thé infusées à la théanine; et la conclusion d'un accord de vente avec FFF, une chaîne d'épiceries bien connue aux États-Unis.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé de manière approfondie les facteurs décisionnels les plus importants pour chacune des questions. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes et quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations (ils ont notamment rattaché leurs calculs aux objectifs de KTI). Les analyses quantitatives des candidats faibles, quant à elles, manquaient généralement de structure et de clarté, et étaient donc difficiles à suivre. Souvent, le bon calcul n'avait pas été fait pour évaluer la décision. Nombre de candidats faibles ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont régulièrement fait des liens entre leur analyse de chacune des options et les deux questions au niveau de l'entité présentées, soit l'approvisionnement en matières premières et les capitaux d'investissement limités. Les candidats forts ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Les candidats faibles ont quant à eux omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle, dans laquelle ils ont énuméré les avantages et les inconvénients de chaque option, se contredisant parfois de l'une à l'autre, sans bien faire ressortir l'importance des deux questions au niveau de l'entité dans la prise de décision. En général, les candidats forts ont tenu compte de ces deux questions, à différents degrés, en plus d'établir un ordre de priorité pour leurs recommandations stratégiques, expliquant pourquoi il fallait privilégier une option plutôt qu'une autre, en fonction des facteurs décisionnels propres à l'entité. Les candidats faibles ont généralement analysé chacune des questions indépendamment, sans prendre le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions au niveau de l'entité dans leurs conclusions. Par conséquent, ils n'ont pas fait les liens importants entre les divers aspects de chaque option. À titre d'exemple, les candidats faibles n'ont pas évalué si KTI était en mesure de fournir les quantités minimales prévues au contrat avec BFI, ni l'incidence de la clause d'exclusivité sur les autres options stratégiques.

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leurs réponses non structurées.

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 2 de l'étude de cas CTI)

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

L'un des changements les plus importants survenus depuis la situation présentée dans le module de synthèse 1 était l'embauche de Solange à titre de chef de la direction de CTI, à qui avaient été octroyées des unités d'actions liées à la performance (UAP) pour l'inciter à rester en poste. Solange avait elle-même établi un nouvel ensemble d'indicateurs clés de performance (ICP), dont les chefs de division de la société devaient tenir compte lorsqu'ils recommandaient de nouveaux projets. Les candidats devaient intégrer dans leurs analyses ces éléments cruciaux de la situation globale de la société.

Les candidats devaient analyser trois options stratégiques, d'un point de vue qualitatif et quantitatif, soit l'acquisition de Kolepare, un fabricant de poupées et un grossiste de matériaux écologiques; l'investissement dans un jeu de société utilisant des blocs de construction; et l'investissement dans le développement d'un logiciel de jeu de mathématiques. De plus, les candidats devaient analyser les questions de gouvernance liées aux UAP de Solange.

Comme dans le cas de la version 1 de KTI, les candidats forts ont relevé et analysé les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question, ont présenté une analyse quantitative utile et ont établi des liens entre leur analyse et les questions au niveau de l'entité présentées dans l'étude de cas. Les candidats forts ont eu tendance à intégrer à leur analyse l'incidence de chaque option stratégique sur les UAP de Solange et ont tenu compte du parti pris apparent de Solange à l'égard de certains des investissements dans l'ensemble de leur analyse des questions, de leurs conclusions et de leurs recommandations globales.

Les candidats faibles n'ont généralement pas relevé et analysé en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique, et ils ont plutôt eu tendance à se concentrer sur des aspects mineurs. Par exemple, pour le développement du logiciel de jeu de mathématiques, les candidats faibles ont généralement axé leur analyse sur la compatibilité du projet avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de CTI, plutôt que sur les multiples risques importants qu'il présentait. Ils ont aussi eu de la difficulté à préparer une analyse équilibrée et ont eu tendance à exposer les forces de chaque projet sans fournir d'explications aussi solides sur les risques ou les faiblesses. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas pris le recul nécessaire pour traiter les questions au niveau de l'entité dans leur analyse des options. Par exemple, beaucoup de candidats faibles ont eu du mal à voir les problèmes de gouvernance que présentaient les UAP de Solange et, lorsqu'ils les ont mentionnés, leur analyse était souvent brève.

Comme pour la version 1 de l'étude de cas KTI, seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leurs réponses non structurées.

ANNEXE A

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

Conception de l'EFC

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

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

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas (de 70 à 90 minutes chacune¹) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** et l'**étendue** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans tous les autres domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

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

L'élaboration des guides de correction et la révision provinciale

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

Le centre de correction de mai 2023

La correction de l'EFC de mai 2023 s'est faite entièrement à distance. Quelque 120 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs pour participer à la correction de l'EFC de mai 2023. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par les permanents de CPA Canada responsables de l'EFC, sous la surveillance du vice-président du Jury qui dirige le sous-comité responsable de cet EFC, et du président du Jury.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas KTI a été corrigée par une équipe de 11 correcteurs du 19 au 30 juin 2023. La version 2 de l'étude de cas CTI a été corrigée par une équipe de trois personnes du 6 au 12 juin 2023.

¹ Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de mai 2023 étaient d'une durée de 70 à 90 minutes chacune.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe de 21 correcteurs du 18 au 29 juin 2023. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 18 correcteurs du 18 au 30 juin 2023. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 14 correcteurs du 19 au 29 juin 2023. Le rôle en Finance a été corrigé par une équipe de quatre correcteurs du 10 au 15 juin 2023. Le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de trois correcteurs du 5 au 9 juin 2023.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 20 juin au 4 juillet 2023. Au total, 45 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

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

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

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

Les correcteurs des petites équipes ont participé à la précorrection et sont ensuite passés directement à la véritable correction. Chaque équipe comptait un chef et de deux à trois correcteurs expérimentés, dont deux correcteurs bilingues, qui ont corrigé toutes les copies en français. Ces correcteurs bilingues ont commencé par noter des copies en anglais, puis sont passés aux copies en français, une fois que leur façon de corriger a été jugée équivalente à celle des autres correcteurs. Les correcteurs bilingues ont fait l'arbitrage des copies en français en analysant les écarts dans leur correction.

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

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuve du Jour 2)

Chaque copie de candidat a été corrigée de façon indépendante par deux correcteurs. En cas de divergence entre les deux corrections initiales au sujet d'une occasion d'évaluation donnée, un arbitre (le chef d'équipe, 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 avait cessé d'évoluer en raison des interprétations faites par les correcteurs au cours des deux premiers jours de correction proprement dite.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)

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

Demande de nouvelle correction (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 détaillée et personnalisée de leur performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves, moyennant des frais. Un rapport de rétroaction est maintenant fourni gratuitement aux candidats qui ont échoué à l'épreuve du Jour 1. Ce rapport est généré automatiquement à partir des données de correction recueillies pour chaque réponse, au lieu d'être fondé sur une analyse personnalisée d'une réponse donnée. Il vise à informer les candidats des principales faiblesses de leurs réponses, de sorte à les aider à décider de demander ou non l'analyse détaillée de leur performance (dont il est question plus haut), pour laquelle des droits sont exigibles.

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

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

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

ANNEXE B

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

Module de synthèse 1

Creative Toys Inc. – Cas (POUR CONSULTATION)

Nous sommes le 10 avril 2022, et vous êtes CPA chez Hilton Consulting Group LLP (HCG). On vous a chargé de rédiger un rapport à l'intention du Conseil d'administration (le Conseil) et de la direction de Creative Toys Inc. (CTI).

CTI a demandé à HCG de l'aider à effectuer une analyse stratégique et à définir une nouvelle orientation pour l'entreprise. Compte tenu des résultats des années passées, le Conseil s'inquiète de la baisse des ventes et des bénéfices. Les quatre administrateurs ont des points de vue contradictoires quant à la voie que devrait prendre l'entreprise pour son expansion, et ils souhaitent que vous analysiez et traitiez les nombreuses questions stratégiques et questions liées à l'exploitation de CTI.

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

Creative Toys Inc.

CTI est une entreprise à capital fermé canadienne qui fabrique et distribue une gamme de jeux de société, de casse-tête et de poupées pour enfants, vendus principalement au Canada et aux États-Unis. L'entreprise a été créée en 1987 par Carolyn et Peter De Vogue (qui sont des époux). En 1999, la propriété de l'entreprise a été transférée à leurs deux enfants, Lorraine et Krystal De Vogue. En 2010, Thomas Whitaker, un ami de la famille, a acquis des actions de l'entreprise. Thomas possède une chaîne de magasins de jouets spécialisés dans l'est du Canada et des États-Unis. En 2014, des employés de longue date de la division des jeux et casse-tête ont eu la possibilité d'utiliser leurs primes en espèces pour acheter des actions de CTI. À l'heure actuelle, Lorraine et Krystal détiennent chacune 35 % de CTI, un groupe de 10 employés en possède 15 % (1,5 % chacun), et Thomas détient les 15 % restants.

Information sur le secteur d'activité

Description et taille

Au Canada, le secteur de la fabrication de jouets, de poupées et de jeux (jouets) comprend la fabrication de jouets électroniques, de jeux et de casse-tête non électroniques, de poupées et de figurines, de modèles réduits et d'ensembles d'artisanat, etc. Ce secteur ne comprend pas la production de jeux vidéo ou informatiques et de logiciels, y compris les applications pour téléphones et tablettes,

qui font partie du secteur des logiciels de divertissement et de jeux

¹. Les produits d'exploitation des entreprises du secteur canadien de la fabrication de jouets totalisaient environ 235 millions de dollars en 2019², et ils ont connu une grande volatilité au cours des dernières années. Par exemple, ils ont augmenté de 8,4 % en 2013 et diminué de 17,7 % en 2017, pour une baisse globale de 2,2 % entre 2015 et 2019³. La faillite de Toys "R" Us aux États-Unis, qui était auparavant le plus grand détaillant de jouets en Amérique du Nord, a contribué pour beaucoup à l'importante diminution des produits d'exploitation, étant donné que de nombreux fabricants canadiens exportent leurs produits aux États-Unis. Les fermetures de magasins Toys "R" Us ont touché des fabricants comme Mattel, qui a licencié 2 200 de ses 28 000 employés en 2018⁴.

Du chiffre d'affaires de l'ensemble des fabricants canadiens du secteur, les exportations représentent 73,3 % des ventes totales, tandis que les ventes aux détaillants en représentent 24,4 % et les ventes aux grossistes, 2,3 %⁵. Les exportations, exprimées en pourcentage des ventes totales des entreprises du secteur, ont augmenté ces dernières années, les exportations étant essentiellement destinées aux États-Unis (65,2 %), au Mexique (10 %) et à la Chine (4,3 %). Cette croissance des exportations découle principalement de la baisse du dollar canadien, ce qui se traduit par des prix plus bas à l'échelle internationale. En outre, la croissance de la classe moyenne chinoise a entraîné une augmentation des exportations vers la Chine⁶.

Produits

Le chiffre d'affaires des fabricants canadiens par type de produit s'établit comme suit⁷ :

Segment	Pourcentage du chiffre d'affaires
Jouets non électroniques	69,9 %
Jouets électroniques (sauf les jeux vidéo)	17,8 %
Modèles réduits et ensembles d'artisanat	5,2 %
Landaus pour poupées et véhicules pour enfants	4,1 %
Poupées et figurines	3,0 %
Total	100,0 %

¹ Dun & Bradstreet, *Toy & Game Manufacturing Industry Profile* (2019), <http://www.firstresearch.com/industry-research/Toy-and-Game-Manufacturing.html>.

² IBISWorld, rapport sectoriel, *Game Over: Competitive Pressures from Imports Will Force Operators to Exit the Industry; Toy, Doll & Game Manufacturing in Canada* (mars 2019), <https://www.ibisworld.com/canada/market-research-reports/toy-doll-game-manufacturing-industry/>.

³ Ibid.

⁴ Mario Ismailanji, *Building Blocks: Despite an Appreciating Dollar, the Industry Will Rebound and Grow Marginally; Toy, Doll & Game Manufacturing in Canada*, IBISWorld, rapport sectoriel 33993CA, (décembre 2017), www.ibisworld.com.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

Comme le montre le tableau qui précède, les fabricants canadiens ont tendance à produire et à vendre des jouets non électroniques plus traditionnels, par opposition aux jouets électroniques plus récents, principalement parce que les producteurs étrangers peuvent fabriquer ces nouveaux produits à un coût bien inférieur, les vendre beaucoup moins cher et répondre à la demande actuelle. Les fabricants canadiens se concentrent généralement sur la production d'articles qui nécessitent moins de main-d'œuvre et moins d'énergie, parce que ces dernières coûtent plus cher au Canada⁸.

Les jouets considérés comme éducatifs ont tendance à avoir une durée de vie plus longue. Ils sont légèrement moins vulnérables à la concurrence et aux pressions du secteur d'activité et, dans l'ensemble, ils nécessitent moins de ressources promotionnelles continues pour connaître du succès.

Jouets non électroniques

Les casse-tête, les jeux de société, les jeux de cartes et les ensembles de construction font partie des jouets non électroniques. Par le passé, la fabrication de ces produits a toujours exigé beaucoup de main-d'œuvre et nécessitait des investissements importants dans l'automatisation pour maintenir les coûts de production bas. Ces produits sont menacés par la « compression de l'âge », les jeunes enfants les délaissant de plus en plus pour se tourner vers des jouets électroniques plus amusants et plus complexes. Ces produits ont un degré de notoriété très élevé, car les parents les ont utilisés pendant leur enfance, et ils jouent un rôle important dans le développement des aptitudes à la résolution de problèmes et de l'esprit critique.

Jouets électroniques (sauf les jeux vidéo)

Les jouets électroniques comprennent les jeux électroniques de poche, les animaux de compagnie électroniques, les voitures téléguidées, les jeux « branchez et jouez » sur Internet et les jeux d'apprentissage électroniques. La demande de ces jouets augmente, mais la part des fabricants canadiens dans le secteur d'activité diminue en raison de l'augmentation de la production à l'étranger par des entreprises dont les coûts salariaux sont moins élevés. La compression de l'âge accroît la demande de ces jouets, mais les prix de vente élevés viennent la diminuer en contrepartie. Il s'agit d'un segment de marché plus récent qui résulte de l'utilisation de plus en plus généralisée de l'électronique. Les spécialistes de l'éducation des enfants conseillent aux parents de réduire le temps consacré par leurs enfants à l'électronique (tant les jouets électroniques que les jeux vidéo), en raison de l'obésité et des mauvaises habitudes de sommeil pouvant en découler, et de revenir aux jouets traditionnels⁹.

⁸ Ismailanji, 2017.

⁹ Nathaniel Leach, *Play By Rules: Revenue Will Grow Slowly as Competition from Online Retailers Mounts; Hobby and Toy Stores in Canada*, IBISWorld, rapport sectoriel 45112CA (novembre 2017), www.ibisworld.com.

Modèles réduits et ensembles d'artisanat

Les modèles réduits et les ensembles d'artisanat comprennent les modèles réduits d'automobiles, d'avions et de fusées ainsi que les ensembles de science et d'artisanat, les fournitures artistiques et les livres à colorier. Ce segment peut compter sur une demande stable de la part des parents et des grands-parents. Comme le coût de ces produits est généralement faible, ils sont abordables en période de récession.

Landaus pour poupées et véhicules pour enfants

Cette catégorie comprend des jouets tels que les landaus, les poussettes et les berceaux pour poupées, ainsi que des trotteuses et des véhicules pour enfants tels que les tricycles (à l'exception des bicyclettes). La demande de ces jouets a diminué en raison du vieillissement de la population.

Poupées et figurines

Les poupées et les figurines comprennent les poupées et leurs pièces et accessoires ainsi que les figurines. La demande de ces jouets est stable, puisqu'ils sont souvent liés à une licence de personnages de films de Disney ou d'autres films ou émissions de télévision. La demande de ces produits augmente à mesure que de nouveaux personnages font leur apparition.

Détaillants de jouets

Les entreprises du secteur de la fabrication de jouets vendent leurs produits essentiellement aux détaillants. Walmart et Toys "R" Us¹⁰ sont les deux principaux détaillants qui vendent des jouets au Canada; les autres sont notamment Tigre Géant, Canadian Tire, Indigo Books and Music et Amazon. Les détaillants de jouets comprennent les grands magasins traditionnels, les magasins à grande surface et les magasins de rabais, les magasins en ligne, les détaillants de jouets et d'articles de passe-temps et d'autres magasins spécialisés, ainsi que d'autres détaillants de jouets non traditionnels, comme les librairies et les épicerie. Pour assurer leur succès, les fabricants doivent absolument avoir une marque reconnaissable qui séduira les détaillants et leur permettra d'obtenir et de conserver de l'espace sur les rayons.

Au cours des dernières années, la demande de la part des grands magasins a diminué de 0,1 % sur une base annualisée, et la demande de la part des détaillants de jouets et d'articles de passe-temps a augmenté de 2 % annuellement. Contrairement aux grandes surfaces, certains magasins spécialisés tels que Mastermind Toys, qui vend des jouets éducatifs à un prix supérieur à la moyenne, ont poursuivi leur croissance et leur expansion au cours des dernières années¹¹, ce qui s'est traduit par une demande

¹⁰ Holly Shaw, « Toys R Us Canada Wants You to Know It Is Alive and Well – and Ready for a Makeover », *Financial Post*, 27 juin 2018, <https://business.financialpost.com/news/retail-marketing/toys-r-us-canada-wants-you-to-know-it-is-alive-and-well-and-not-going-anywhere-any-time-soon>.

¹¹ Leach, 2017.

toujours croissante de jouets. De plus, les ventes en ligne (notamment sur Amazon et eBay) ont augmenté à un taux annualisé de 13 % entre 2015 et 2019¹².

Comme de nombreux consommateurs achètent de plus en plus de jouets en ligne par le biais de détaillants tels qu'Amazon et eBay, les détaillants ayant une boutique physique ont dû adapter leurs stratégies pour attirer les acheteurs. Par exemple, Toys "R" Us fait du magasinage une « expérience » en améliorant son service à la clientèle, en organisant des activités pratiques pour les enfants et en proposant des aires de jeux interactives dans ses magasins¹³. Dans le même ordre d'idée, Indigo Books and Music a agrandi ses magasins pour offrir des jouets et attire les consommateurs en organisant des lectures et des activités en magasin, et l'entreprise a ouvert des boutiques de poupées American Girl qui proposent des ateliers de coiffure pour les poupées¹⁴.

Aux yeux des fabricants, la présentation et la mise en vedette de leurs marques dans les magasins sont avantageuses en raison des sommes considérables que les grands détaillants consacrent au marketing, car elles se traduiront par une hausse de la demande de leurs produits. Par conséquent, le fait d'entretenir des relations solides et durables avec les détaillants peut mener à une réussite plus importante dans ce secteur d'activité. De même, le fabricant doit avoir un vaste réseau de détaillants diversifié pour contrer le risque de concentration des ventes à un petit nombre de clients seulement et connaître du succès dans le secteur. Bien que l'espace sur les rayons soit important pour accroître la notoriété de la marque et la demande, les fabricants considèrent également ces magasins comme des occasions de tester leurs produits, de voir l'accueil que leur réservent les consommateurs et, à partir de là, d'apprendre à les vendre dans les canaux de distribution en ligne¹⁵. De nombreux fabricants réfléchissent aussi à d'autres moyens de distribuer et de vendre leurs produits sans recourir aux détaillants traditionnels. Par exemple, Build-a-Bear Workshop a maintenant des kiosques dans des cinémas et sur des navires de croisière. Sa stratégie consiste à être une « marque ayant beaucoup d'autres créneaux¹⁶ ».

Afin de réduire l'ensemble des coûts de la chaîne d'approvisionnement, la majorité des détaillants effectuent maintenant leurs achats directement auprès des fabricants, diminuant par le fait même les ventes aux grossistes. L'un des avantages de la vente directe aux détaillants réside dans le fait que les fabricants peuvent avoir des commentaires plus directement des consommateurs sur les nouveaux produits et mieux gérer leurs propres stocks ainsi que ceux des détaillants¹⁷.

¹² Ibid.

¹³ Shaw, 2018.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Shaw, 2018.

¹⁶ Gladys Kong, « Toys 'R' Us Shopper Data Insights Can Give Toy Market and Retailers an Advantage », *CIO*, 25 avril 2018, <https://www.cio.com/article/3269311/toys-r-us-shopper-data-insights-can-give-toy-makers-and-retailers-an-advantage.html>.

¹⁷ Ismailanji, 2017.

Marché de détail des jouets à l'échelle mondiale

À l'échelle mondiale, l'Amérique du Nord est la plus grande région au chapitre des ventes de jouets, tandis que l'Asie est la région qui affiche la croissance la plus rapide¹⁸. Au cours des dernières années, des pays comme le Mexique, le Brésil, les États-Unis et le Canada ont connu une croissance continue de leurs ventes. À l'inverse, le marché européen est en difficulté, accusant par exemple un recul de la croissance de 1 % en 2018. Le marché asiatique a enregistré une croissance de 21 % entre 2015 et 2019. Le secteur mondial des jouets affiche une croissance constante depuis 2012, tout comme les dépenses mondiales par enfant, et on prévoit que le marché mondial des jouets atteindra 99 milliards de dollars d'ici la fin de 2022¹⁹.

La croissance des ventes récentes à l'échelle mondiale pour certaines grandes catégories a été la suivante²⁰ :

Type de jouet	Croissance des ventes mondiales
Poupées	+9 %
Figurines	+8 %
Jeux électroniques pour les jeunes	+1 %
Artisanat et bricolage	0 %
Jeux et casse-tête	-1 %
Tous les autres jouets	-2 %
Ensembles de construction	-4 %
Jouets pour bébés, bambins et enfants d'âge préscolaire	-5 %
Jouets d'extérieur et de sport	-6 %
Véhicules	-9 %
Jouets en peluche	-10 %

On s'attend à ce que ces tendances de croissance se poursuivent au cours des prochaines années. Il existe actuellement, dans la catégorie des poupées, quelques marques populaires qui détiennent une grande part du marché, notamment Barbie, L.O.L. Surprise! et American Girl. Ces fabricants de poupées proposent une gamme complète de vêtements et d'accessoires pour leurs poupées, ce qui en fait le premier choix des parents. La croissance dans la catégorie des poupées repose principalement sur l'augmentation des ventes des poupées L.O.L. Surprise! et Barbie, grâce à l'élargissement continu de l'offre de produits et aux efforts de marketing²¹.

¹⁸ NPD Group, *Toy Sales Across Key Global Markets Grew by 4 Percent in the First Half of 2018*, Reports NPD, 14 août 2018, <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2018/toy-sales-across-key-global-markets-grew-by-4-percent-in-the-first-half-of-2018-reports-npd/>.

¹⁹ Ibid.

²⁰ NPD Group, *Global Toy Sales Declined 2% in 2018*, Reports the NPD Group, 11 février 2019, <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2019/global-toy-sales-declined-by-2-percent-in-2018-reports-the-npd-group/>.

²¹ NPD Group, 2019.

Les jouets peuvent également devenir des objets de collection, achetés par des consommateurs qui les conservent en vue d'une augmentation de leur valeur future (comme les figurines originales Barbie ou G.I. Joe). Le segment des objets de collection a connu une croissance des ventes mondiales de 26 % et représente désormais 11 % de toutes les ventes mondiales de jouets, les poupées L.O.L. Surprise! étant en tête des ventes mondiales d'objets de collection²². Vu l'engouement pour les objets de collection et la croissance continue de la demande, de nombreux fabricants ont décidé de se lancer dans ce segment et de produire des jouets destinés à devenir des objets de collection.

Concurrence

Les quatre principaux concurrents dans le secteur de la fabrication de jouets au Canada représentent 50 % des ventes totales. Le principal concurrent est Mattel, qui offre des marques telles que Barbie, Fisher-Price et Hot Wheels. Par le passé, Mattel représentait plus de 40 % du chiffre d'affaires des entreprises du secteur. En tant qu'acteur important, Mattel continue de réaliser davantage d'économies d'échelle et de gérer ses coûts d'exploitation de façon efficiente, si bien que les plus petits fabricants éprouvent des difficultés à demeurer concurrentiels et rentables. Cette situation entraînera probablement la fermeture de nombreux petits exploitants, et la diminution annualisée du nombre d'établissements devrait s'établir à 1,3 % au cours des prochaines années²³.

On s'attend à ce que les fusions et les consolidations continuent de contribuer à réduire les coûts, obligeant les exploitants qui ne peuvent plus être concurrentiels à quitter le secteur ou à externaliser la fabrication de leurs produits à des pays étrangers où les coûts de main-d'œuvre sont moins élevés. Bon nombre de petits concurrents survivent en se tournant vers de petits marchés géographiques locaux ou des créneaux de marchés, en vendant à des magasins locaux et en utilisant le bouche-à-oreille pour la promotion²⁴.

Les fabricants de jouets canadiens doivent également subir une concurrence féroce des jouets importés, qui ne cessent d'augmenter. Selon les prévisions, les jouets importés représenteront 97,7 % de la demande totale de jouets au cours des prochaines années. Les importations proviennent principalement de la Chine (76,7 %), des États-Unis (7,1 %) et du Mexique (7,0 %). Les coûts des intrants des producteurs de jouets importés sont nettement inférieurs aux coûts des intrants des fabricants canadiens au chapitre des salaires, de l'électricité et de la location, de sorte que les prix de vente des produits importés sont plus bas. C'est pourquoi le pourcentage des importations est si élevé. Pour demeurer concurrentiels, de nombreux fabricants canadiens ont externalisé une partie ou la totalité de leur production à des pays d'Asie où les coûts sont moins élevés²⁵. Il est essentiel que les fabricants entretiennent de solides relations avec les fournisseurs afin d'obtenir des matières premières de haute qualité à des prix concurrentiels.

²² NPD Group, 2018.

²³ Ismailanji, 2017.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ismailanji, 2017.

La concurrence est très vive dans ce secteur, et ce sont le prix et la variété des produits²⁶ qui permettent aux entreprises de se démarquer. Les clés du succès sont les suivantes :

- Prix – Le coût et le prix de vente des produits importés sont inférieurs à ceux des produits fabriqués au Canada, ce qui augmente leur attrait pour les consommateurs et les détaillants. Cette situation a forcé les fabricants canadiens à réduire les coûts de main-d'œuvre et à adopter des méthodes plus avancées sur le plan technologique et à prédominance de capital, qui sont globalement moins coûteuses à l'unité.
- Variété des produits – Les fabricants devraient offrir une gamme diversifiée de produits, tant traditionnels qu'électroniques, et s'efforcer d'établir des relations à long terme avec leurs détaillants, ces derniers souhaitant travailler avec des fabricants capables de fournir un large éventail de produits. Une telle situation peut être avantageuse pour les deux parties, car les détaillants peuvent réduire leurs coûts en faisant appel à moins de fournisseurs. En retour, les détaillants accorderont au fabricant plus d'espace sur les rayons pour présenter leurs produits.

Pour réussir, les entreprises doivent innover et avoir constamment de nouvelles idées aux étapes de la conception et du développement afin de pouvoir lancer régulièrement de nouveaux produits sur le marché. Ainsi, elles s'assureront d'une demande constante, et elles pourront utiliser un modèle prévisible pour les prévisions de ventes et de production.

Les nouveaux venus dans ce secteur se heurtent à de multiples barrières à l'entrée, notamment²⁷ :

- les coûts initiaux liés à l'établissement d'une marque, à la création de nouveaux modèles et produits novateurs, et à la protection de la propriété intellectuelle et des marques de commerce;
- l'accès à une main-d'œuvre qualifiée possédant l'expérience et les connaissances techniques requises dans le secteur. De nombreux employés qualifiés partent à la retraite, ce qui entraîne une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dont le remplacement peut nécessiter des coûts plus élevés.

Licences

Les fabricants de jouets peuvent également envisager d'obtenir une licence auprès d'une marque de divertissement, par exemple un personnage de film ou de série télévisée, une vedette sportive ou une personnalité célèbre, et utiliser cette marque pour créer des jouets. La bonne licence peut faire en sorte que le produit d'un fabricant obtienne davantage d'espace sur les rayons d'un détaillant et une plus grande notoriété auprès des consommateurs, ce qui augmente la probabilité qu'il soit acheté de manière impulsive²⁸. Les contrats de licence sont toutefois coûteux et prévoient souvent une

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Lutz Muller, « Toy Licenses: How Important Are They? », *Seeking Alpha*, 13 janvier 2014, <https://seekingalpha.com/article/2268293-toy-licenses-how-important-are-they>.

redevance initiale et des redevances récurrentes sur les ventes garanties. Le fabricant court le risque que les ventes du produit de marque ne soient pas assez élevées pour couvrir ces redevances. Pour qu'un contrat de licence soit lucratif, le personnage portant la marque doit être très populaire, avoir un long cycle de vie, et être transformable en jouets²⁹.

Les jouets sous licence ont tendance à plaire davantage aux jeunes enfants, les jouets représentant 28 % de tous les produits sous licence vendus destinés aux enfants de 2 à 5 ans. Ce pourcentage diminue avec l'âge, les jouets ne représentant que 9 % de tous les produits sous licence vendus destinés aux enfants de 13 et 14 ans³⁰.

Afin de réduire les coûts associés aux licences, certains fabricants prospères produisent des jouets et leur propre contenu télévisuel pour accroître leur notoriété. Par exemple, Pat' Patrouille, produit par Spin Master, a été créé à la fois comme jouet et série télévisée. La division divertissement de Spin Master compte maintenant cinq émissions à succès pour lesquelles elle a pu accorder des licences à d'autres entreprises et toucher des redevances³¹. Aux États-Unis, 31 % des jouets et des jeux traditionnels vendus sont sous licence³². On s'attend à ce que les ventes de jouets sous licence progressent de 14 % au cours des prochaines années, la majeure partie des ventes et de la croissance étant prévue en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Asie³³.

Réglementation en matière de santé et de sécurité

Les fabricants de jouets doivent se conformer à une réglementation rigoureuse en matière de santé et de sécurité. Le non-respect de cette réglementation peut ruiner leur réputation et entraîner une diminution des ventes, la perte de la fidélité des clients et le rappel de produits. La *Loi canadienne sur la sécurité des produits de consommation* (LCSPC) et le *Règlement sur les jouets* établissent les directives sur les exigences obligatoires en matière de sécurité pour les jouets destinés aux enfants ainsi que les produits connexes fabriqués, annoncés, importés ou vendus au Canada. Le *Règlement sur les jouets* porte sur un large éventail de dangers associés aux jouets pour enfants (mécanique, inflammabilité, toxicologique, électrique et thermique) et établit également des méthodes et critères précis pour les tests³⁴.

²⁹ Steve Reece, « 5 Features of Successful Licenses For Toys... », *Toy Industry Journal*, 26 février 2016, <http://www.toyindustryjournal.com/?p=277>.

³⁰ NPD Group, *Toys and Technology Drive Licensed Sales for Kids in the U.S.*, *NPD Finds*, 20 juin 2017, <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2017/toys-and-technology-drive-licensed-sales-for-kids-in-the-us-mpd-finds/>.

³¹ Courtney Shea, « How Spin Master Conquered the Lucrative International Toy Market », *Canadian Business*, 13 septembre 2018, <https://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/growth-500/how-spin-master-conquered-the-lucrative-international-toy-market/>.

³² Muller, 2014.

³³ Matt Hudak, « The Three Regions That Will Lead Licensed Toy Growth », *Euromonitor International*, 2017, <https://blog.euromonitor.com/three-regions-will-lead-licensed-toy-growth/>.

³⁴ Gouvernement du Canada, *Guide destiné à l'industrie sur les exigences de Santé Canada en matière de sécurité des jouets pour enfants et des produits connexes*, <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/securite-produits-consommation/rapports-publications/industrie-professionnels/guide-destine-industrie-exigences-matiere-securite-jouets-enfants-produits-connexes-sommaire/document-reference.html>

Durée de vie des produits et prévisions

La durée de vie d'un jouet peut être très courte, et il est très rare qu'un produit puisse maintenir son succès pendant plus de quelques années, en raison de la rapidité avec laquelle les intérêts des enfants changent³⁵. Un produit dont la demande est forte une année ne connaîtra pas nécessairement une demande élevée l'année suivante, car l'engouement pour un jouet apparaît et disparaît très rapidement.

L'un des plus grands défis que doivent relever les fabricants de jouets consiste à prévoir la demande de leurs produits. Comme la majorité des ventes sont réalisées à la fin de l'année civile (pendant la période des achats des Fêtes), les fabricants doivent offrir le bon produit en bonne quantité au bon moment³⁶. Si un fabricant a la chance d'avoir un jouet qui se trouve parmi les plus vendus de l'année, il doit s'assurer que ses stocks sont suffisants pour répondre à cette forte demande. La capacité des fabricants à adapter rapidement leurs calendriers de production et leurs niveaux de stocks pour répondre à ces changements et à l'augmentation de la demande est essentielle pour réussir dans ce secteur. Il existe de nombreux exemples dans le passé où des magasins ont été en rupture de stock pour un jouet populaire parce que les fabricants n'étaient pas en mesure de répondre à la demande. C'est le cas, en particulier, des petits fabricants qui n'ont pas la capacité de s'adapter lorsqu'un jouet connaît un engouement soudain et suscite une demande accrue.

Pour aider les consommateurs à prendre des décisions concernant l'achat de jouets, il existe des sites Web qui examinent, testent et évaluent les jouets, et qui prédisent quels jouets seront les plus populaires. Par exemple, BestReviews (www.bestreviews.com/best-toys) fait des recherches sur les produits, les analyse et les teste, puis recommande les meilleurs choix. Toys4Minds (www.toys4minds.com) fournit des analyses et des informations détaillées sur une variété de jouets dans différentes catégories, et fait des prédictions pour la saison des achats de Noël. De même, ToyBuzz (www.toybuzz.org/top-toys-for-christmas) décerne des prix aux meilleurs jouets et publie une liste des achats pour les Fêtes. Par conséquent, si le produit d'un fabricant est présenté comme un des meilleurs choix pour une année donnée, ses ventes grimperont en flèche.

Pour contrer ces risques, les fabricants veulent également que leur portefeuille contienne des produits évolutifs qui peuvent être adaptés en fonction des goûts des consommateurs, afin de générer un chiffre d'affaires plus stable au fil du temps³⁷. En outre, l'innovation est très importante pour assurer la viabilité d'un fabricant de jouets. Comme l'a déclaré Ben Gadbois, directeur de l'exploitation de Spin Master, en parlant de la valeur dans son entreprise : « En clair, la plus-value provient des innovations

³⁵ Steve Kupferman, « Histoire de jouets », magazine *Pivot*, CPA Canada, mai/juin 2019, page 35.

³⁶ Chris Hartmann, « No Toying Around: Forecasting at The Lego Group », *SAS Voices*, 13 février 2015, <https://blogs.sas.com/content/sascom/2015/02/13/no-toying-around-forecasting-at-the-lego-group/>.

³⁷ Kupferman, 2019, page 36.

marquantes. Donc, si l'organisation n'a pas de carte majeure en main, son jeu manquera d'éclat. Tout doit tourner autour de la pépinière de projets cultivés à l'interne³⁸. »

Afin de mieux prévoir les ventes de produits, les entreprises se tournent vers des analyses de données plus pointues pour rester à jour quant aux habitudes d'achat de leurs consommateurs cibles. Par exemple, Spin Master peut suivre en temps réel les stocks, les livraisons et les ventes, et ainsi mettre à jour en permanence ses données de marché. Grâce à ce niveau de suivi, l'entreprise peut immédiatement déterminer à quel moment l'engouement commence à décliner et le produit doit être mis au goût du jour ou remplacé³⁹.

Développements récents ayant une incidence sur le secteur de la fabrication de jouets

- Les fabricants utilisent davantage de matériaux écologiques et des modèles simples et classiques pour répondre aux demandes des consommateurs.
- Le vieillissement de la population canadienne se traduit par une diminution du nombre d'enfants et une baisse de la demande de jouets.
- Compression de l'âge : comme les enfants (jusqu'à l'âge de 12 ans) maîtrisent de mieux en mieux les tablettes et les téléphones intelligents, à un âge de plus en plus précoce, ils se désintéressent plus rapidement des jouets et jeux traditionnels, ce qui entraîne une diminution de la demande de jouets non électroniques et une augmentation de la demande de produits électroniques. C'est pourquoi les fabricants proposent désormais des versions haute technologie (électroniques) ou sous forme de jeux vidéo de leurs jeux de société ou de leurs blocs de construction traditionnels afin de plaire à ces consommateurs.
- Les campagnes de marketing sont de plus en plus liées à des questions d'actualité.
 - Les ventes de poupées Barbie ont augmenté de 24 % en 2017, grâce à la campagne de marketing de Mattel « Tu peux être tout ce que tu veux », qui appuie l'autonomisation des femmes. Parallèlement, les ventes d'American Girl ont chuté de 21 % en un trimestre⁴⁰.
- Les jouets traditionnels sont de plus en plus souvent mis sous licence. Cette tendance est alimentée par la plus grande disponibilité des personnages de divertissement découlant de la multiplication des films et des contenus diffusés en continu, ainsi que par une demande accrue des objets de collection.
- Les processus liés à la recherche et au développement (R-D) s'accélèrent. Le cycle de vie d'un produit, de la conception, la sélection à la commercialisation, est beaucoup plus court qu'auparavant. Grâce à son processus d'innovation de la

³⁸ Ibid., page 38.

³⁹ Ibid., page 39.

⁴⁰ Lisa Fickenscher, « Female Empowerment Drives Barbie Sales », *NY Post*, 26 avril 2018, <https://nypost.com/2018/04/26/female-empowerment-powers-barbie-sales/>.

marque de 36 mois, Spin Master peut s'assurer que de nouveaux produits sont constamment développés afin d'éliminer la volatilité du chiffre d'affaires⁴¹.

Risques généraux dans le secteur de la fabrication de jouets

- Risque lié au produit : Les fabricants doivent réussir à identifier les préférences des consommateurs et à les satisfaire en concevant le « bon » jouet qui plaira au consommateur au bon moment. Comme l'engouement pour les jouets est imprévisible, un fabricant doit offrir une variété de produits pour différents âges⁴².
- Risque saisonnier : Le secteur des jouets est très saisonnier, la majorité des ventes étant réalisées de septembre à décembre. En outre, les ventes de jouets liés aux voyages augmentent en été, lorsque les familles sont en vacances, et les ventes de jouets d'intérieur augmentent en hiver. Si les stocks sont insuffisants pour répondre à la demande, ou si la production est interrompue pendant les périodes de forte demande, le risque de perte de produits d'exploitation est plus élevé.
- Risque de concentration de la clientèle : Le marché de la vente au détail est dominé par une poignée de grands détaillants. Les fabricants vendent donc un pourcentage élevé de leurs produits à quelques clients seulement. Si la relation avec un client tourne mal, il est difficile de remplacer ce client perdu, ce qui pourrait entraîner une diminution considérable des produits d'exploitation. Une clientèle vaste et diversifiée atténue ce risque.
- Risque pour la santé et la sécurité et risque de non-conformité : Les fabricants de jouets doivent respecter une réglementation rigoureuse en matière de santé et de sécurité. Si un produit s'avère dangereux de quelque manière que ce soit, les ventes chuteront.
- Risque de change : La valeur du dollar canadien par rapport à celle d'autres devises a une incidence sur la quantité des exportations des fabricants et celles de leurs détaillants, ce qui se répercute sur le chiffre d'affaires net généré par le fabricant canadien. Si le dollar canadien demeure faible par rapport aux autres devises, les exportations des fabricants augmenteront.
- Risque politique : Étant donné que les fabricants canadiens exportent une quantité considérable de produits et que les détaillants canadiens en importent aussi beaucoup, les pactes commerciaux peuvent avoir une grande incidence sur les ventes des fabricants canadiens. Les accords commerciaux tels que l'ACEUM, entre le Canada, les États-Unis et le Mexique, auront une incidence sur les fabricants⁴³. Si les accords réduisent considérablement les droits de douane sur les produits importés, le coût des jouets importés sera encore plus bas, ce qui nuira aux fabricants canadiens. De même, si les accords augmentent les droits de douane sur

⁴¹ Shea, 2018.

⁴² Mattel, Inc., rapport annuel 2018, <https://mattel.gcs-web.com/static-files/d231da34-60d7-44f0-83df-933c52b5d688>.

⁴³ Ismailanji, 2017.

les jouets canadiens exportés, cela aura également une incidence négative sur les fabricants canadiens qui tentent d'exporter leurs produits.

- Risque d'atteinte à la réputation : Si les jouets ne fonctionnent pas comme promis ou sont jugés dangereux et qu'un rappel est nécessaire, la réputation du fabricant en souffrira, et les ventes pourraient diminuer.
- Risque lié à la technologie : Les changements technologiques ont une incidence sur la nature des jouets et sur les processus de fabrication utilisés. Avec l'évolution de la technologie, les fabricants doivent commencer à produire des jouets numériques et faisant appel à des technologies de pointe. Les fabricants doivent continuellement moderniser leur matériel de fabrication pour utiliser le plus avancé sur le plan technologique, afin de limiter les coûts d'exploitation.

Renseignements généraux sur l'entreprise

Le succès initial de CTI repose sur la création de *Know It or Lose It*, un jeu de société très populaire destiné aux adultes, développé par Peter De Vogue, qui s'appuyait sur la connaissance de faits et la résolution d'énigmes mathématiques. Entre 1987 et 2001, l'entreprise a mis au point plusieurs variantes du jeu de société destinées aux enfants de 10 à 13 ans. CTI a remporté des prix pour ces jeux en 1990, 1994 et 2002. L'achat de licences pour des personnages a été envisagé, mais Peter s'y est fortement opposé, car il ne voulait pas que le nom de CTI soit associé à un personnage de film ou de série télévisée en particulier. Il souhaitait que la marque CTI soit indépendante.

Lorsque Carolyn et Peter ont décidé de prendre leur retraite, en 1999, Lorraine et Krystal De Vogue ont succédé à leurs parents comme propriétaires et dirigeantes de CTI. Les sœurs se sont rendu compte que CTI devait se tourner vers l'extérieur pour trouver de nouveaux produits innovants. Elles ont donc ouvert les portes de l'entreprise à de petits inventeurs qui avaient créé de nouveaux jeux de société et casse-tête qu'ils voulaient vendre. Pour que CTI produise un nouveau jeu ou casse-tête, celui-ci devait avoir comme principal critère d'être éducatif, par exemple pour soutenir le développement de la créativité ou améliorer les connaissances d'une manière ou d'une autre. Au cours des dix années qui ont suivi, les deux sœurs ont augmenté la taille de l'entreprise en achetant les droits de nouveaux produits destinés aux enfants de 8 à 10 ans, et elles ont élargi la portée géographique des ventes de CTI. L'entreprise a été mise en nomination pour le prix du meilleur jeu de société en 2005 et en 2007, et elle a remporté ce prix en 2010.

En 2010, Thomas Whitaker, un ami de la famille, a offert à Lorraine et Krystal d'investir dans CTI. Thomas possède une chaîne de magasins de jouets spécialisés, Play All Toys Corporation (PAT), et il estimait que plusieurs synergies pouvaient être possibles entre les deux entreprises. Par exemple, Thomas pourrait faire la promotion des produits de CTI dans ses magasins et lui faire part des commentaires des consommateurs sur ces produits, et CTI pourrait effectuer des ventes aux magasins de Thomas à un prix préférentiel. Thomas a d'abord acquis une participation de 10 % dans CTI, qui est ensuite passée à 15 %.

En 2011, à la suggestion de Thomas, les actionnaires ont décidé d'intégrer des talents créatifs au sein de l'entreprise et ont embauché des employés qualifiés pour le service de R-D. Au fil des ans, ce service a pris de l'importance et a créé de nouveaux produits pour les enfants de 8 ans et plus, et a aussi mis à niveau ses jeux pour adolescents et adultes. En 2013, CTI a remporté un prix pour le meilleur casse-tête en bois de l'année.

En 2014, un programme de primes a été mis en place afin de verser des primes à tous les employés selon un pourcentage des bénéfices de CTI et de l'ancienneté au sein de l'entreprise. Ce programme permettait également aux employés ayant plus de 15 ans d'ancienneté d'utiliser leurs primes en espèces pour acheter des actions de l'entreprise. Krystal et Lorraine estiment que la participation des employés est essentielle à la réussite de l'entreprise.

En 2015, bien que les ventes de *Know It or Lose It* soient restées stables, les ventes des autres jeux de société et casse-tête ont commencé à diminuer. Les actionnaires ont décidé de prendre de l'expansion dans différents segments, et Thomas a suggéré de faire l'acquisition de Sook's Dolls Limited (SDL). Thomas connaissait très bien SDL, car il en vendait les poupées dans ses magasins depuis de nombreuses années. Sookie, notamment, était une poupée très populaire auprès des enfants de 5 à 7 ans, fabriquée suivant un modèle simple et classique pour une poupée en matériau souple. Sookie est produite à partir de matériaux 100 % naturels écologiques par Greenhaven Manufacturing Inc. (Greenhaven), un fournisseur privilégié en Saskatchewan, grâce à quoi elle peut être vendue à un prix très élevé sur le marché. La demande de poupées dans les magasins de PAT provient principalement des consommateurs qui veulent des poupées fabriquées en Amérique du Nord, et non importées d'autres continents, et produites à partir de matériaux naturels écologiques. Le propriétaire de SDL était un gestionnaire qui participait activement aux activités de son entreprise, mais celle-ci a commencé à éprouver des difficultés, et les ventes ont chuté, après qu'il eut souffert d'une longue maladie. Thomas était convaincu qu'un certain investissement dans l'innovation et le marketing permettrait d'améliorer considérablement les ventes et de récupérer les ventes perdues. Comme le propriétaire était impatient de vendre son entreprise, Thomas était d'avis que CTI pourrait la racheter à un prix avantageux. Par conséquent, CTI a fait l'acquisition de SDL pour 2 000 000 \$ à la fin de 2018, ce qui lui a permis d'élargir son offre de produits pour y inclure une poupée destinée à des enfants plus jeunes. À ce jour, SDL est encore une entité distincte qui est consolidée en tant que filiale en propriété exclusive.

En 2017, CTI a décidé d'utiliser également des matériaux naturels écologiques pour ses jeux de société et ses casse-tête afin qu'elle se démarque de la concurrence. Même si ces modifications ont fait augmenter le coût des matières premières, CTI a pu fixer un prix plus élevé pour ses produits afin de couvrir ces coûts supplémentaires.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, CTI a affiché des ventes de 25 900 000 \$, dont 60 % ont été réalisées aux États-Unis. Son bénéfice net s'élevait à environ 1 000 000 \$ pour l'exercice, alors qu'il avait déjà atteint 3 000 000 \$ pour des exercices antérieurs.

Vue d'ensemble de l'entreprise

L'entreprise compte deux divisions : celle des jeux et casse-tête et celle des poupées. La division des jeux et casse-tête fabrique ses jeux de société et ses casse-tête éducatifs en interne. Le jeu original *Know It or Lose It* et ses variantes demeurent les produits de CTI ayant connu le plus de succès. Dans cette division, CTI propose des produits destinés aux enfants de 8 à 9 ans, aux enfants de 10 à 12 ans, aux adolescents de 13 à 17 ans et aux adultes. Les produits pour adolescents n'ont jamais eu beaucoup de succès, même si l'entreprise lance cinq ou six nouvelles créations chaque année. Tous les jeux et casse-tête sont fabriqués dans des usines appartenant à CTI, situées en Ontario et au Québec, et CTI estime que la fabrication de ces produits en interne au Canada lui donne une meilleure maîtrise du calendrier de production et du contrôle qualité. La stratégie de la division des jeux et casse-tête consiste à continuer de créer des variantes du jeu original *Know It or Lose It* et à créer ou à mettre au goût du jour d'autres jeux et casse-tête qui plairont aux autres catégories cibles. Ces produits sont vendus à la fois aux États-Unis et au Canada.

Les poupées de la division du même nom sont destinées aux enfants de 5 à 7 ans, mais semblent plus populaires auprès des filles de cette catégorie d'âge, et continuent d'être fabriquées en Saskatchewan par Greenhaven, le fournisseur privilégié de CTI. Aucune amélioration n'a été apportée aux poupées depuis l'acquisition. CTI a essayé d'étendre la portée géographique des ventes aux États-Unis, mais, à ce jour, les poupées ne sont vendues qu'au Canada, à l'exception de celles vendues à PAT, qui a quelques magasins dans l'est des États-Unis. L'expérience de CTI en matière de développement et de fabrication de poupées est limitée, et la plupart des membres de la haute direction n'ont aucune expérience préalable dans cette catégorie de produits.

CTI a un service de R-D qui conçoit et teste tous les nouveaux produits. Il faut environ 48 mois à CTI pour développer un produit, de sa conception à sa mise en marché. À l'heure actuelle, CTI a suffisamment de produits en cours de développement pour lui permettre de mettre en marché au moins cinq jeux ou casse-tête nouveaux ou mis au goût du jour chaque année, mais aucune poupée nouvelle ou mise au goût du jour n'est en cours de développement. Tous les produits nouveaux ou mis au goût du jour au cours des dernières années n'ont pas réussi à plaire aux consommateurs, et CTI n'a remporté aucun prix pour ses produits depuis 2013.

Conformément à la philosophie originale de Peter, CTI n'a jamais payé de licence pour des personnages relativement à l'un de ses jouets. La marque CTI jouit toujours d'une bonne notoriété et est associée à *Know It or Lose It* et à ses autres jeux de société et casse-tête. CTI a conservé la marque SDL pour les poupées.

L'intégration de la division des poupées au reste de l'entreprise n'a pas été une réussite. Il y a beaucoup de ressentiment entre les deux divisions, pour plusieurs raisons. Premièrement, les employés actionnaires sont tous issus de la division des jeux et casse-tête, et ils veulent que les ressources limitées soient allouées à leur propre division plutôt qu'à celle des poupées. Ils votent donc en ce sens au Conseil

d'administration. Deuxièmement, des différences culturelles importantes entre les divisions sont à l'origine de tensions. Les employés de la division des poupées sont habitués à une structure d'entreprise centralisée, dont le propriétaire participait activement aux activités, interagissait régulièrement avec la directrice de la division des poupées et prenait des décisions rapidement. La directrice de la division relève maintenant de Krystal, qui n'a pas le temps d'intervenir dans les décisions quotidiennes touchant cette division. Troisièmement, les employés de la division des poupées ont le sentiment que leur voix n'est pas entendue et qu'ils sont considérés comme moins importants par les autres employés et la direction. Le conflit entre les deux divisions a affecté le moral des employés et diminué l'efficacité de l'exploitation.

L'entreprise est à la croisée des chemins, puisque les ventes et les bénéfices sont en baisse depuis 2019 et que les actionnaires ont des idées différentes quant à son orientation. Krystal et les employés actionnaires veulent que l'entreprise demeure axée sur les jeux de société et les casse-tête éducatifs, et ils estiment que CTI a commis une erreur en achetant SDL. Lorraine et Thomas souhaitent que CTI prenne de l'expansion dans plusieurs segments différents. Ils croient qu'une expansion assortie d'une gamme de produits diversifiée constitue la seule façon de réussir.

Vision, mission et valeurs de l'entreprise

Voici les énoncés de vision et de mission ainsi que les valeurs fondamentales de CTI, tels qu'ils ont été approuvés par le Conseil en 2017.

Énoncé de vision : *Produire des jouets durables, éducatifs et amusants pour tous les âges, fabriqués uniquement à partir de matériaux naturels écologiques.*

Énoncé de mission : *Nous créons des jouets novateurs et éducatifs qui favorisent la créativité et l'esprit critique de manière amusante et qui plairont à tous les membres de la famille.*

Les quatre valeurs fondamentales de CTI sont les suivantes :

1. Fabriquer et offrir à nos clients des jeux et jouets éducatifs sûrs et de haute qualité.
2. Innover continuellement afin que nos produits soient les mieux cotés du secteur et qu'ils soient reconnus pour leur excellence en remportant régulièrement des prix.
3. Créer une culture où chacun est respecté et écouté, et est fier de son travail.
4. Fabriquer nos produits en utilisant autant que possible des matériaux naturels écologiques et durables.

CTI observe également un code de conduite et d'éthique, rédigé en 2007, qui met l'accent sur l'honnêteté, l'intégrité morale et le comportement éthique. Tous les employés et les administrateurs sont tenus de lire et de signer ce code lorsqu'ils sont embauchés. Aucune formation n'est donnée, et le code de conduite et d'éthique n'a pas été mis à jour depuis sa rédaction initiale. Les employés et les administrateurs peuvent

signaler tout problème d'éthique à la vice-présidente aux ressources humaines et au contentieux, en toute confidentialité et sans crainte de représailles.

Plans futurs et objectifs

Au début de 2022, le Conseil a établi les objectifs suivants :

- augmenter les ventes nettes de 25 % d'ici 2025;
- porter le bénéfice d'exploitation à 3 000 000 \$ annuellement d'ici 2025;
- élargir le marché cible de la clientèle des produits de CTI;
- accroître la portée géographique de CTI et réaliser des ventes dans de nouvelles régions.

Structure de l'entreprise

Le Conseil d'administration est composé de Lorraine, de Krystal, de Thomas et d'un administrateur qui représente les employés actionnaires, soit Steven Zhang à l'heure actuelle. Le Conseil se réunit tous les deux mois. Lors des réunions, les membres du Conseil discutent de sujets liés aux rapports financiers, aux questions de production non réglées, aux nouvelles politiques de l'entreprise et à la nomination des dirigeants. Aucun dividende n'a été versé depuis la création de l'entreprise. Le Conseil ne comprend aucun comité officiel.

Les 10 employés actionnaires ont décidé entre eux de voter en groupe, car c'est ce qui leur donne le plus de poids dans la prise de décisions. Ils détiennent tous un nombre égal d'actions et ont tous signé une convention de vote fiduciaire qui donne à un fiduciaire de vote, soit Steven Zhang, le pouvoir d'exercer le droit de vote afférent à leurs actions. Selon les conditions de la convention, le fiduciaire de vote représente le groupe au Conseil d'administration et doit consulter le groupe pour discuter des options avant le vote définitif concernant les décisions importantes. Les membres du groupe décident ensemble de la manière dont Steven doit voter. Le titulaire de ce poste est nommé chaque année, mais c'est Steven qui occupe cette fonction depuis cinq ans.

Équipe de direction

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

Thomas Whitaker – président du Conseil d'administration

Thomas est l'unique actionnaire de PAT, qu'il a fondée il y a 20 ans. PAT se spécialise dans les jouets éducatifs pour les enfants de 0 à 15 ans et compte environ 60 magasins dans l'est du Canada et des États-Unis. PAT est actuellement un client de CTI, dont elle représente environ 7 % des ventes. Le marketing et l'analyse du comportement des consommateurs en matière d'achats de jouets sont les forces de Thomas. Grâce aux données recueillies dans ses magasins, il peut donner de la rétroaction à CTI sur ce que

les consommateurs aiment et n'aiment pas concernant ses produits. Thomas fournit des informations semblables à tous les fournisseurs de PAT. Thomas est le président du Conseil d'administration de CTI depuis sept ans, soit depuis que les sœurs ont décidé qu'une personne qui n'était pas un membre de la famille devait occuper ce poste pour éviter que les conflits familiaux n'influencent sur les décisions et les activités de l'entreprise. Thomas s'est avéré très efficace à ce poste en raison de son expérience et de sa vaste connaissance du secteur, ainsi que de sa capacité à rester calme et à comprendre tous les points de vue.

Thomas estime que pour réussir une entreprise doit offrir une gamme de produits variée qui plaît à un large éventail de consommateurs. Il souhaite que CTI se diversifie de manière plus dynamique, tant au chapitre des segments de produits que sur le plan géographique. Comme il travaille dans le commerce de détail, il comprend que les détaillants cherchent à s'approvisionner auprès d'un nombre restreint de fournisseurs capables de fournir une large gamme de produits. Il pense que l'acquisition de SDL a été mal gérée et que cette division peut devenir très rentable, moyennant quelques changements importants.

Lorraine De Vogue – chef de la direction

Lorraine détient un diplôme en administration d'une université réputée. Comme son père était un adepte de l'apprentissage du métier sur le terrain, Lorraine a travaillé dans tous les services de l'entreprise. Ses points forts sont le traitement des informations financières et la préparation de budgets et de prévisions. Elle surveille de près les coûts d'exploitation et a grandement contribué à trouver des moyens de réduire les coûts pour compenser la baisse des ventes.

Lorraine estime que l'entreprise doit être plus dynamique quant à sa gamme de produits et à la distribution géographique et doit se donner une orientation stratégique claire. Lorraine est d'avis que la plupart des succès obtenus par l'entreprise jusqu'à présent ne résultent pas d'une bonne planification et ne sont pas basés sur des études et des analyses de marché, mais sont plutôt opportunistes. Elle souhaite que cela change et veut que l'entreprise bâtisse son image de marque, définisse son orientation stratégique, puis planifie la manière de la concrétiser. Lorraine veut que CTI investisse dans de nouvelles catégories de produits et dans des produits destinés à des groupes d'âge qu'elle ne cible pas actuellement, et elle souhaite étendre la portée de CTI à l'échelle mondiale.

Krystal De Vogue – vice-présidente, ressources humaines et contentieux

Krystal est diplômée en droit et, tout comme Lorraine, elle a travaillé dans tous les services de l'entreprise. Ses forces ont trait aux politiques d'entreprise et aux ressources humaines. Elle s'occupe de tous les problèmes de ressources humaines, ainsi que de la rémunération des employés, des avantages sociaux et des programmes de primes. C'est Krystal qui a eu l'idée de mettre sur pied le programme d'achat d'actions, donnant ainsi aux employés de longue date la possibilité d'acquérir une

participation dans l'entreprise. En devenant propriétaires, ces employés actionnaires sont motivés à proposer des idées au sujet des nouveaux produits, des réductions de coûts et de l'efficacité. Krystal supervise également la division des poupées, et la directrice de cette division (Anna Simponi) relève directement d'elle. Au moment de l'acquisition, Krystal s'est vu confier la responsabilité de fusionner les deux entreprises, ce qui explique que la directrice de la division des poupées relève d'elle.

Krystal estime que l'entreprise doit adopter une orientation stratégique, mais elle souhaite que celle-ci demeure centrée sur les jouets éducatifs et continue à renforcer la marque CTI, qui devrait être reconnue pour ses jouets éducatifs. Elle juge que le marché des jouets éducatifs est stable et durable et n'est pas influencé par les modes passagères. Toutefois, elle croit qu'il est important d'innover constamment pour que CTI demeure au fait des tendances et que ses produits continuent de bien se vendre. Elle a hâte que l'entreprise offre des produits bien cotés et qu'elle soit reconnue pour son innovation et sa créativité en remportant des prix. Elle pense que l'entreprise devrait prendre de l'expansion en misant sur de nouveaux produits destinés aux catégories d'âge que CTI cible déjà, et en continuant de mettre l'accent sur le volet éducatif.

Steven Zhang – vice-président, fabrication et distribution

Steven travaille pour l'entreprise depuis 1996. Il a commencé comme travailleur de quart sur la chaîne de production, puis a gravi tous les échelons jusqu'à la direction. Il est maintenant responsable de toutes les usines de fabrication et installations de distribution de CTI, ainsi que de la division du contrôle qualité de CTI. Steven est un directeur qui participe activement à l'exploitation, et on le voit souvent dans l'usine, parlant aux employés et les aidant à résoudre les problèmes de production. Sous sa direction, il y a eu une amélioration de la qualité et une diminution du nombre d'accidents. Il est très apprécié, et les employés sont à l'aise de discuter avec lui.

Steven veut que CTI se concentre sur ce qu'elle fait de mieux : créer et fabriquer des jeux et des casse-tête. Il aimerait que les usines de fabrication soient agrandies pour produire d'autres jeux. Il pense que la marque CTI est liée aux jeux et aux casse-tête et que tout nouveau produit devrait avoir un aspect et un style similaires, mais pourrait aussi différer des produits actuels ou s'adresser à une nouvelle catégorie d'âge.

Shelley Weinstein – vice-présidente, marketing et marque

Shelley est entrée au service de CTI en 2010. Elle a de l'expérience en publicité; elle a travaillé à des campagnes publicitaires pour des films, des jeux vidéo et des vêtements de sport pendant 15 ans avant de se joindre à l'équipe de publicité de CTI. Elle occupe le poste de vice-présidente depuis quatre ans. À CTI, Shelley est responsable de l'ensemble du contenu sur Internet et des documents de marketing. Elle travaille en étroite collaboration avec Lorraine et Thomas pour tous les messages de marketing et toutes les promotions.

Richard Natarajan – chef des finances

Richard est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et travaille à CTI depuis 2007, où il a commencé à travailler au service de la comptabilité et poursuivi sa progression jusqu'au poste de chef des finances, qu'il a obtenu en 2017. Avant de se joindre à CTI, Richard a travaillé pour un important cabinet comptable de CPA. À CTI, Richard est responsable de la gestion de tout le personnel financier et comptable, et de la préparation des rapports financiers et des budgets. Il collabore étroitement avec Lorraine et les autres vice-présidents pour préparer les budgets mensuels et annuels et en faire le suivi.

Anna Simponi – directrice de la division des poupées

Anna était la directrice de la division des poupées de SDL au moment de l'acquisition, et elle continue à occuper ce poste. Elle travaille à SDL depuis 20 ans et en connaît donc très bien les activités et le fonctionnement. Elle dirige actuellement tous les membres du personnel de l'administration et du marketing qui travaillent dans cette division. Anna est également responsable de la gestion des relations avec le fournisseur Greenhaven pour la fabrication des produits de la division. Elle prépare le calendrier de production pour Greenhaven et travaille avec le fournisseur afin de résoudre les problèmes.

Avant la vente, Anna venait d'achever une analyse de rentabilité concernant la vente en ligne des poupées Sookie et l'ajout d'une toute nouvelle gamme d'accessoires et de vêtements pour ces poupées. Anna et les autres gestionnaires de SDL ont estimé que cette initiative s'inscrivait dans une progression naturelle pour les poupées, car elle correspondait à la stratégie des autres fabricants de poupées. L'entreprise avait également reçu de nombreux commentaires de consommateurs à ce sujet. Cependant, en raison des problèmes de santé du propriétaire, ces nouvelles gammes n'ont jamais vu le jour. Anna a parlé de ce plan à Krystal à plusieurs reprises au cours des trois dernières années, mais Krystal lui a toujours répondu que ce n'était pas le bon moment.

Andrew Wang – vice-président, recherche et développement

Andrew travaille à CTI depuis 1999. Il a un diplôme d'ingénieur et, avant son arrivée à CTI, il a travaillé dans la division de développement des produits d'une grande multinationale de jouets. Andrew est responsable de tous les travaux de R-D effectués au sein de l'entreprise. Il embauche et gère son propre personnel, et s'occupe de tous les projets de développement en cours. Avec son personnel, il mène toutes les recherches sur les nouveaux produits et les idées de produits, et décide quelles sont les idées à examiner, à développer ou à rejeter.

Un organigramme est fourni à l'Annexe I.

Ressources humaines

L'entreprise (les deux divisions comprises) emploie 180 personnes, dont la plupart

travaillent à temps plein. Le salaire moyen des employés ne faisant pas partie de la direction s'élève à 33 000 \$, et la plupart d'entre eux travaillent 35 heures par semaine.

Pratiquement tous les employés de CTI travaillent dans la fabrication pour la division des jeux et casse-tête. Comme toute la production de poupées est externalisée, la division des poupées ne compte que 14 employés, affectés à l'administration, au marketing et à la distribution.

Les employés ne faisant pas partie de la direction reçoivent un salaire horaire de 18 \$ l'heure en moyenne, et CTI ne paie que les avantages sociaux prescrits par le gouvernement⁴⁴ en plus des indemnités de vacances. Les membres de la direction et les employés de la R-D bénéficient d'avantages supplémentaires pour les soins dentaires et médicaux. Les vacances de tous les employés sont fonction de leur ancienneté à CTI. Les employés ont droit à deux semaines de vacances annuelles pendant les cinq premières années, à trois semaines de vacances annuelles pendant les cinq années suivantes, et à quatre semaines de vacances annuelles après dix ans d'ancienneté. Le taux d'attrition de CTI est faible par rapport à celui d'autres entreprises locales, car le travail est stable et les salaires sont généralement plus élevés que le salaire minimum pour les emplois dans la fabrication.

La charge de salaires et d'avantages sociaux est répartie comme suit à l'état des résultats :

Poste	Montant
Coût des produits vendus	3 616 800 \$
R-D	611 250
Marketing et publicité	328 100
Distribution	245 350
Administration	1 245 500
Total	6 047 000 \$

Activités de l'entreprise

Ventes

Les clients de CTI sont de petits et de grands détaillants multinationaux de jouets, c'est-à-dire des magasins de jouets et des magasins d'articles de passe-temps ainsi que des grands magasins, qui, à leur tour, les vendent dans leurs magasins physiques ou en ligne. CTI ne vend pas directement aux consommateurs finaux. Aucun des clients pris individuellement ne représente plus de 10 % des ventes. La plupart des clients actuels offrent les produits de CTI depuis de nombreuses années. CTI ne vend pas à des détaillants de jouets non traditionnels, tels que les librairies, les grandes surfaces de

⁴⁴ Les avantages sociaux prescrits par le gouvernement comprennent l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada ou le Régime des rentes du Québec, et les cotisations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail ou à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

rabais, les épiceries ou les pharmacies. À l'heure actuelle, CTI garantit l'expédition dans les six jours suivant la réception de la commande d'un client. Les clients peuvent retourner tout produit non déballé dans les 30 jours et obtenir un remboursement.

Chaque client a un représentant qui lui est attribué. Ce représentant s'occupe de la prise des commandes et de leur gestion ainsi que du règlement des problèmes. Une partie de la rémunération des représentants est versée sous forme de primes liées à l'atteinte d'objectifs de ventes; ainsi, plus les représentants effectuent de ventes, plus leurs primes sont élevées. Aucun contrat à long terme n'est conclu avec les clients, car les détaillants passent leurs commandes selon leurs besoins. Les modalités de paiement varient : les grands détaillants ont 90 jours pour payer, et les petits détaillants, 45 jours. Les ventes au détail sont saisonnières, et les ventes moyennes par trimestre civil sont les suivantes : trimestre 1 – 15 %, trimestre 2 – 20 %, trimestre 3 – 25 % et trimestre 4 – 40 %.

Auparavant, l'entreprise vendait une part importante de ses jeux et casse-tête à des clients américains. En 2021, les ventes à ces clients représentaient 60 % des ventes totales de CTI, en baisse comparativement à 71 % en 2020 et à 75 % en 2019. À ce jour, toutes les ventes de poupées ont été réalisées au Canada.

Les prix de vente de l'entreprise sont demeurés relativement inchangés au cours des trois dernières années en raison de l'intensification de la concurrence et de la pression exercée par les détaillants. Bien que le volume de ventes de *Know It or Lose It* soit resté stable, les volumes de ventes des autres jeux et casse-tête à succès ont diminué, car ceux-ci semblent approcher de la fin de leur cycle de vie.

Les jeux et les casse-tête de CTI ont un prix élevé, car ils sont fabriqués au Canada à partir de matériaux naturels écologiques et ils sont éducatifs. Ils se vendent actuellement à un prix moyen de 13,00 \$ l'unité. Les poupées sont aussi plus chères que la moyenne, car elles sont fabriquées au Canada, uniquement à partir de matériaux naturels écologiques; elles se vendent en moyenne 8,00 \$ l'unité. Certaines installations de production étrangères ont récemment fait l'objet de mauvaise presse en raison de leur utilisation de matériaux de qualité inférieure et de matières toxiques. Les produits de CTI sont conçus de manière à plaire aux consommateurs finaux préoccupés par cette situation et qui veulent acheter uniquement des produits fabriqués au Canada. Ces consommateurs recherchent des produits de haute qualité et durables, fabriqués selon de rigoureux tests de contrôle qualité, et le sceau « Fabriqué au Canada » les rassure. Ces consommateurs sont également soucieux de l'environnement et sont donc attirés par les produits fabriqués de manière durable à partir de matériaux écologiques.

Fabrication

Division des jeux et casse-tête

CTI fabrique ses jeux et casse-tête dans ses usines canadiennes. Les produits sont fabriqués principalement à partir de bois, de carton et de papier écologiques, faciles à se

procurer auprès de divers fournisseurs, bien que le prix de ces matières premières puisse fluctuer en fonction des prix des produits de base. À l'heure actuelle, les matériaux écologiques ne sont pas utilisés dans tous les emballages de l'entreprise. CTI a des fournisseurs très fiables, et elle a conclu des contrats à long terme avec bon nombre d'entre eux afin de fixer les prix pour des durées moyennes de trois ans. Le processus de production comprend le découpage, la peinture, l'estampage, l'impression, l'emballage et l'assemblage final. Un calendrier de production est établi en fonction des projections de ventes, et les matières premières sont achetées au moins deux mois à l'avance. L'entreprise utilise un système d'inventaire permanent pour suivre les stocks.

Les usines fonctionnent actuellement à environ 65 % de leur capacité, et la capacité opérationnelle maximale totale est de 2 500 000 unités. Toutefois, seuls 1 646 154 jeux et casse-tête ont été vendus en 2021. Les usines fonctionnent avec des quarts de travail, de 6 heures du matin à minuit, tous les jours. Le coût de fabrication variable moyen par unité s'élève à 4,51 \$, et le total des coûts de fabrication fixes annuels de la division des jeux et casse-tête se chiffre à 5 600 000 \$.

Même si les ventes sont saisonnières, le rythme de fabrication des produits de CTI demeure constant tout au long de l'année. Des emplois à temps plein sont donc maintenus durant l'année pour le personnel, et CTI peut ainsi s'assurer d'avoir des employés expérimentés en tout temps et s'assurer que ces ressources soient pleinement utilisées. Les niveaux de stocks sont plus élevés juste avant les troisième et quatrième trimestres, lorsque la majorité des ventes sont effectuées. Comme les détaillants ont pris des mesures pour réduire leurs quantités de stocks, CTI a dû augmenter ses stocks, car les livraisons se rapprochent désormais des dates de vente prévues par les détaillants. En outre, si une année un nouveau produit génère une forte demande parce qu'il remporte des prix ou devient très populaire, les détaillants voudront immédiatement reconstituer leurs stocks, et CTI devra augmenter considérablement sa production pour répondre à une telle demande. En pareil cas, CTI fonctionnera temporairement avec des quarts de travail sur 24 heures pour satisfaire à cette demande inattendue.

CTI dispose d'une équipe de contrôle qualité composée d'employés qualifiés qui suivent régulièrement des formations pour être au fait de la réglementation sectorielle en matière de sécurité. Avant la production, les nouveaux modèles sont testés et examinés par cette équipe, et des modifications sont apportées à la conception selon les besoins. Des contrôles qualité sont effectués, pendant et après la production, sur les composantes critiques des produits finis, et des échantillons de produits sont testés à chaque lot de production. À ce jour, l'entreprise n'a jamais eu à rappeler un de ses produits.

Division des poupées

Les poupées sont fabriquées par Greenhaven, un tiers situé en Saskatchewan. CTI a conclu avec ce fournisseur un accord de cinq ans qui expire en décembre 2022. L'accord stipule les exigences minimales de production; il prévoit que les matières premières écologiques doivent être achetées auprès des fournisseurs approuvés

figurant dans une liste établie, et que le prix payé à Greenhaven sera déterminé selon la méthode du coût majoré. Les poupées sont principalement fabriquées à partir de textiles écologiques, mais l'emballage est en plastique. Lorsque la fabrication est terminée, les produits finis sont expédiés à l'un des entrepôts de CTI qui se trouve à proximité, où ils sont stockés.

La capacité de production annuelle de Greenhaven est de 750 000 poupées Sookie. Toutefois, seules 556 250 poupées Sookie ont été vendues en 2021. Le coût variable par unité est de 3,98 \$ (payé à Greenhaven), et le total des coûts fixes de CTI s'est élevé à 675 000 \$, selon l'accord conclu avec Greenhaven.

L'accord de fabrication dicte le contrôle qualité et décrit les procédures que Greenhaven doit suivre régulièrement. En outre, CTI demande périodiquement au fournisseur d'envoyer des produits finis, qui sont testés en interne par le personnel de contrôle qualité de CTI. À ce jour, tous les produits testés ont satisfait aux normes rigoureuses de contrôle qualité de CTI.

Immobilisations corporelles

CTI est propriétaire de ses terrains, de ses bâtiments et de son matériel. Elle a deux usines de fabrication, l'une en Ontario et l'autre au Québec, pour la production des jeux et des casse-tête. Elle a aussi deux entrepôts, chacun étant situé à proximité de l'usine. Le siège social de CTI, qui se trouve à Kingston, en Ontario, abrite également le service de R-D.

Il y a également un petit entrepôt en Saskatchewan qui est utilisé pour les stocks excédentaires de poupées. L'entrepôt a été acheté dans le cadre de l'acquisition de SDL.

Poste	(en milliers de dollars)	Méthode d'amortissement
Terrains	450	
Bâtiments	11 425	Linéaire sur 40 ans
Matériel et outillage	9 595	Linéaire sur 5 à 10 ans
Total	21 470	

Au cours des deux dernières années, CTI a investi environ 4 400 000 \$ pour poursuivre l'automatisation de ses deux usines de fabrication, dans le but de réduire les coûts d'exploitation et de maintenir les marges bénéficiaires. CTI a mis en suspens les dépenses d'amélioration de ses entrepôts et de ses bâtiments pendant les trois dernières années. La situation est maintenant critique, et CTI devra dépenser environ 3 000 000 \$ par année pendant les trois prochaines années pour moderniser son infrastructure et son matériel.

Marketing et publicité

CTI consacre ses dépenses de marketing et de publicité à des annonces imprimées et en ligne, aux salons commerciaux, ainsi qu'à la maintenance et à la mise à jour de son site Web. Le site Web comporte deux parties : l'une est un portail client réservé aux détaillants actuels et permettant aux magasins de payer leurs factures et de passer leurs commandes, tandis que l'autre est destinée aux consommateurs finaux. Le site Web comprend un historique de l'entreprise, une liste de produits, une description de chaque produit et des évaluations de produits, ainsi qu'un outil de recherche pour trouver les détaillants qui offrent les produits de CTI. Un numéro de téléphone et une adresse de courrier électronique sont fournis pour les détaillants intéressés.

CTI a récemment accru sa présence dans les médias sociaux grâce à des comptes Facebook et Twitter. Le service du marketing utilise ces comptes pour envoyer des messages au sujet des nouveaux produits ou pour donner des nouvelles concernant l'entreprise. En règle générale, ces comptes ne servent pas à CTI pour commenter des questions liées au secteur d'activité.

Les circulaires de certains détaillants contiennent également un peu de publicité sur les produits de CTI, mais on en trouve de moins en moins ces dernières années. La liste de produits offerts sur le site Web de PAT ne renferme pas tous les produits de CTI.

Coûts de distribution

Les coûts de distribution comprennent les coûts d'entreposage et les frais d'expédition et de manutention entre l'usine et les entrepôts. Les articles sont expédiés « franco à bord (FAB) – origine », ce qui signifie qu'il incombe à l'acheteur d'organiser le transport et de payer les frais d'expédition. L'acheteur devient propriétaire des produits au point d'expédition, à l'entrepôt de CTI.

Recherche et développement

Le service de R-D est responsable de la conception, du prototypage et des tests de produits nouveaux ou améliorés. Le service décide des produits auxquels il consacrer ses ressources, généralement de façon indépendante des autres services. Les coûts du service comprennent les salaires, le matériel et tous les matériaux utilisés dans le développement des produits.

La plupart des employés du service de R-D travaillent à CTI depuis de nombreuses années, et leurs compétences et leur expérience portent principalement sur le développement de jeux de société et de casse-tête. Comme le roulement de personnel est faible dans le service, seuls deux nouveaux employés ont été embauchés au cours des dix dernières années. Après l'acquisition de SDL, les membres du personnel de développement de produits provenant de SDL sont tous partis pendant la première année et n'ont pas été remplacés.

Analyse de données

L'entreprise recueille très peu de données à des fins d'analyse. Elle dispose de quelques données sur les clients, mais se fie à Thomas pour obtenir des informations sur les habitudes d'achat des consommateurs. Lorraine étudie des possibilités pour changer ce processus, car elle souhaite que CTI dispose des bonnes informations, pour prendre les bonnes décisions. Pour commencer, CTI a obtenu certaines informations auprès de son association commerciale (Annexe IX) et les données connexes contenues dans un classeur Excel séparé (nommé « Fichier_données_association »).

Information financière

CTI établit ses états financiers selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). New Haven Bank (NHB), la banque de CTI, exige des états financiers annuels audités, lesquels sont préparés par Freedman & Co. LLP (Freedman) depuis 20 ans. L'audit de 2021 a été achevé en mars 2022. Les états financiers de CTI sont fournis à l'Annexe II. Les données de référence sectorielles figurent à l'Annexe III.

Opérations bancaires et financement

CTI a une ligne de crédit et une dette à long terme, décrites ci-dessous :

1. Ligne de crédit auprès de NHB : La ligne de crédit est garantie par une convention de garantie générale et comporte une limite de crédit de 3 000 000 \$. La ligne de crédit porte intérêt au taux préférentiel plus 2 % (le taux préférentiel est actuellement de 2,95 %). Les intérêts sont payables mensuellement. La ligne de crédit est renouvelée chaque année en octobre, et les conditions sont alors revues pour tenir compte de tout changement. Il y a deux clauses restrictives : le ratio de liquidité relative ne doit pas être inférieur à 1,2, et le ratio de couverture des intérêts par le BAIIA (BAIIA/Intérêts) ne doit pas être inférieur à 2,8.
2. Emprunt hypothécaire : L'emprunt hypothécaire a été contracté auprès de NHB à la fin de décembre 2018. Il est amorti sur une période de 20 ans, mais vient à échéance en décembre 2025. L'emprunt hypothécaire est garanti par les immobilisations corporelles et porte intérêt au taux de 9 %, composé mensuellement. Les versements mensuels combinant le capital et les intérêts sont de 113 591 \$.

CTI a identifié deux autres sources de capitaux pour de nouveaux investissements à long terme. Les conditions proposées pour chacune de ces sources figurent à l'Annexe IV.

CTI n'utilise pas de dérivés pour couvrir son exposition au risque lié au dollar américain ou au prix des matières.

Discussion ayant eu lieu lors d'une réunion du Conseil

Le Conseil s'est réuni le 8 avril 2022. Avant la réunion, les membres du Conseil ont reçu un document d'information sur les quatre nouveaux projets ayant fait l'objet de discussions lors de réunions précédentes, soit la conclusion d'un contrat de vente avec Discount Pete's Inc. (DPI) (Annexe V); la vente de SDL, la division des poupées (Annexe VI); l'investissement dans des jeux électroniques (Annexe VII); et la conclusion d'un contrat de licence pour des personnages (Annexe VIII).

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

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

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

Thomas : Comme vous le savez, les résultats financiers de CTI sont inacceptables depuis plusieurs années, et le moment est venu de changer radicalement de cap, avant qu'il ne soit trop tard. Examinons chacune des options proposées et déterminons quels sont les meilleurs choix stratégiques pour CTI. Lorraine, voulez-vous commencer?

Lorraine : Oui, je suis emballée par les discussions que j'ai eues avec DPI, le magasin à grande surface que nous connaissons tous. J'ai enfin pu obtenir un entretien en tête-à-tête avec l'agent d'approvisionnement de DPI, Samuel Forbes. La rencontre a été très fructueuse, et j'ai reçu hier une ébauche des conditions qui figureraient dans notre contrat. Nous avons beaucoup de chance d'être arrivés aussi loin dans le processus de négociation, car la plupart des entreprises attendent souvent des années avant d'obtenir une rencontre. Samuel est très intéressé par l'établissement d'une relation avec CTI, car DPI élargit sa gamme de jouets pour y inclure des produits connus et de qualité supérieure, comme les nôtres.

Steven : C'est une excellente idée, et les autres employés actionnaires que je représente appuient cette initiative. L'engagement contractuel avec DPI entraînerait une augmentation considérable du volume des ventes, en particulier pour la division des jeux et casse-tête. Nous pourrions ajouter un troisième quart de travail pour augmenter nos volumes de production, si c'est nécessaire pour répondre à la demande de nos autres clients.

Thomas : La vente à un magasin de rabais me préoccupe beaucoup. Par le passé, lorsqu'un des fournisseurs de PAT a commencé à approvisionner un magasin de rabais, j'ai décidé de ne plus vendre ses produits dans mes magasins PAT parce que je ne pouvais pas concurrencer leurs prix. Je suis sûr que nous allons perdre certains de nos clients actuels si nous empruntons cette voie. Il est très probable que DPI vendra à un prix inférieur afin de couper l'herbe sous le pied des petits magasins de jouets spécialisés locaux.

Lorraine : Je ne pense pas que cela se produira, et si c'est le cas, ce sera négligeable. Nous devons perdre certains clients de toute façon afin de respecter les volumes

d'achat requis par DPI. Mais comme DPI possède de nombreux points de vente au détail où nous ne réalisons pas de ventes actuellement, cela nous permettra d'étendre notre portée géographique dans de nouvelles régions du Canada et des États-Unis.

Krystal : Cet arrangement détruira notre marque. Je veux asseoir notre réputation de fabricant de jouets éducatifs de qualité supérieure. Si nous vendons nos produits à DPI, notre nom ne sera plus perçu comme le gage d'une marque de qualité supérieure. Je suis d'accord avec Thomas pour dire que nous allons perdre une partie, voire beaucoup, de nos détaillants, et cela entraînera probablement une diminution du nombre de nos consommateurs finaux.

Thomas : Un grand nombre de ces détaillants sont des clients de longue date sur lesquels nous pouvons compter pour des volumes de vente réguliers. Si nous allons de l'avant en concluant un contrat avec DPI, nous pourrions devoir dire à ces clients fidèles que nous ne pouvons pas répondre à leur demande. Cela détruira notre réputation auprès de nos clients, et il sera plus difficile d'aller chercher de nouveaux clients pour remplacer ceux que nous aurons perdus.

Steven : Je pense que votre réaction est excessive. Ces clients font affaire avec nous depuis un certain temps, et je ne vois pas pourquoi ils nous laisseraient tomber s'ils peuvent vendre notre produit. Et ce contrat avec DPI nous permettra de fonctionner plus efficacement, puisque nos volumes de production seront plus importants. De plus, le contrat de deux ans nous procure une certaine stabilité, permettant une planification appropriée de la production. Si cela ne fonctionne pas, nous pourrions toujours résilier le contrat.

Krystal : À mon avis, il y a beaucoup de conditions dans ce contrat qui sont contraignantes pour nous et très avantageuses pour DPI. Je n'ai fait qu'une lecture rapide des conditions, mais il semble que DPI aura un grand contrôle pour nous dicter la façon dont nous faisons des affaires. Greenhaven acceptera-t-elle même ces audits obligatoires? Si ce n'est pas le cas, nous devons trouver un autre fournisseur de poupées, ce qui pourrait être très difficile.

Lorraine : Je suis sûre que nous pouvons arriver à nous entendre sur ces conditions. J'ai trouvé que Samuel était très avenant et qu'il était facile de communiquer avec lui.

Thomas : Cela ne correspond pas à ce que j'ai entendu de la part d'autres fournisseurs. J'ai deux fournisseurs qui avaient l'habitude de vendre à DPI, mais qui trouvaient que DPI était trop autoritaire et exigeante quant à ses demandes. De plus, DPI n'était pas prête à faire des compromis sur quoi que ce soit. Comme DPI sait que de nombreux fournisseurs souhaitent conclure des contrats avec elle, elle peut poser ses conditions et faire peser son pouvoir d'achat. Ces deux fournisseurs ont décidé de mettre fin à leurs contrats avant l'échéance, en payant les pénalités, et ont tous deux mentionné qu'ils n'ont jamais regretté cette décision.

Lorraine : Ce sont de bons arguments. Passons maintenant à la division des poupées.

Krystal, que pensez-vous que nous puissions faire à ce sujet?

Krystal : Selon moi, nous devrions vendre la division des poupées. Comme vous le savez, nous avons acheté cette division en 2018 et nous lui avons laissé plus de trois ans pour s'améliorer, mais ses performances se sont détériorées chaque année. La division affaiblit le reste de l'entreprise. Les différences culturelles sont importantes, et Anna, la directrice, n'écoute rien de ce qu'on lui dit de faire. Nous n'avons pas réussi l'intégration des employés administratifs de SDL à notre personnel, et je pense qu'Anna fait partie de ce problème. Je ne sais pas combien de fois elle est venue me voir avec son plan d'affaires alors que je lui ai dit que ce n'était pas le bon moment pour ces changements.

Thomas : Depuis le tout début, je crois vraiment en SDL. Cette division pourrait être prospère si nous investissons pour développer une gamme d'accessoires. Selon des estimations très sommaires, si nous investissons environ 1 000 000 \$ dans la division, nous pourrions voir le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) augmenter d'au moins 50 % en quelques années grâce à la vente d'un plus grand nombre de poupées et d'accessoires. Je sais qu'il faut beaucoup plus d'informations pour cela, mais gardons la division pour l'instant et, au cours des six prochains mois, rassemblons les informations détaillées dont nous avons besoin.

Lorraine : Je suis d'accord avec Thomas. Nous devons poursuivre la diversification. Il s'agit d'un excellent produit en fin de compte. Si nous actualisons le marketing pour les enfants d'aujourd'hui et ajoutons la gamme d'accessoires, cette division pourrait avoir beaucoup de succès. Je n'ai pas encore eu le temps d'analyser les informations de la division, mais je sais qu'Anna rassemble les renseignements nécessaires pour que nous puissions prendre une décision éclairée.

Steven : Les employés actionnaires estiment que nous devrions vendre la division des poupées. Nous sommes une entreprise de jeux et de casse-tête et nous devrions nous en tenir à ce que nous connaissons le mieux. C'est ce qui fait notre réputation. Ne diluons pas notre marque en prenant de l'expansion dans d'autres catégories de produits. Nous pourrions utiliser l'argent de cette vente pour élargir nos gammes actuelles de jeux et de casse-tête, les proposer sous d'autres formats ou acheter certaines des innovations formidables qui existent sur le marché.

Krystal : Et en quoi les poupées sont-elles éducatives? Nous devrions nous en tenir aux jouets éducatifs et utiliser le produit de la vente de la division des poupées pour investir dans d'autres types de jouets éducatifs.

Lorraine : Si nous consacrons une petite partie de nos ressources en R-D à ces poupées, nous pourrions les rendre éducatives d'une manière ou d'une autre. Nous devons également nous demander si la vente de la division des poupées aura une incidence sur le contrat proposé avec DPI.

Thomas : Dans les magasins PAT, les parents viennent chercher des poupées

spécifiques que nos concurrents les ont déjà convaincus d'acheter. Ils ne connaissent tout simplement pas la poupée Sookie avant d'entrer dans le magasin, et leur décision est déjà prise lorsqu'ils entrent dans le magasin.

Steven : Le contrat de Greenhaven va bientôt être renouvelé, n'est-ce pas? Si c'est bien le cas, c'est le moment idéal pour vendre. Les nouveaux propriétaires pourront alors soit renégocier avec Greenhaven, soit faire leur propre fabrication en interne. Je n'ai jamais aimé non plus notre dépendance à l'égard de ce fournisseur unique.

Lorraine : Que diriez-vous d'exporter ces poupées vers des pays comme le Mexique et la Chine, et d'élargir notre portée géographique? La demande de jouets augmente dans ces régions, et les poupées pourraient être facilement adaptées à ces marchés.

Comme vous le savez, nous n'avons pas pu adapter les jeux de société à ces pays en raison des différences sur le plan de la langue et des connaissances.

Thomas : Je pensais aussi que nous pourrions organiser des ateliers sous une forme ou une autre dans les magasins pour que les enfants puissent habiller leurs poupées. D'autres fournisseurs de poupées sont venus dans mes magasins pour ces ateliers du samedi matin, et leurs ventes ont explosé. Pourquoi ne pas faire la même chose et essayer d'étendre notre marché à des magasins auxquels nous ne vendons pas nos produits actuellement? Cela n'exigerait qu'un investissement minime et pourrait contribuer à augmenter encore les ventes.

Lorraine : C'est une excellente idée!

Krystal : Je crois que ces idées auraient pu fonctionner si nous les avions mises en œuvre plus tôt, mais il est temps de réduire nos pertes et de vendre la division.

Lorraine : Nous nous sommes attachés à stopper la baisse des ventes de CTI et à améliorer nos coûts, et nous devrions maintenant nous pencher sur la division des poupées avant qu'il ne soit trop tard. Je pense qu'avec la bonne approche, nous pouvons faire de cette division un succès. Selon moi, notre réputation pourrait être ternie si nous vendions trop rapidement. Nous donnerions l'impression de ne pas savoir ce que nous faisons.

Thomas : Y a-t-il un acheteur sur le marché? Je sais que tu as fait des recherches, Krystal, mais des ventes d'entreprises de poupées ont-elles réellement lieu? Et si nous vendions SDL, quelles seraient les incidences fiscales pour nous?

Krystal : Oui, il se vend des entreprises de poupées ces temps-ci, et le nombre de ventes est assez élevé parce que la demande de poupées augmente. C'est la folie chez les grands fabricants en ce qui concerne les acquisitions, donc je suis sûre que nous pourrions vendre rapidement et à bon prix.

Lorraine : Mais nous pourrions vendre à un prix encore plus élevé si nous nous donnions encore un an ou deux de plus et améliorions les bénéfices de la division. Ce qui me préoccupe, c'est que nous ne pourrions plus partager les coûts d'occupation et de

distribution entre les deux divisions si nous vendons. Sans SDL, les coûts imputés à la division des jeux et casse-tête augmenteront et celle-ci sera moins rentable.

Krystal : Je sais que l'achat de SDL n'a pas plu aux employés du marketing et de la publicité et qu'ils n'ont cessé de se plaindre des employés de la division des poupées depuis. Les employés de SDL ne sont pas très heureux non plus. Peu importe que nous conservions SDL ou non, je pense que nous devrions déterminer ce qui n'a pas fonctionné lors de l'achat et comment nous pouvons nous améliorer à l'avenir, afin de mieux gérer le changement.

Thomas : Un dernier commentaire à ce sujet, puis enchaînons avec la suite. Nous avons des clients qui achètent uniquement nos poupées, donc la vente de la division des poupées signifierait la perte de ces clients. Steven, je pense que vous avez une autre idée.

Steven : Cette nouvelle idée m'emballe vraiment. Chloe Wong, la sœur d'un de nos employés, a travaillé avec moi à l'élaboration d'un plan d'affaires visant à développer des versions électroniques de nos jeux et casse-tête existants. Cette expansion se ferait en dehors du secteur d'activité actuel de CTI, car il s'agirait de développer des applications de jeux vidéo (par opposition à des jeux électroniques autonomes de poche).

Cela fait des années que je dis que le service de R-D consacre trop d'efforts à la simple création de nouvelles versions d'un même jeu, si bien que CTI n'a que très peu de nouveaux jeux innovants à ajouter à sa liste de produits. C'est la raison pour laquelle nos ventes sont en baisse. L'idée de Chloe consiste à créer des versions électroniques du jeu *Know It or Lose It*, mais avec une touche d'originalité. Les joueurs gagneraient des trophées ou des écussons, ce qui les motiverait à continuer à jouer. Les joueurs pourraient jouer seuls ou contre d'autres joueurs. Au départ, l'application serait développée pour les joueuses âgées de 34 à 64 ans; puis les versions seraient modifiées à mesure que nous adapterions le jeu pour d'autres groupes, notamment le marché des jeunes.

Lorraine : J'aime vraiment cette idée. Nous pouvons finalement tirer parti de ce jeu d'une manière totalement nouvelle. Et comme nous possédons les droits du jeu, nous n'aurons pas à payer de redevances à qui que ce soit. Nous pouvons également modifier l'aspect et le style du jeu avec beaucoup de nouvelles fonctionnalités, des graphiques et ainsi de suite, et le rendre vraiment attrayant – ce qui est difficile à faire avec un jeu de société traditionnel.

Thomas : Je ne suis pas convaincu que ce soit la voie à suivre. Nous ne connaissons rien aux jeux vidéo, que ce soit leur développement ou leur commercialisation. Nous devons embaucher de nouveaux employés possédant cette expertise. Comment savons-nous que Chloe est capable de faire ce travail, et sait-elle même comment gérer le personnel? Et que ferions-nous si Chloe partait à mi-chemin de cette étape de développement?

Steven : J'ai vérifié ses références, et elles sont toutes excellentes. Il est vrai qu'elle n'a jamais dirigé toute une équipe de développement auparavant, mais si vous la rencontrez, je pense que vous verrez qu'elle sait faire preuve de leadership et qu'elle est passionnée par ce qu'elle fait.

Krystal : Je crains que la vente de versions électroniques nous fasse perdre des ventes de nos jeux et casse-tête traditionnels.

Steven : Je ne suis pas d'accord. Je pense que c'est un nouveau marché pour nous. Les produits traditionnels sont conçus pour que plus de deux personnes et des familles y jouent, tandis qu'une seule personne peut jouer à un jeu vidéo. Je pense que les produits seront suffisamment différents pour éviter la perte de ventes. En fait, les ventes des jeux traditionnels pourraient même être plus nombreuses si la notoriété du nom progresse.

Lorraine : Une fois que nous aurons une division électronique, nous pourrions convertir d'autres jeux, en plus de *Know It or Lose It*, en jeux vidéo électroniques. Nous pouvons aussi attirer de jeunes développeurs de l'externe avec de nouvelles idées, comme nous le faisons auparavant. Lorsque nous avons fait appel à des consultants externes, il y a de nombreuses années, nous avons plus de produits en cours de développement et plus de succès qu'aujourd'hui avec notre propre service de R-D uniquement en interne.

Krystal : J'ai des doutes en ce qui concerne les modèles proposés pour les produits d'exploitation. Les projections semblent presque trop bonnes, à mon avis. Mais comme je connais très peu le secteur des jeux vidéo, l'idée d'appuyer cet investissement me rend vraiment mal à l'aise. Je sais toutefois que ce marché est très concurrentiel et qu'il faut constamment innover et créer pour continuer à tirer son épingle du jeu. Je crains que nous investissions tout cet argent pour ne connaître que quelques années de succès, avec peu de retombées. J'aimerais voir d'autres études sur le secteur des éditeurs de jeux vidéo, ainsi que sur le marché des jeux vidéo, afin d'étayer davantage cette initiative, avant que nous décidions d'aller de l'avant.

Lorraine : Je suis d'accord. Nous devons étudier davantage de données sur le marché cible des jeux vidéo et sur notre concurrence dans le secteur de l'édition de jeux vidéo, car cela ne fait pas partie de notre domaine d'expertise actuel. Cependant, je pense que, si la division peut compter sur les bonnes personnes et que celles-ci sont en phase avec le marché, nous devrions pouvoir nous tenir à jour et innover pour suivre le rythme. Honnêtement, je pense que nous n'avons pas d'autre choix que de passer à l'ère électronique.

Thomas : Cet investissement est trop risqué. Je préférerais que nous investissions dans nos divisions des poupées et des jeux et casse-tête, où le marché est stable.

Krystal : Je suis également préoccupée par les différences culturelles. J'ai entendu dire que les développeurs travaillent selon toutes sortes d'horaires et qu'ils ont besoin d'un environnement de travail différent de celui que nous avons actuellement.

Steven : Nous devrions laisser Chloe gérer cela. Comme sa sœur travaille déjà pour nous, Chloe comprend déjà la culture actuelle, et nous pouvons l'aider à gérer les problèmes qui pourraient survenir. J'ai oublié de mentionner un dernier avantage des jeux vidéo : les joueurs peuvent nous donner de la rétroaction immédiate, au fur et à mesure qu'ils jouent, sur ce qu'ils veulent et sur ce qu'ils aimeraient. Nous pourrions donc apporter des améliorations en fonction des suggestions des utilisateurs plutôt que d'essayer de deviner ce qui pourrait fonctionner. Nous pourrions même tenir compte de ces suggestions et améliorer aussi les jeux traditionnels. Tout le monde y gagnerait!

Thomas : J'ai une dernière idée que je trouve vraiment emballante. Dans mes magasins PAT aux États-Unis, et maintenant au Canada, j'ai remarqué que beaucoup de jouets sont vendus sous la marque des personnages d'une nouvelle série télévisée à succès appelée *Starlight and Thunder*, une série de sorcellerie fantastique qui fait fureur. J'ai communiqué avec Fresh Stars Inc. (FSI), qui a créé cette série, pour discuter de la manière dont les licences pourraient fonctionner pour les personnages de cette série. Je leur ai expliqué le genre de jeux que nous fabriquons, et ils se sont montrés très intéressés, car ils connaissaient notre jeu *Know It or Lose It*. Ils ont rédigé quelques propositions de conditions, et leurs représentants ont également travaillé avec moi pour préparer des projections en utilisant les données historiques dont ils disposaient. Si nous concluons ce contrat de licence sans trop tarder, les frais initiaux seront moins élevés qu'ils ne le seraient plus tard, ce qui est un point intéressant. Je pense que ce contrat va contribuer à augmenter nos ventes bien au-delà des projections prudentes que nous avons préparées.

Lorraine : Je n'aime vraiment pas cette idée. Le paiement initial semble un peu élevé, et il y a toujours des redevances minimales qui doivent être versées chaque année, indépendamment de nos ventes réelles.

Thomas : Mais si nous ne changeons rien, nos ventes vont continuer à baisser. Et cette série a connu un grand succès tant au Canada qu'aux États-Unis. L'avez-vous déjà regardée?

Lorraine : Oui, et je ne suis pas sûre que nous voulions que nos produits soient associés à ces personnages. Pour l'instant, ils ne semblent pas trop mal, mais nous n'avons aucun contrôle sur ce que les scénaristes vont faire avec les personnages. Nous serions liés par un contrat d'une durée de cinq ans, alors que ferions-nous si l'orientation de la série nous venait à nous déplaire?

Steven : Je ne crois pas que les scénaristes changent beaucoup les personnages. Mon fils et ma fille adorent la série, et ils sont dans la tranche d'âge pour laquelle ce jeu serait conçu. Les personnages sont tous intelligents et créatifs, car ils essaient de se sortir de différentes situations, et ce sont exactement les qualités que nous essayons de développer avec nos jeux. J'aime beaucoup l'idée et je pense qu'elle serait parfaitement indiquée.

Krystal : Je suis totalement contre cette idée. Notre père était fermement opposé à la licence de personnages, et je tiens à respecter ses souhaits à cet égard. Je ne veux pas associer notre marque à des personnages sur lesquels nous n'avons aucun

contrôle. Que se passera-t-il si un autre grand succès arrive avant la fin des cinq ans? Vous savez à quel point les enfants peuvent changer rapidement d'idoles.

Lorraine : Je suis d'accord avec Krystal. Le contrat proposé ne nous donne aucune possibilité de nous retirer pour quelque raison que ce soit.

Thomas : J'ai fait des recherches sur la durée des engouements de ce genre, et il faut généralement quelques années avant qu'ils ne s'estompent, même si une émission peut avoir un succès instantané. Et FSI produira peut-être une autre émission à succès, et nous pourrions alors y transférer notre contrat de licence. Je sais qu'ils ont eu des émissions à succès dans le passé et qu'ils continueront probablement à en avoir dans l'avenir.

Krystal : Avez-vous augmenté le prix de vente dans vos prévisions pour inclure une prime?

Thomas : Non, FSI nous a déconseillé de le faire. Ils ont dit que le jeu devrait être vendu au prix régulier auquel il se vendrait normalement. La licence augmentera plutôt le nombre d'unités vendues.

Steven : Je crois que cette initiative nous convient très bien. J'ai quelques idées sur la façon dont nous pouvons modifier le jeu pour utiliser cette série et les personnages, et je pourrais en discuter avec le service de R-D. Cette stratégie de marque donnera une certaine orientation aux membres de notre groupe de R-D et les motivera à être plus innovants et créatifs.

Lorraine : Cette initiative est trop risquée. Le contrat comporte beaucoup d'autres conditions qui sont très contraignantes pour nous, à mon avis, comme toutes les approbations qui sont nécessaires ainsi que les efforts et les ressources à consacrer à un produit avant qu'il ne reçoive l'approbation finale. Même si nous établissions un budget sur la base d'estimations de coûts, il est possible qu'il soit grandement sous-évalué.

Krystal : Il serait utile d'avoir plus d'informations sur les contrats de licence de personnages, notamment les principaux facteurs à examiner pour prendre cette décision et les pièges à éviter.

Thomas : Je suis d'accord. Bon, je pense que nous avons fait le tour de nos préoccupations concernant cet investissement. Nous devons discuter de quelques questions liées à l'exploitation avant de lever la réunion.

Lorraine : Étant donné que les ventes ont baissé et que nous envisageons de vendre la division des poupées, nous devons déterminer si l'écart d'acquisition de SDL dans notre bilan consolidé a subi une dépréciation et si une perte doit être comptabilisée en 2022, en supposant que nous ne vendions pas SDL. Je pense que nous avons recueilli toutes les informations nécessaires pour ce faire; il nous faut juste connaître le montant

de la perte de valeur potentielle.

Steven : En ce qui concerne cette vente, je crois comprendre que, si nous réalisons un gain en capital, nous pouvons verser des dividendes en capital en franchise d'impôt. J'aimerais mieux comprendre ces types de dividendes et les montants qui pourraient être versés. Je sais que les autres employés et moi aimerions vraiment recevoir des dividendes de CTI, puisque nous n'en avons jamais reçu.

Krystal : Il y a un autre point pour lequel j'aimerais avoir des indications, soit l'instauration d'une politique exhaustive de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par CTI. Comme vous le savez, à ce chapitre, l'entreprise a commencé à utiliser des matériaux écologiques dans ses produits, dans la mesure du possible. Mais je pense que nous sommes maintenant prêts à passer à l'étape suivante, qui consiste à mettre en œuvre un mandat complet de RSE à l'échelle de l'entreprise et à faire en sorte que cela fasse partie intégrante de la culture de CTI. J'aimerais avoir des indications sur les mesures à prendre pour garantir le succès d'un tel programme de RSE. Je crois vraiment que c'est une étape naturelle pour une entreprise de jouets comme la nôtre, qui essaie d'améliorer la vie des enfants grâce aux jouets. Nous pouvons maintenant l'améliorer d'un point de vue environnemental également. J'ai besoin d'indications spécifiques sur ce que nous pourrions envisager pour être plus respectueux de l'environnement dans toute l'entreprise et sur la manière dont nous pourrions inciter les employés à adopter cet état d'esprit.

Thomas : Je pense que c'est une idée géniale, Krystal. L'un des points qui me préoccupent est le niveau de nos stocks. Je sais que nous avons des enjeux particuliers, mais j'aimerais comprendre quels sont les coûts associés à la détention des stocks de CTI et quelles mesures nous pourrions prendre pour en réduire le niveau. De plus, à combien se chiffreraient nos économies au chapitre des charges financières si la durée de détention des stocks de CTI était au moins égale à la moyenne du secteur? Je me demande aussi, compte tenu de toutes les occasions d'expansion stratégique que nous envisageons, s'il ne serait pas judicieux d'améliorer notre système d'évaluation de la performance dans son ensemble. Je pense que nous devrions demander à HCG de nous fournir un cadre que nous pourrions utiliser pour la gestion de la performance et de nous préciser les indicateurs clés qui devraient faire l'objet d'un suivi.

Steven : Mais surtout, que se passe-t-il au service de R-D? Je crains vraiment que nous soyons en train de gaspiller tout simplement notre argent, car nous n'avons eu aucun nouveau produit à succès depuis plusieurs années. Et pourtant, ce service est essentiel! Je pense que nous avons besoin d'aide pour déterminer ce qui ne va pas et ce qu'il faut faire pour assurer le succès du service de R-D.

Lorraine : J'allais soulever la même question, car Andrew, le vice-président de ce service, est venu me voir pour me demander ce qui pouvait être fait. J'aimerais aussi aborder un autre sujet qui concerne l'utilisation de l'analyse de données. Comme vous le savez, j'ai participé à divers séminaires sur la collecte et l'analyse de données. J'aimerais que nous envisagions d'utiliser l'analyse de données pour mieux planifier nos calendriers de production. En accumulant les données recueillies sur les prix et le

volume des ventes, y compris pendant les périodes de pointe de la demande, CTI pourrait disposer d'une meilleure étude de marché pour déterminer l'orientation du développement de nouvelles productions. À l'heure actuelle, ces données sont recueillies au niveau du commerce de détail. Nous devons donc examiner les données que notre association commerciale a pu nous fournir et décider comment nous pourrions les utiliser pour prévoir la R-D et les calendriers de production. Je crois que nous devrions embaucher HCG pour évaluer les quatre propositions stratégiques et formuler une recommandation, ainsi que pour nous donner un coup de main avec ces analyses de données et traiter les questions liées à l'exploitation que nous avons mentionnées, et toute autre préoccupation qu'ils pourraient remarquer.

Thomas : Je pense que ce sont là deux excellentes idées : mettre en place l'analyse de données et obtenir l'aide de HCG.

Lorraine : Oui, et puisque l'analyse de données jouera un rôle plus important dans notre processus décisionnel, j'aimerais aussi que HCG identifie les aspects qui soulèvent des préoccupations quant à l'acquisition de données et à la protection de la vie privée, en plus d'analyser certaines des meilleures pratiques que CTI pourrait envisager de mettre en œuvre.

Krystal : Je suis d'accord. Avant que nous nous quittions, je dois mentionner un autre problème qui s'est posé hier. Lors de mes discussions avec Anna, j'ai découvert que Greenhaven avait utilisé, pour la fabrication des poupées, un produit provenant d'un fournisseur qui ne figurait pas sur notre liste approuvée. Apparemment, Greenhaven a passé des commandes trop tard auprès de nos fournisseurs habituels, et ceux-ci n'ont pas été en mesure d'expédier les matériaux à temps, Greenhaven a donc dû s'adresser à un autre fournisseur pour éviter d'interrompre la production, pensant que les matériaux achetés étaient écologiques, mais elle a découvert plus tard qu'elles ne répondaient pas à nos spécifications pour les matériaux écologiques parce qu'elles contenaient également des matériaux non écologiques. Au total, 150 000 poupées ont été fabriquées avec les mauvais matériaux. Environ 100 000 d'entre elles ont déjà été expédiées à des détaillants, mais je n'ai pas encore pu déterminer si elles sont toujours en stock ou si elles ont été vendues à des clients finaux. Nous avons découvert ce problème lorsque CTI a effectué des tests de contrôle qualité périodiques dans nos propres laboratoires. Le personnel de CTI a demandé qu'un échantillon de 10 poupées nous soit envoyé, et, lors de ces tests, il a été constaté que les matériaux utilisés pour fabriquer les poupées étaient différents.

Steven : Comment cela a-t-il pu se produire? Je pensais que nous avions mis en place toutes sortes de mécanismes pour empêcher une telle chose.

Krystal : C'est le cas. Il y a eu toutes sortes de mécanismes et de processus qui n'ont pas été suivis. Tout d'abord, selon la procédure, le personnel de Greenhaven aurait dû communiquer immédiatement avec nous pour nous demander ce que nous voulions faire lorsqu'il s'est rendu compte qu'il manquerait de matériaux. Nous aurions également dû approuver le nouveau fournisseur. Je ne comprends pas non plus comment cela a pu

échapper au propre contrôle qualité de Greenhaven. Et enfin, nous n'avons jamais été informés de ces changements ou de ces problèmes. Toute cette situation devra faire l'objet d'une enquête afin qu'on puisse voir quels changements pourraient être nécessaires. Le plus urgent, c'est de savoir ce que nous allons faire dans l'immédiat. Heureusement, il ne s'agit pas d'un problème de sécurité ou de santé, mais nous avons axé notre publicité sur le fait que ces poupées étaient fabriquées à partir de matériaux écologiques, et celles-ci ne le sont pas. Je ne pense pas que le consommateur moyen verra la moindre différence, mais...

Thomas : C'est une question sérieuse pour laquelle nous avons vraiment besoin d'aide. Demandons à HCG de nous indiquer ce que nous devons prendre en considération pour décider des mesures à prendre à cet égard, au besoin.

Encore une chose. CTI aura probablement besoin de financement supplémentaire. Lors de mes discussions avec la banque, j'ai constaté que celle-ci hésite à nous accorder davantage de crédit, étant donné les mauvais résultats financiers enregistrés ces derniers temps. Toutefois, je suis prêt à investir jusqu'à 8 000 000 \$ pour l'achat d'actions ordinaires ou d'actions privilégiées. J'en ai déjà parlé à Lorraine; elle est donc au courant de mon offre.

Lorraine : Il s'agit des seules options de financement dont nous disposons pour le moment, même si elles ne me plaisent pas vraiment. Lorsque nous établirons nos prévisions de résultats, nous pourrons décider du montant et du type de financement que nous accepterons.

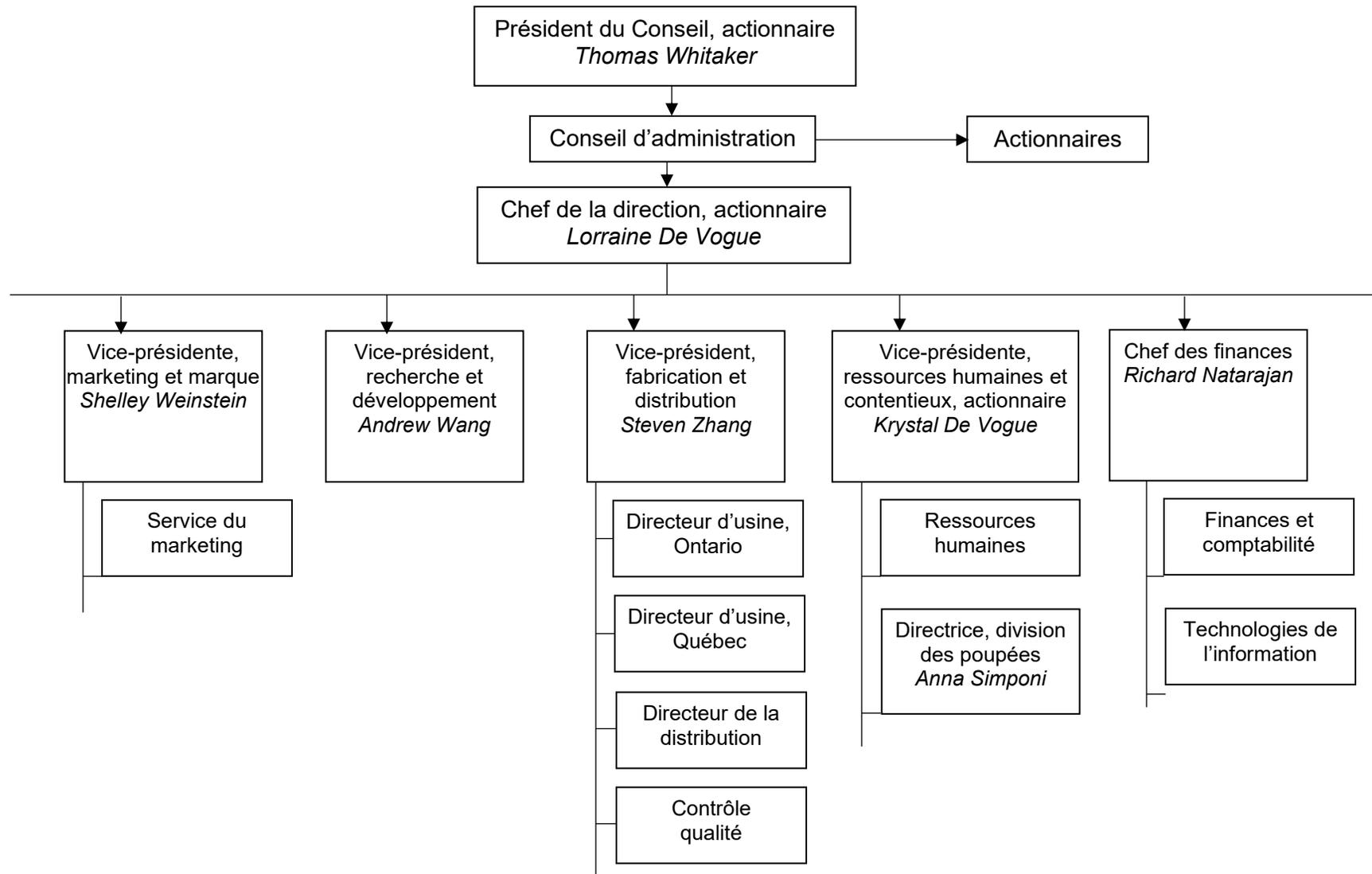
HCG peut se pencher sur toutes les questions dont nous avons discuté au cours de cette réunion, y compris le financement, et intégrer cette analyse dans son rapport.

Krystal : Je suis d'accord. Nous avons été très satisfaits du travail que HCG a accompli pour nous dans le passé concernant d'autres questions financières, fiscales et stratégiques. Je propose que nous adoptions une résolution portant sur l'embauche de HCG pour l'étude de ces propositions, des options de financement et des autres questions relevées, et pour la préparation d'un rapport exhaustif qui nous sera soumis.

Tous en faveur. La résolution est adoptée.

Liste des annexes

ANNEXE I ORGANIGRAMME	65
ANNEXE II ÉTATS FINANCIERS	66
ANNEXE III DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES.....	70
ANNEXE IV OPTIONS DE FINANCEMENT	71
ANNEXE V PROPOSITION RELATIVE AU CONTRAT DE VENTE À DPI.....	72
ANNEXE VI VENTE DE SDL	75
ANNEXE VII PROPOSITION RELATIVE À UNE DIVISION ÉLECTRONIQUE	79
ANNEXE VIII PROPOSITION RELATIVE AUX LICENCES DE PERSONNAGES	83
ANNEXE IX APERÇU DES DONNÉES DE L'ASSOCIATION COMMERCIALE	86

**ANNEXE I
ORGANIGRAMME**

ANNEXE II
ÉTATS FINANCIERS
 Préparé par Richard Natarajan

Creative Toys Inc.
État des résultats consolidé
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les NCECF)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$	AUDITÉ 2019 \$
Ventes nettes	25 850	26 525	27 450
Coût des produits vendus	15 913	16 695	17 303
Marge brute	<u>9 937</u>	<u>9 830</u>	<u>10 147</u>
Charges			
Marketing et publicité	579	615	698
Recherche et développement	1 094	1 030	1 018
Amortissement	1 350	1 130	890
Coûts de distribution	608	590	573
Coûts d'occupation	899	840	818
Frais administratifs et généraux	3 122	2 885	2 735
Total des charges	<u>7 652</u>	<u>7 090</u>	<u>6 732</u>
Bénéfice d'exploitation	2 285	2 740	3 415
Gains nets (pertes nettes) de change	(205)	(302)	52
Intérêts débiteurs – ligne de crédit	(84)	(73)	(51)
Intérêts débiteurs – emprunt hypothécaire	(1 080)	(1 104)	(1 127)
Bénéfice avant impôts	<u>916</u>	<u>1 261</u>	<u>2 289</u>
Impôts sur le bénéfice	<u>(238)</u>	<u>(328)</u>	<u>(595)</u>
Bénéfice net	<u><u>678</u></u>	<u><u>933</u></u>	<u><u>1 694</u></u>

ANNEXE II (suite)
ÉTATS FINANCIERS
 Préparé par Richard Natarajan

Creative Toys Inc.
État des bénéfices non répartis consolidé
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les NCECF)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$	AUDITÉ 2019 \$
Solde à l'ouverture de l'exercice	10 557	9 624	7 930
Bénéfice net	678	933	1 694
Solde à la clôture de l'exercice	11 235	10 557	9 624

Immobilisations corporelles	2021	2020	2019
Solde d'ouverture	20 705	19 518	20 108
Acquisitions d'immobilisations	2 115	2 317	300
Amortissement	(1 350)	(1 130)	(890)
Solde de clôture	21 470	20 705	19 518

ANNEXE II (suite)
ÉTATS FINANCIERS
 Préparé par Richard Natarajan

Creative Toys Inc.
Bilan consolidé
 aux 31 décembre
 (selon les NCECF)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$	AUDITÉ 2019 \$
Actif			
Actif à court terme			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	363	688	1 228
Créances clients	7 325	7 408	7 275
Stocks	3 731	3 492	3 322
Frais payés d'avance	365	413	393
Total de l'actif à court terme	11 784	12 001	12 218
Immobilisations corporelles – montant net	21 470	20 705	19 518
Écart d'acquisition – SDL	450	450	450
Total de l'actif	33 704	33 156	32 186
Passif			
Passif à court terme			
Ligne de crédit	1 703	1 513	1 420
Dettes fournisseurs et charges à payer	3 826	4 113	4 197
Impôts à payer	15	23	118
Tranche à court terme – emprunt hypothécaire	309	283	259
Total du passif à court terme	5 853	5 932	5 994
Impôts futurs	1 048	825	520
Dette à long terme – emprunt hypothécaire	11 538	11 847	12 130
Total du passif	18 439	18 604	18 644
Capitaux propres			
Capital-actions (2 000 000 d'actions en circulation au 31 décembre 2021)	4 030	3 995	3 918
Bénéfices non répartis	11 235	10 557	9 624
Total des capitaux propres	15 265	14 552	13 542
Total des passifs et des capitaux propres	33 704	33 156	32 186

ANNEXE II (suite)
ÉTATS FINANCIERS
 Préparé par Richard Natarajan

Creative Toys Inc.
État des flux de trésorerie consolidé
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les NCECF)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ	AUDITÉ
	2021	2020
	\$	\$
Activités d'exploitation		
Bénéfice net	678	933
Amortissement	1 350	1 130
Variation des impôts futurs	223	305
Variation des soldes du fonds de roulement		
Créances clients	83	(133)
Stocks	(239)	(170)
Frais payés d'avance	48	(20)
Dettes fournisseurs et charges à payer	(287)	(84)
Impôts à payer	(8)	(95)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	1 848	1 866
Activités d'investissement		
Investissement dans les immobilisations corporelles	(2 115)	(2 317)
Activités de financement		
Remboursement de l'emprunt hypothécaire	(283)	(259)
Augmentation de la ligne de crédit	190	93
Actions émises aux termes du programme de primes	35	77
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(58)	(89)
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(325)	(540)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	688	1 228
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	363	688

ANNEXE III
DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES
Préparé par Richard Natarajan

Données de référence sectorielles	Moyenne sectorielle
Ratio de liquidité générale	2,0
Ratio de liquidité immédiate	0,5
Délai moyen de recouvrement des créances clients	70,0
Délai moyen de rotation des stocks	65,0
Ratio emprunts/capitaux propres	1,2
Ratio total de la dette/total de l'actif	0,6
Rendement des capitaux propres	12,0 %
Marge bénéficiaire brute	42,0 %
Marge d'exploitation	12,5 %
Marge bénéficiaire	6,0 %
Marketing en pourcentage des ventes	2,8 %
R-D en pourcentage des ventes	4,0 %

ANNEXE IV
OPTIONS DE FINANCEMENT
Préparé par Lorraine De Vogue

Thomas a proposé deux options de financement :

1. Achat d'actions ordinaires

Thomas est prêt à investir une somme maximale de 8 000 000 \$ dans CTI en achetant 1 000 000 d'actions ordinaires au prix de 8,00 \$ l'action. Ces actions demeureront en circulation jusqu'à ce qu'elles soient rachetées par l'entreprise, comme pour toutes les actions ordinaires. La juste valeur par action sera déterminée au moment du rachat.

2. Achat d'actions privilégiées

Thomas est prêt à investir un montant maximal de 8 000 000 \$ dans des actions privilégiées. Ces actions privilégiées seront assorties d'un dividende cumulatif de 10 %, ainsi que d'une obligation de rachat de 1 000 000 \$ par année à compter de 2026. Tous les dividendes non versés doivent être payés avant que le dernier paiement lié au rachat ne soit effectué, en 2033.

Si le montant total de 8 000 000 \$ n'est pas nécessaire, les remboursements seront calculés au prorata. Les actions privilégiées peuvent être rachetées par anticipation si les paiements de dividendes sont à jour.

ANNEXE V
PROPOSITION RELATIVE AU CONTRAT DE VENTE À DPI
Préparé par Lorraine De Vogue

Le texte qui suit est un extrait de l'ébauche du contrat de vente fournie par DPI.

Durée

- La durée du contrat initial sera de deux ans, soit du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2024. Ce contrat peut être prolongé de deux années, si les deux parties en conviennent.
- DPI peut résilier le contrat moyennant un préavis de 30 jours sans pénalité. CTI peut résilier le contrat moyennant un préavis de 90 jours et le paiement d'une pénalité. Le contrat peut être résilié immédiatement s'il s'avère que CTI ne respecte pas l'une des conditions convenues, sauf indication contraire dans le contrat.

Engagements d'achat

- DPI s'engage à acheter un volume minimal de 875 000 unités de jeux et de casse-tête par année, à un prix de vente moyen de 10,00 \$ l'unité. Le volume annuel maximal ne dépassera pas 1 500 000 unités pendant la durée du présent contrat, sauf si les deux parties en conviennent autrement.
- DPI s'engage à acheter une quantité minimale de 375 000 unités de poupées Sookie à 6,00 \$ l'unité. Le volume annuel maximal ne dépassera pas 500 000 unités pendant la durée du présent contrat, sauf si les deux parties en conviennent autrement.
- CTI doit être en mesure d'effectuer l'expédition d'une commande de DPI dans les 48 heures suivant sa réception. Si les articles ne peuvent pas être expédiés dans le délai spécifié, la commande sera annulée et les volumes minimaux que DPI s'engage à respecter seront réduits.
- DPI pourra fixer le prix de vente de tous les produits achetés auprès de CTI.
- DPI a le droit de retourner un produit et d'obtenir un remboursement complet s'il n'est pas vendu dans les quatre mois.
- CTI sera responsable de l'expédition des produits aux magasins de DPI et de l'expédition de tout retour à ses propres entrepôts.
 - Remarque : Ce coût est estimé à 0,25 \$ l'unité pour les jeux et les casse-tête et à 0,18 \$ l'unité pour les poupées.

Exigences concernant le fournisseur

- CTI doit fournir ses informations financières annuelles à Lutz and Booth Inc., une agence de notation.
- CTI doit s'assurer que le code universel des produits (CUP) soit imprimé sur l'emballage de chaque produit.

ANNEXE V (suite)
PROPOSITION RELATIVE AU CONTRAT DE VENTE À DPI
Préparé par Lorraine De Vogue

- CTI doit se conformer à toutes les exigences en matière de santé et de sécurité ainsi qu'à toute réglementation supplémentaire de DPI relativement aux produits.
- DPI peut exiger que CTI modifie périodiquement ses emballages pour se conformer aux spécifications de DPI. Les coûts rattachés aux modifications des machines d'emballage seront assumés par CTI.
- CTI désignera deux personnes qui seront responsables du compte DPI. Ces deux représentants seront en mesure de traiter tout problème qui pourrait survenir entre DPI et CTI.
- CTI honorera toutes les commandes de DPI avant de servir d'autres clients.

Normes de fabrication des usines

- CTI doit se conformer aux normes de fabrication des usines de DPI, qui comprennent une formation adéquate, un approvisionnement responsable, un traitement équitable de tous les employés, y compris en ce qui a trait aux salaires, et le respect de toutes les autres exigences réglementaires en matière de santé et de sécurité.
 - CTI doit accepter que ses usines fassent l'objet d'un audit et permettre au personnel qualifié de DPI d'accéder aux usines de fabrication sur demande. Cela inclut toutes les usines où des articles sont fabriqués par des fournisseurs privilégiés (comme Greenhaven).
 - CTI aura la responsabilité d'indiquer toutes les usines où les produits de CTI sont fabriqués et d'établir le calendrier des audits pour ces usines.
 - CTI doit fabriquer les produits uniquement dans des usines qui ont été autorisées par DPI; le non-respect de cette obligation pourrait entraîner la résiliation immédiate du contrat.
 - S'il s'avère que CTI ne respecte pas l'une des normes de DPI, CTI disposera d'un délai maximal de 15 jours, selon la nature du problème, pour rectifier le problème à la satisfaction de DPI, sinon le contrat sera résilié.

Autres points

- DPI garantit que les produits de CTI figureront dans sa publicité au moins deux fois pendant chaque année visée par le contrat.

ANNEXE V (suite)
PROPOSITION RELATIVE AU CONTRAT DE VENTE À DPI
Préparé par Lorraine De Vogue

- DPI s'engage à indiquer les produits de CTI sur le site de vente en ligne de l'entreprise, avec des descriptions détaillées, afin d'en faire la promotion auprès des consommateurs.
- DPI réglera les factures dans les 90 jours suivant la date de réception des marchandises.

ANNEXE VI VENTE DE SDL

Préparé par Krystal De Vogue

SDL et CTI partagent certaines dépenses. Richard et moi avons calculé l'incidence sur chaque division si les coûts ne peuvent plus être partagés. Le tableau qui suit résume ces informations.

(en milliers de dollars canadiens)	Coûts combinés actuels pour les deux divisions	Coûts pour SDL si elle est exploitée séparément de CTI	Coûts si CTI est autonome (division des jeux et casse-tête uniquement)	Explications
Coûts de distribution	608	150	547	SDL bénéficie actuellement de remises sur quantité accordées à CTI par les sociétés de transport. Elle n'aurait plus droit à de telles remises si elle était exploitée séparément.
Coûts d'occupation	899	210	850	SDL exerce actuellement ses activités dans les bureaux administratifs de CTI, en utilisant l'espace excédentaire existant. Pour fonctionner seule, elle aurait besoin de ses propres bureaux à un coût plus élevé que celui qui lui est affecté actuellement.
Total	1 507	360	1 397	

En 2021, l'entrepôt de SDL a été inondé en raison d'un tuyau qui fuyait. Aucun des stocks de produits finis n'a été endommagé, mais certaines matières premières et certains emballages ont dû être remplacés. Certains des coûts liés au nettoyage et aux marchandises endommagées n'étaient pas couverts par l'assurance, et ont été inclus dans le coût des produits vendus. N'eût été des coûts liés aux inondations, le bénéfice brut de SDL aurait été conforme aux taux historiques, qui sont de l'ordre de 37 % ou 38 %.

Richard a fait des recherches sur les ventes récentes d'actions d'entreprises comparables et a déterminé que le multiple approprié à appliquer au BAIIA normalisé pour l'industrie des poupées se situe entre 5,7 et 5,9 à des fins d'évaluation.

ANNEXE VI (suite)
VENTE DE SDL

Préparé par Krystal De Vogue

Le prêt intersociétés accordé par CTI sera inclus dans la vente. Les conditions de la vente stipuleront que ce prêt devra être remboursé dans les six mois suivant la conclusion de la vente.

Dans l'ensemble, et jusqu'à présent, l'actif net de SDL n'a pas subi de changements importants depuis le 31 décembre 2021.

Selon les discussions avec Richard, un taux d'imposition de 49,67 % est applicable aux gains en capital imposables résultant de la vente des actions de SDL.

ANNEXE VI (suite)**VENTE DE SDL**

Préparé par Krystal De Vogue

Sook's Dolls Ltd.**État des résultats**

pour l'exercice clos le 31 décembre

(selon les NCECF)

(en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ
	2021
	\$
Ventes nettes	4 450
Coût des produits vendus	2 889
Marge brute	<u>1 561</u>
Charges	
Marketing et publicité	95
Amortissement	110
Coûts de distribution	122
Coûts d'occupation	103
Frais administratifs et généraux	303
Total des charges	<u>733</u>
Bénéfice avant impôts	828
Impôts sur le bénéfice	<u>(215)</u>
Bénéfice net	<u><u>613</u></u>

ANNEXE VI (suite)
VENTE DE SDL

Préparé par Krystal De Vogue

Sook's Dolls Ltd.

Bilan

au 31 décembre 2021

(selon les NCECF)

(en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ
	2021
	\$
Actif	
Actif à court terme	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13
Créances clients	1 290
Stocks	892
Frais payés d'avance	30
Total de l'actif à court terme	<u>2 225</u>
Immobilisations corporelles – montant net	
Terrains	100
Entrepôt	2 111
Matériel	1 788
Total de l'actif	<u><u>6 224</u></u>
Passif	
Passif à court terme	
Dettes fournisseurs et charges à payer	1 087
Montant dû à CTI – prêt intersociétés	1 000
Impôts à payer	13
Total du passif à court terme	<u>2 100</u>
Impôts futurs	205
Total du passif	<u><u>2 305</u></u>
Capitaux propres	
Capital-actions (100 000 actions en circulation)	378
Bénéfices non répartis	3 541
Total des capitaux propres	<u>3 919</u>
Total des passifs et des capitaux propres	<u><u>6 224</u></u>

Remarque : Les valeurs comptables de ces actifs dans les registres de SDL sont identiques aux montants utilisés pour la préparation des états financiers consolidés. L'écart d'acquisition découlant de l'acquisition et le prêt intersociétés sont les seules écritures de consolidation ayant trait à la consolidation de SDL qui ont une incidence sur les actifs et les passifs.

ANNEXE VII PROPOSITION RELATIVE À UNE DIVISION ÉLECTRONIQUE

Préparé par Steven Zhang

Chloe Wong travaille actuellement pour une grande entreprise technologique à titre d'ingénieur logiciel, poste qu'elle occupe depuis six ans. Elle souhaite développer son propre logiciel de jeu vidéo et diriger une division électronique qui y serait consacrée chez CTI.

Chloe connaît très bien le jeu de société *Know It or Lose It* et, en tant que joueuse passionnée, elle a elle-même de nombreuses idées sur la manière dont le jeu traditionnel pourrait être adapté aux appareils mobiles, notamment les téléphones intelligents et les tablettes. Chloe suggère que les jeux soient vendus dans l'App Store d'Apple et Google Play et qu'ils soient offerts dans le monde entier. Les jeux seraient commercialisés en tant que jeux vidéo de stratégie.

La version électronique serait initialement destinée aux joueuses âgées de 34 à 64 ans. Il s'agit d'un marché important et en pleine croissance, et la version jeu vidéo devrait séduire ce groupe démographique. Une fois que les premières versions électroniques auront été développées, elles pourront être facilement adaptées au marché des jeunes femmes de 18 à 34 ans et à celui des adolescentes de 13 à 17 ans. Cette expansion a été prise en compte dans les prévisions des produits d'exploitation.

En supposant que le développement commence d'ici juin 2022, le produit devrait être disponible à la vente en 2023. Il y a actuellement pénurie de compétences dans ce secteur. Chloe a déjà pensé à des personnes spécifiques qu'elle aimerait voir travailler dans cette division. Elle croit qu'elle peut les attirer afin qu'elles deviennent des employés ou des consultants de CTI à des tarifs inférieurs à ceux du marché, puisqu'elle a établi un lien personnel avec elles.

ANNEXE VII (suite)
PROPOSITION RELATIVE À UNE DIVISION ÉLECTRONIQUE
 Préparé par Steven Zhang

Les prévisions de Chloe au chapitre des produits d'exploitation et des coûts sont les suivantes :

Note 1	2023	2024	2025	2026	2027	2028 à 2031
Nombre moyen d'unités vendues par jour	4 000	8 500	10 000	12 500	13 000	14 000
Produits d'exploitation moyens par unité pour CTI	2,00 \$	2,05 \$	2,10 \$	2,15 \$	2,20 \$	2,20 \$
R-D	1 600	1 700	18 % des produits d'exploitation			
Salaires (note 2)	1 400	+8 %	+8 %	+8 %	+8 %	+8 %
Marketing et publicité	1 280	1 200	11 % des produits d'exploitation			
Frais administratifs et généraux (note 3)	1 000	+2 %	+2 %	+2 %	+2 %	+2 %
Dépenses en immobilisations courantes pour le matériel (note 4)	-	500	800	1 000	1 000	1 000 (aucune en 2031)

Note 1 : Les coûts sont exprimés en milliers de dollars canadiens.

Note 2 : On s'attend à ce que les salaires augmentent de 8 % par année à compter de 2024, en raison de la pénurie de compétences sur le marché, de la concurrence pour le recrutement d'employés qualifiés et de la nécessité de maintenir les employés en poste après leur embauche.

Note 3 : On s'attend à ce que les frais administratifs et généraux augmentent au rythme de l'inflation (2 %) à compter de 2024.

Note 4 : L'investissement initial s'élèvera à 2 000 000 \$ pour l'achat des actifs nécessaires à la division, surtout du matériel informatique et des logiciels d'exploitation. De 2024 à 2030, d'autres acquisitions d'immobilisations seront nécessaires, essentiellement pour rester à la fine pointe des changements technologiques. Toutefois, il est difficile de prévoir le marché au-delà de 2031. Toutes les acquisitions d'immobilisations appartiennent principalement à la catégorie 50 aux fins de la déduction pour amortissement et devraient être amorties sur deux ans selon la méthode linéaire aux fins comptables, à l'exception de l'investissement initial, qui sera amorti sur quatre ans selon la méthode linéaire.

ANNEXE VII (suite)
PROPOSITION RELATIVE À UNE DIVISION ÉLECTRONIQUE

Préparé par Steven Zhang

Un montant supplémentaire de 5 000 000 \$ (après impôts) sera nécessaire pour la R-D, notamment pour payer les salaires et autres dépenses de recherche pendant les derniers mois de 2022.

La question de savoir comment monétiser l'application n'a pas encore été réglée. Si CTI publie les jeux sur Apple et Google, CTI paiera une redevance annuelle de 99 \$ à chaque plateforme pour accéder à ses programmes pour développeurs (déjà inclus dans les coûts ci-dessus). À terme, CTI devra décider de la manière dont l'application sera monétisée, les options étant les suivantes :

1. Les clients paient des frais initiaux non récurrents, et aucune fonctionnalité supplémentaire n'est offerte.
2. Le téléchargement est gratuit, mais les utilisateurs peuvent ensuite acheter des fonctionnalités supplémentaires pour optimiser le jeu.
3. Combinaison des deux méthodes ci-dessus : payer un montant plus faible pour le téléchargement et ensuite payer également pour les optimisations.

Selon Chloe, le mode de paiement de l'application dépendra de la nature de la version électronique et de son fonctionnement. Il est encore trop tôt pour déterminer ces éléments. Le modèle des frais initiaux non récurrents a été utilisé dans les prévisions.

Selon les discussions avec Richard, un taux d'imposition de 26 % et un taux d'actualisation de 12 % seront utilisés pour l'analyse.

ANNEXE VIII PROPOSITION RELATIVE AUX LICENCES DE PERSONNAGES

Préparé par Thomas Whitaker

CTI modifierait et adapterait des variantes de ses jeux et casse-tête *Know It or Lose It* pour y intégrer des informations et les personnages de la série télévisée à succès *Starlight and Thunder*. Le jeu serait modifié chaque année pour tenir compte des changements dans la série. Les modifications seraient apportées à des produits actuellement destinés aux enfants de 10 à 13 ans. Par le passé, CTI n'a pas réussi à vendre ses produits à cette tranche d'âge.

Le texte qui suit est un extrait de l'ébauche du contrat de licence fournie par FSI.

Conditions

- La durée de ce contrat sera de cinq ans, soit du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2027. À l'échéance, le contrat pourra être renouvelé pour une nouvelle période de cinq ans, si les deux parties en conviennent. En cas de renouvellement, des frais initiaux supplémentaires seront exigés pour la seconde période.
- Le contrat permet à CTI de développer, de concevoir, de fabriquer, de distribuer, de publiciser, de commercialiser et de vendre les jeux et casse-tête sous licence. Les jeux et casse-tête sous licence se limitent à ceux qui sont précisés et énumérés dans le contrat de licence définitif dûment signé. CTI est autorisée à reproduire la propriété de FSI et à utiliser les marques de commerce de FSI sur les jeux et casse-tête sous licence et en relation avec ces derniers, ainsi que sur les emballages, les présentoirs et le matériel promotionnel connexes, selon ce qui est stipulé dans le contrat. FSI mettra ces matériels à disposition de CTI, sous réserve de clauses de confidentialité.
- Si CTI souhaite étendre la licence de ces droits à un fabricant tiers, FSI doit donner son consentement et conclura un contrat distinct avec le fabricant tiers.
- Il est interdit à CTI d'utiliser ces marques de commerce pour des produits autres que ceux qui sont expressément indiqués dans le présent contrat.
- CTI s'engage à ne vendre aucun produit sous licence de FSI à un prix réduit ni à écouler des stocks obsolètes portant la marque sous licence de FSI, car cela nuirait à la réputation de FSI.
- FSI approuvera tous les produits initiaux sous licence, notamment les concepts initiaux, les documents de conception, les prototypes et les échantillons de fabrication, les illustrations, les emballages, les circulaires et tout le matériel de marketing. Si les produits sont mis au goût du jour ou modifiés de quelque manière que ce soit, FSI doit approuver toutes les modifications.
- FSI conserve en tout temps la propriété des marques de commerce pour lesquelles une licence a été octroyée aux termes du présent contrat.

ANNEXE VIII (suite)
PROPOSITION RELATIVE AUX LICENCES DE PERSONNAGES
Préparé par Thomas Whitaker

Paiements et audits

- CTI s'engage à payer à FSI un droit de licence initial totalisant 2 000 000 \$ CA, exigible à la signature du présent contrat. Le même droit devrait être acquitté pour un renouvellement.
- FSI facturera des redevances de 18 % des ventes de tous les produits sous licence. Le niveau minimal de ventes garanti pour lequel des redevances doivent être payées s'élève à 4 000 000 \$ CA annuellement. CTI doit payer les redevances minimales même si elle n'atteint pas ce niveau de ventes.
- Les redevances doivent être payées par virement bancaire direct 15 jours après le mois au cours duquel CTI a comptabilisé les ventes.
- Dans les 15 jours suivant le dernier jour de chaque mois, CTI préparera et présentera un rapport sur les ventes pour les redevances (selon le modèle prescrit dans le présent contrat), qui détaillera les ventes totales de chaque type de produit sous licence pour le mois et le calcul des redevances exigibles.
- CTI mettra à la disposition de FSI, à sa demande, toutes les données et les informations nécessaires à la corroboration des montants indiqués dans le rapport sur les ventes pour les redevances.
- FSI ou un CPA indépendant de son choix peut effectuer des audits des informations fournies par CTI à FSI concernant les ventes de produits sous licence. Un préavis raisonnable sera donné pour ces audits à venir, et ceux-ci n'auront pas lieu plus d'une fois par année civile. S'il s'avère que les redevances ont été sous-estimées, CTI paiera immédiatement la différence. Des frais d'intérêts et des pénalités, déterminés par FSI au cas par cas, s'appliqueront à ces paiements.

Assurance qualité

- CTI s'engage à garantir que la forme, la qualité et les normes de tous les matériaux utilisés pour produire les produits sous licence seront conformes aux spécifications de FSI, telles qu'elles sont détaillées dans le présent contrat, et aux échantillons qui ont été approuvés par FSI. Tout changement apporté à ces éléments ou aux matériaux utilisés pour les produire devra être approuvé par FSI.
- CTI se conformera à l'ensemble des lois et règlements pertinents applicables aux produits sous licence (par exemple, les exigences réglementaires en matière de santé et de sécurité).
- FSI a le droit d'inspecter les produits sous licence à tout moment pour s'assurer du respect de toutes les conditions du contrat.

ANNEXE VIII (suite)
PROPOSITION RELATIVE AUX LICENCES DE PERSONNAGES

Préparé par Thomas Whitaker

FSI peut résilier le présent contrat de licence à tout moment, en cas de non-conformité de la part de CTI. CTI n'est pas autorisée à résilier le contrat.

J'ai compilé les projections qui suivent, en me fondant sur des discussions avec Steven, Lorraine et les représentants de FSI.

Les projections de ventes pour les produits sous licence ont été préparées à partir de discussions avec les représentants de FSI, à partir de leurs hypothèses sur le nombre d'unités pouvant être vendues si le produit est sous licence. Les projections pour les produits sans licence sont basées sur les données historiques des dernières années.

(en milliers de dollars canadiens)	2023	2024	2025	2026	2027
Projections de ventes de produits sans licence de personnage	4 280	4 065	3 950	3 775	3 700
Projections de ventes de produits sous licence de personnage	6 500	7 500	7 800	7 800	7 800

Les coûts variables pour les produits sous licence de personnage seraient les mêmes que pour ceux sans licence, à l'exception des redevances et des coûts d'emballage supplémentaires, qui correspondent à 11 % des produits d'exploitation. Les coûts de conformité annuels supplémentaires liés à l'accord s'élèveront à 100 000 \$ par année pendant les cinq années du contrat. Toute modification annuelle serait incluse dans les coûts de R-D courants de l'entreprise.

CTI devra également engager des coûts initiaux supplémentaires pour modifier et mettre au goût du jour les jeux et les casse-tête traditionnels qui seront sous licence. Ces coûts comprendront la R-D, la préparation des prototypes, les modifications requises par FSI, les frais juridiques pour l'examen du contrat et d'autres frais accessoires. Les coûts s'élèveront à 500 000 \$ (après impôts). Ces coûts seront payés au cours des derniers mois de 2022.

Richard a précisé que l'utilisation d'un taux d'actualisation de 12 % est appropriée pour cette analyse et que le taux d'imposition est de 26 %.

ANNEXE IX
APERÇU DES DONNÉES DE L'ASSOCIATION COMMERCIALE
Préparé par Lorraine De Vogue

CTI est membre de l'Association internationale des détaillants et fabricants de jouets (AIDFJ), entité dont le mandat consiste à promouvoir les intérêts du secteur des jouets grâce à une représentation, une communication et une formation efficaces. L'AIDFJ récolte des données sur le secteur des jouets depuis plus de 30 ans. L'association s'est adaptée aux tendances croissantes dans le domaine des loisirs et recueille maintenant des données sur les divertissements électroniques et les logiciels, ainsi que sur les jouets.

Comme point de départ de son analyse des nouvelles tendances dans le domaine des jouets, y compris en ce qui concerne les régions géographiques, CTI a demandé à l'AIDFJ de lui transmettre « toutes » les informations dont elle dispose sur les « cinq meilleurs » produits en 2021, à la fois pour le secteur des jouets et pour celui des logiciels de divertissement et de jeu.

Les informations sont fournies dans le document Excel ci-joint, intitulé « Fichier_données_association », qui comprend les données portant sur cinq années de ventes mensuelles pour les produits les plus populaires en 2021.

ANNEXE IX (suite)
APERÇU DES DONNÉES DE L'ASSOCIATION COMMERCIALE
 Préparé par Lorraine De Vogue

L'AIDFJ a aussi fourni une brève description de chacun des produits tirée des sites Web des fabricants.

Catégorie pour la vente au détail	Jouet	Description du fabricant
Artisanat et bricolage	<i>Slime!</i>	<i>Slime!</i> aide les enfants à développer leur motricité et à améliorer leur coordination œil-main. Vos enfants adoreront <i>Slime!</i> tout en s'adonnant à des jeux sensoriels amusants.
Jeux et casse-tête	Jeu de société <i>Banker's Quest</i>	Les jeunes adultes vont adorer ce jeu! Il est non seulement très amusant, mais il apprend aux joueurs à user de stratégie afin de générer de la richesse dans une économie fondée sur l'immobilier.
Poupées	<i>GlamGirl/GlamGuy</i>	Cette gamme de poupées représente des enfants de huit à douze ans de diverses ethnies, périodes d'origine, croyances et classes sociales. Une vaste sélection d'accessoires est offerte. Les premières versions deviennent rapidement des objets de collection.
Logiciels de divertissement et de jeu	<i>GeoTreasures</i>	Application pour téléphone intelligent combinant jeu et réalité. Le jeu met à profit la technologie de localisation et de cartographie pour créer une « réalité augmentée » où les joueurs trouvent, échangent et vendent des « trésors » dans des lieux réels. Les achats faits dans l'application peuvent donner aux joueurs des avantages en temps réel.
Jouets pour bébés, bambins et enfants d'âge préscolaire	Moniteur de bébé <i>Twinkle Twinkle</i>	Cet appareil offre aux parents la surveillance à distance, affiche la température ambiante et joue de douces berceuses lorsqu'on appuie sur un bouton. Sa grande portée et sa pile longue durée en font un outil essentiel pour la garde d'enfants.

ANNEXE IX (suite)
APERÇU DES DONNÉES DE L'ASSOCIATION COMMERCIALE
Préparé par Lorraine De Vogue

L'AIDFJ a fait savoir que les données provenaient de plusieurs sources et que l'association n'avait pas épuré le fichier de données pour éliminer les doublons, les valeurs aberrantes ou les anomalies. Cette tâche incombera à l'équipe qui effectuera l'analyse.

Telles qu'elles sont présentées, les données ne sont pas intéressantes pour nous, l'équipe de direction de CTI. Il est difficile de repérer des tendances ou d'identifier des occasions potentielles. Nous avons besoin que HCG évalue les données fournies et les transforme en informations « utiles » afin de pouvoir en discuter lors de la prochaine réunion de la direction. Dans la mesure du possible, HCG devrait utiliser des éléments visuels pour nous aider à comprendre les informations contenues dans le fichier de données. L'AIDFJ m'a dit qu'il pourrait être nécessaire d'utiliser des tableaux croisés dynamiques pour ventiler les informations.

Voici certains des aspects sur lesquels nous aimerions que HCG concentre son analyse :

- la performance relative de chaque produit au cours des cinq dernières années (ou depuis sa création);
- l'évolution des ventes de chaque produit au cours des cinq dernières années (ou depuis sa création), tant dans le temps que par région, y compris des prévisions des tendances en matière de ventes en 2022 et en 2023 ;
- les périodes où les ventes augmentent (le cas échéant), car cette information pourrait nous aider à établir les calendriers de production.

ANNEXE C

**EXAMEN FINAL COMMUN
ÉPREUVE DU JOUR 1 – CTI (VERSION 1) – LE 25 MAI 2022**

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 25 MAI 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes le 8 août 2024. Martin Ferringer, votre patron chez Hilton Consulting Group LLP (HCG), vous informe que le cabinet a une autre mission de services-conseils pour Creative Toys Incorporated (CTI).

Martin a récemment rencontré le Conseil d'administration de CTI, dont les membres siègent tous depuis 2022. Après le rappel des poupées défectueuses, CTI a vendu sa division des poupées en 2022. CTI a refusé l'offre de contrat avec Discount Pete's Inc. (DPI) et n'a pas conclu de contrat de licence de personnages.

En juin 2022, Thomas a investi 4 millions \$ pour l'achat de 500 000 actions ordinaires, selon les conditions initialement proposées, et détient maintenant 32 % des actions en circulation de CTI. Il a vendu sa chaîne de magasins l'an dernier et concentre ses efforts sur l'augmentation des bénéfices de CTI.

De plus, en juin 2022, CTI a créé une division électronique et a engagé Chloe Wong à titre de vice-présidente de la division. Chloe prévoyait initialement d'embaucher des employés à temps plein, mais n'a pas réussi à attirer beaucoup de bons candidats. À la place, la division a confié à des consultants le développement de nouveaux jeux et la maintenance requise pour assurer le bon fonctionnement des logiciels et les tenir à jour.

La division électronique a lancé son premier jeu vidéo, *Know It Live Online (KILO)*, en décembre 2022. Lors de son lancement, *KILO* ressemblait beaucoup au jeu de société *Know It or Lose It*; toutefois, comme les ventes initiales étaient faibles, on a modifié le jeu pour stimuler l'intérêt des joueurs. Les ventes ont grimpé rapidement et, jusqu'à présent, la performance de *KILO* dépasse les attentes de CTI. Le succès de *KILO* est principalement attribuable à l'ajout de coffres au trésor, que les joueurs peuvent acheter ou gagner. Le contenu est inconnu tant que le coffre n'a pas été ouvert. La plupart des coffres contiennent divers éléments dont la valeur varie comme des parties gratuites, la possibilité de déverrouiller des niveaux, des cartes d'indice et la chance de gagner d'autres coffres au trésor. De plus, le jeu vidéo ciblait initialement les femmes de 34 à 64 ans, mais la nouvelle version vise un public élargi, soit toutes les personnes de 18 à 64 ans. Même si la plupart des éléments éducatifs ont été retirés, et que la nouvelle version du jeu ressemble très peu au jeu de société original, *KILO* continue d'être commercialisé en tant que jeu éducatif. À part un prototype de jeu vidéo, *BATNIX – Back to Nature (BATNIX)*, la division électronique n'a actuellement aucun nouveau jeu vidéo en cours de développement.

En août 2022, CTI a engagé Nina Petrov au poste de vice-présidente, recherche et développement (R et D), division des jeux et casse-têtes, pour remplacer Andrew Wang. Nina consacre beaucoup de temps à analyser les tendances du marché, et a ainsi permis de concevoir des jeux de société plus novateurs. Nina a recruté des concepteurs chevronnés et innovateurs, et la productivité et le moral ont fortement augmenté dans le service de R et D.

En 2023, la division des jeux et casse-têtes de CTI a lancé un nouveau jeu de société destiné aux adolescents de 13 à 16 ans. Ce jeu a été bien accueilli, et ses ventes sont en hausse. De plus, l'équipe est enthousiasmée par la création d'un tout nouveau jeu de société destiné aux adultes qui, selon les premières critiques, pourrait remporter le prix du meilleur jeu de société de l'année en 2024. Le jeu de société traditionnel *Know It or Lose It* continue d'être l'un des jeux de société les plus vendus sur le marché. CTI maintient une solide réputation quant à la qualité de ses jeux de société et de ses casse-têtes, et elle peut ainsi continuer de vendre ses produits à un prix supérieur.

En 2022, le Conseil de CTI a modifié les énoncés de vision et de mission comme suit :

Énoncé de vision : *Produire des jeux et des casse-têtes exceptionnels pour des personnes de tous âges, qui sont durables, amusants et éducatifs, et qui favorisent l'esprit critique.*

Énoncé de mission : *Nous créons des jeux et des casse-têtes novateurs et éducatifs qui favorisent la créativité et l'esprit critique, et qui plairont à des personnes de tous âges. Nous visons à concevoir des produits susceptibles de gagner des prix et fabriqués à partir de matériaux durables.*

Un code de conduite sur la responsabilité sociale d'entreprise a été adopté, et une nouvelle valeur fondamentale a été ajoutée : *Démontrer une attitude éthique à l'égard de nos parties prenantes (comme les clients, les employés et la collectivité), ainsi que de l'environnement, dans toutes nos actions et décisions d'affaires.*

Le Conseil de CTI est déterminé à élargir les tranches d'âge ciblées par celle-ci et à augmenter les ventes et les bénéfices. Pour aider à définir l'orientation future de CTI, il a demandé à chaque division de lui présenter des projets d'investissement. CTI a retenu les services d'HCG pour qu'il examine les propositions et évalue leur compatibilité avec la stratégie, et qu'il relève toutes les questions importantes en lien avec les propositions. Martin a assisté aux présentations. Il vous a fourni ses notes et vous demande de préparer un rapport à l'intention du Conseil de CTI qui portera sur chacune des possibilités d'investissement et sur l'orientation stratégique globale de la société.

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Extraits du rapport de gestion interne	93
II Note interne – Situation dans le secteur	94
III Division des jeux et casse-têtes – Présentation et discussion	95
IV Informations financières de Sengames inc.	99
V Division électronique – Présentation et discussion	100
VI Propositions de financement et trésorerie disponible	103

ANNEXE I
EXTRAITS DU RAPPORT DE GESTION INTERNE

Creative Toys Incorporated
Période de six mois allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2024
(en milliers de dollars canadiens)

	Division des jeux et casque-têtes	Division électronique	Total
Ventes nettes (Note 1)	11 770 \$	4 120 \$	15 890 \$
Coût des produits vendus (Note 2)	6 792	0	6 792
Marge brute	4 978	4 120	9 098
<i>Pourcentage de marge brute</i>	42 %	100 %	57 %
Charges			
Marketing et publicité	230	620	850
Recherche et développement	560	0	560
Honoraires des consultants (programmeurs) (Note 2)	0	1 510	1 510
Amortissement	590	420	1 010
Coûts de distribution	306	40	346
Coûts d'occupation	435	200	635
Frais administratifs et généraux	1 430	510	1 940
Total des charges	3 551	3 300	6 851
Marge nette	1 427 \$	820 \$	2 247 \$
<i>Pourcentage de marge nette</i>	12 %	20 %	14 %

Notes

1. Les ventes nettes de la division électronique proviennent exclusivement de *KILO* : 2 380 000 \$ tirés des ventes de produits et 1 740 000 \$, des ventes de coffres au trésor.
2. Il n'y a aucun coût des produits vendus pour la division électronique. Il y a plutôt des coûts de programmation. Une fois qu'un jeu vidéo est développé, les seuls coûts récurrents qui y sont associés sont ceux liés à la maintenance, aux mises à jour et aux mises à niveau.

Renseignement supplémentaire

- Les ventes de *KILO*, dans sa forme actuelle, devraient augmenter de 5 % annuellement pour chacune des quatre prochaines années.
- Le taux préférentiel a continué d'augmenter et est actuellement de 4,25 %.

ANNEXE II

NOTE INTERNE – SITUATION DANS LE SECTEUR

Le secteur des jouets, qui inclut les jeux de société, devrait croître de 3 % au cours de chacune des trois prochaines années. Les jeux de société, profitant d'un regain de popularité, connaissent un taux de croissance encore plus élevé. Une bonne partie de cette croissance découle de la conscientisation grandissante de la population aux effets potentiellement néfastes du temps d'écran. Les jeux de société pour aînés conçus spécifiquement pour améliorer l'agilité mentale et ralentir la perte de mémoire constituent aussi un segment du marché en plein essor.

En 2023, le jouet de l'année était un jeu de société basé sur une nouvelle série télévisée populaire pour les enfants de 7 à 10 ans. En plus des contrats de licence de personnages, les fabricants payent des influenceurs et des vedettes pour qu'ils fassent la promotion de leurs produits en y associant leur image dans un but de différenciation. Actuellement, environ 2 % des jouets font l'objet d'une campagne de promotion par une vedette ou un influenceur. Ce pourcentage devrait passer à 10 % d'ici 2029.

Comme les jeux de société, les jeux vidéo ont aussi connu une croissance supérieure à celle du secteur des jouets dans son ensemble, et ils sont de plus en plus populaires dans toutes les tranches d'âge. Même les jeux vidéo qui ciblent spécifiquement les aînés ont connu une croissance récemment. En raison de ce virage, de plus en plus de concurrents entrent sur le marché des jeux vidéo. Une tendance s'accroît chez les fabricants de jouets : ils achètent des entreprises de conception de jeux vidéo pour profiter de cet essor. Par conséquent, et comme prévu, une pénurie croissante de développeurs de jeux sévit et a fait augmenter leur salaire moyen de 9 % par année depuis deux ans. On s'attend à une augmentation semblable en 2024 et peut-être même pour les années suivantes. La rotation du personnel devient aussi un problème pour beaucoup d'entreprises de conception de jeux vidéo, les développeurs ayant tendance à quitter l'entreprise quand ses jeux perdent de leur popularité. Comme les joueurs sont attirés par les nouveautés, la popularité des jeux vidéo est passagère.

Les experts estiment toujours que les enfants et les adolescents devraient passer plus de temps à utiliser des produits éducatifs qui les aident à développer leur créativité et leur esprit critique. Vers la fin de 2022, une étude importante a révélé que plus les jeunes passent du temps devant un ordinateur, plus leurs capacités mentales se développent lentement. Un mouvement s'est donc amorcé chez les parents, qui incitent leurs enfants à jouer avec des jouets traditionnels, non électroniques. Aussi, en janvier 2024, une autre étude a montré que le temps d'écran avait des conséquences négatives encore plus importantes que ce qu'avait indiqué l'étude de 2022. L'étude de 2024 a spécifiquement mentionné que les coffres au trésor du jeu vidéo de CTI, *KILO*, s'apparentaient à des jeux de casino.

ANNEXE III
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION
(Présenté par Nina Petrov)

Ordre du jour

1. Service de R et D
2. Acquisition de Sengames inc.
3. Contrat de promotion avec une prodige des échecs

- 1 -

Service de R et D

- La performance de l'équipe de R et D de CTI dépasse les attentes.
- Le délai d'exécution est de 30 mois, de la conception à la mise en marché, ce qui correspond maintenant à celui de nos plus importants concurrents.
- L'équipe termine le développement d'un nouveau jeu de société pour adultes; la production commencera en septembre 2024.
- Trois autres nouveaux jeux de société en sont à diverses phases de développement; chaque jeu a une composante éducative.

- 2 -

Acquisition de Sengames inc.

- Sengames inc. (Sengames) appartient à Irene Brownstone. L'entreprise développe et fabrique des jeux et des casse-têtes non électroniques d'entraînement cérébral pour les plus de 60 ans.
- Les jeux sont développés en consultation avec des médecins et sont conçus de façon à augmenter l'activité cérébrale pour ralentir la perte de mémoire et la démence.
- Jusqu'à maintenant, les critiques sont bonnes et précisent que ces jeux sont novateurs et uniques par rapport aux produits des concurrents.
- Sengames vend surtout ses produits par l'entremise de librairies.
- Le prix demandé pour Sengames est 4 450 000 \$.
- Sengames confie actuellement 100 % de la fabrication de ses produits à un seul fournisseur.
- Dans les deux dernières années, des sociétés semblables se sont vendues à un prix correspondant à 4 fois leur BAIIA. Irene a fourni un état des résultats (Annexe IV).

ANNEXE III (suite)
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

– 3 –

Contrat de promotion avec une prodige des échecs

- Marly Hopkins, une prodige des échecs, a remporté plusieurs tournois internationaux. Âgée de 14 ans, elle est la plus jeune Canadienne à avoir atteint le titre de grand maître.
- Elle attire l'attention sur la scène internationale et est un excellent modèle pour les jeunes.
- Marly a joué à *Know It or Lose It* quand elle était plus jeune et a développé une passion pour les jeux de société avant de passer aux échecs.
- Marly prône publiquement la limitation du temps d'écran pour les enfants et ne permet pas que son nom soit associé à des jeux vidéo qui créent une dépendance. CTI a proposé à Marly un contrat de promotion des produits actuels et futurs de CTI. Selon la proposition, Marly ferait la promotion des jeux et des casse-têtes de CTI visant les enfants de 8 à 13 ans, qui représentent environ 70 % des clients de la division.
- Le coût initial sera de 3 millions \$ pour un premier contrat de promotion d'une durée de cinq ans, qui devrait entraîner une augmentation de 30 % des ventes des produits dont elle fait la promotion. Pour ces ventes supplémentaires, on prévoit un pourcentage de marge brute de 44 % et des coûts de distribution de 2,6 % des ventes.

Discussion

Lorraine : L'idée d'acquérir Sengames me plaît. Ce serait une façon d'entrer sur le marché des aînés, qui est en croissance.

Krystal : Je connais Irene depuis longtemps, et elle tient vraiment à soutenir les aînés à mesure qu'ils prennent de l'âge. Selon elle, CTI peut améliorer la performance de Sengames de deux façons : d'abord, en produisant ses jeux à l'interne, ce qui ferait baisser les coûts de production, et ensuite, en améliorant l'efficacité du marketing.

Thomas : Nous devrions seulement investir si les rendements sont semblables à ceux de la division électronique; sinon, nous gaspillons l'argent limité que nous avons à investir. Même si le marché des aînés est en croissance, nous n'y connaissons rien.

Lorraine : Tu as toujours dit le contraire, Thomas. Je ne pense pas qu'il soit sage de rejeter cette possibilité d'emblée. Prendre de l'expansion dans un nouveau marché serait une excellente façon pour CTI de se diversifier et de croître.

Steven : Je suis d'accord, Lorraine. J'ai vu les jeux et les casse-têtes de Sengames; ils sont impressionnants. Si nous choisissons de les produire à l'interne, il faudra 500 000 \$ pour modifier nos machines actuelles. Je pense que cette mise à niveau permettrait

- de réduire le coût des produits vendus et, par conséquent, d'augmenter la marge brute actuelle de Sengames.
- Krystal : D'autres synergies seraient probablement possibles.
- Steven : Sengames a des brevets qui pourraient aussi contenir des caractéristiques uniques et intéressantes que CTI pourrait utiliser pour améliorer certains de ses jeux existants et ainsi faire augmenter ses ventes. Sengames a établi la valeur de ces brevets à 4 millions \$. Ils pourraient être d'une grande valeur pour nous.
- Thomas : J'ai l'impression que tout ça nous prendra beaucoup de temps et nous coûtera cher. Les produits semblent intéressants, mais leur marché n'est pas encore établi. CTI ferait bien mieux de se concentrer sur *KILO*, qui est une valeur sûre.
- Lorraine : Tu as peut-être raison, Thomas, mais on ne peut pas négliger la division des jeux et casse-têtes simplement parce que *KILO* connaît un énorme succès. Nous devons envisager toutes les possibilités qui s'offrent à nous.
- Krystal : Tu as raison, Lorraine. Irene a accepté de travailler pour CTI si nous acquérons Sengames. Elle comprend bien le marché des aînés et serait un réel atout pour le service de R et D. Nous serions chanceux de l'avoir parmi nous.
- Thomas : Le modèle d'affaires de Sengames semble complètement différent du nôtre, et nous ne savons pas comment Irene s'intégrera dans l'équipe. Il n'est pas logique d'aller de l'avant avec cette acquisition compte tenu de tout ce que nous avons en cours. Ce serait uniquement une distraction, et une distraction coûteuse en plus!
- Lorraine : Peut-être. Parlons du contrat de promotion avec Marly. Je suis très enthousiaste parce qu'il s'agit d'une occasion unique sur le plan du marketing. Je pense que l'engouement pour nos produits et la réputation de la marque profiteraient grandement de son appui.
- Krystal : Je suis d'accord, mais Marly n'a pas encore accepté le contrat. Son agente et elle ont des préoccupations au sujet de *KILO* et des effets négatifs du jeu mentionnés dans les médias récemment. Marly n'acceptera le contrat que si nous ramenons *KILO* à sa version originale, et que si nous nous engageons à réinvestir 80 % des bénéfices réalisés grâce à ce contrat de promotion dans les jeux et casse-têtes traditionnels de CTI et non dans des jeux vidéo.
- Thomas : Ça me paraît totalement inacceptable. D'abord, *KILO* connaît un énorme succès; ce serait ridicule de revenir à l'ancienne version. N'oubliez pas que les ventes de sa version initiale étaient très mauvaises. Ensuite, on nous force à réinvestir 80 % de l'argent ailleurs que dans des jeux vidéo! Nous ne pouvons pas laisser quelqu'un de l'extérieur dicter notre stratégie. Nous devons complètement renégocier les conditions, si nous songeons sérieusement à conclure ce contrat.

- Steven : Thomas a peut-être raison. Selon mes recherches, le montant demandé se situe dans le haut de la fourchette pour les contrats de promotion visant des jeux pour enfants conclus récemment.
- Krystal : Peut-être, mais Marly cadre parfaitement avec l'image que nous voulons projeter et pourrait nous aider à renforcer notre marque. Une association avec elle permettrait aussi de contrer la mauvaise presse sur *KILO*.
- Thomas : Je crois que vous vous en faites trop concernant la mauvaise presse. Les ventes de *KILO* n'ont jamais été aussi élevées!
- Krystal : Mais Thomas, cette situation pourrait nuire à nos autres activités et à notre réputation.
- Thomas : C'est vrai, mais nous devons faire ce qui est le mieux pour CTI. Il est donc évident que nous devons choisir *KILO*. En fait, compte tenu de la croissance explosive du marché des jeux vidéo, nous devrions concentrer tous nos investissements dans ce segment en développement.
- Krystal : CTI s'est bâtie sur les jeux de société et les casse-têtes éducatifs. Abandonner ce secteur serait une décision axée sur le court terme. C'est ce qui nous a incités à créer CTI.
- Steven : Revenons au sujet de la discussion. Que nous offre Marly, à part le droit d'utiliser son nom? Serait-elle aussi prête à tester et à promouvoir des produits à l'avenir?
- Lorraine : Oui, nous en avons parlé. Elle accepterait de nous faire ses commentaires sur les nouveaux jeux et casse-têtes et de figurer dans notre matériel de marketing. Elle serait même prête à envisager de faire la promotion de jeux vidéo, à condition qu'ils soient socialement responsables. Bien entendu, elle veut tester et approuver les produits dont elle fera la promotion. Ses commentaires pourraient nous aider à améliorer nos produits.

ANNEXE IV
INFORMATIONS FINANCIÈRES DE SENGAMES INC.
(Préparé par Irene Brownstone)

Sengames inc.
État des résultats
Exercice clos le 31 décembre 2023

Ventes	3 700 000 \$
Coût des produits vendus – Note 1	<u>(2 594 000)</u>
Marge brute	<u>1 106 000</u>
<i>Pourcentage de marge brute</i>	<i>30 %</i>
Autres coûts	
Distribution	75 000
Marketing	120 000
Administration	<u>420 000</u>
	<u>615 000</u>
Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA)	<u>491 000 \$</u>
<i>Pourcentage de marge du BAIIA</i>	<i>13 %</i>

Note 1 – Sengames sous-traite la fabrication de tous ses produits.

ANNEXE V
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION
(Présenté par Chloe Wong)

Ordre du jour

1. Mise à niveau de *KILO*
2. *BATNIX*

- 1 -

Mise à niveau de *KILO*

- *KILO* continue de gagner en popularité, et nous avons la possibilité de poursuivre l'expansion du jeu.
- La mise à niveau permettra aux joueurs de s'affronter lors de grandes parties internationales en ligne.
- Des coffres au trésor et des prix en argent seront remis aux gagnants.
- La mise à niveau initiale devrait coûter 5 millions \$ et permettre d'atteindre les projections suivantes :

Exercice	Ventes	Marge nette	Pourcentage de marge nette
2024	8 240 000 \$	1 812 800 \$	22 %
2025	12 360 000 \$	3 708 000 \$	30 %
2026	12 978 000 \$	4 023 180 \$	31 %
2027	13 626 900 \$	4 769 415 \$	35 %
2028	14 308 245 \$	4 721 721 \$	33 %

- 2 -

BATNIX

- *BATNIX* est un prototype de jeu vidéo mobile pour enfants qui les encourage à passer moins de temps sédentaire devant l'écran et à faire plus d'activités à l'extérieur.
- *BATNIX* vise les enfants de 10 à 14 ans et leur permet de jouer seul ou en groupe.
- Le jeu fait appel à la créativité des enfants et leur permet d'acquérir des connaissances sur le climat et la nature qui les entoure.
- Il existe actuellement un petit créneau en pleine expansion dont la taille estimée est d'environ 8 millions de familles au Canada et aux États-Unis qui, chaque année, veulent des jeux vidéo mobiles qui encouragent l'activité physique chez les enfants.
- On prévoit que *BATNIX* obtiendrait une part d'environ 10 % de l'ensemble du marché.
- Le jeu serait vendu sous forme d'abonnement à 4,75 \$ par année.
- Sur une base annuelle, les coûts variables devraient être de 0,85 \$ par jeu, et les coûts fixes liés aux salaires, à l'occupation et à l'administration sont estimés à 2 150 000 \$.
- L'investissement initial pour le développement de *BATNIX* est estimé à 4 millions \$.

ANNEXE V (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Discussion

Krystal : Merci, Chloe. Ça fait beaucoup de choses à considérer! Par contre, tu n'as pas mentionné la mauvaise presse sur *KILO* et les problèmes révélés par l'étude récente. Quand nous avons développé la nouvelle version de *KILO*, nous ne voulions surtout pas que le jeu soit néfaste. Je crois que nous devons nous demander s'il est responsable de continuer à offrir *KILO* dans sa forme actuelle.

Thomas : Krystal, sois raisonnable. *KILO* a généré un bénéfice de plus de 800 000 \$ depuis les six derniers mois, et a encore un fort potentiel de croissance. D'ailleurs, les clients ne semblent pas se soucier de l'étude sur *KILO*, et ce sont les parents qui doivent limiter le temps d'écran, pas nous. Nous devrions profiter du succès de *KILO* et poursuivre son expansion, comme Chloe l'a suggéré. Notre produit remporte un véritable succès, et nous devrions en tirer profit!

Lorraine : Je comprends ton point de vue, Thomas. Mais n'es-tu pas préoccupé par les autres secteurs de notre entreprise?

Thomas : Comme *KILO* devient chaque jour de plus en plus populaire, toute baisse des ventes de nos autres produits sera largement compensée, surtout une fois le déploiement de la version mise à niveau terminé. Aussi, nous pouvons nous permettre de perdre des ventes dans la division des jeux et casse-têtes. En fait, nous devrions nous éloigner des jeux de société qui sont dépassés et plutôt investir notre argent dans les jeux vidéo comme *KILO*.

Steven : Modifier notre orientation réduirait la dépendance de CTI envers les détaillants, ce qu'il faut prendre en compte. Krystal, je sais que c'est difficile pour toi, mais Thomas a raison : le secteur s'oriente vers les jeux vidéo, et *KILO* pourrait connaître un succès monstre. Si nous modifions l'orientation stratégique de CTI, nous aurons la possibilité de développer d'autres jeux qui présentent un potentiel de croissance semblable à celui de *KILO*.

Krystal : Premièrement, CTI pourrait faire fortune avec cette nouvelle version de *KILO*, mais on dirait que quelque chose ne va pas. Deuxièmement, se recentrer sur les jeux vidéo au lieu des jeux et casse-têtes traditionnels me semble dangereux – nous avons bâti notre entreprise grâce à des jeux de société comme *Know It or Lose It*.

Thomas : Krystal, je respecte ton point de vue, mais en affaires, ce qui compte, c'est ce qu'il y a de mieux pour l'entreprise financièrement. Non seulement *KILO* est-il un véritable succès, mais un changement d'orientation stratégique pourrait en plus faire augmenter davantage les bénéfices de CTI.

ANNEXE V (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Lorraine : Je n'en suis pas si sûre, Thomas. Combien de temps durera le succès de *KILO*? Et as-tu pensé aux conséquences à long terme de ce changement d'orientation?

Thomas : Oui, j'y ai pensé. Les bénéfices générés par *KILO* nous permettraient de faire toutes sortes d'autres investissements.

Steven : En effet, les bénéfices tirés de *KILO* pourraient servir à financer le développement d'autres jeux vidéo.

Krystal : Je crois que nous devrions revenir à la version initiale de *KILO* et en faire croître les ventes de manière plus responsable. Je ne crois pas non plus qu'il serait approprié que CTI change d'orientation et abandonne les jeux de société et casse-têtes éducatifs pour se concentrer sur les jeux vidéo.

Lorraine : Je ne sais vraiment pas quelle orientation nous devrions prendre.

J'ai demandé à Chloe d'estimer les coûts pour ramener *KILO* à sa version initiale et l'incidence de ce retour en arrière sur les ventes actuelles. Selon elle, les changements coûteraient environ 50 000 \$ seulement. Toutefois, les ventes de *KILO* chuteraient probablement de 50 % initialement, et nous perdrons tous les produits d'exploitation tirés des coffres au trésor puisqu'il s'agit de l'élément du jeu qu'on dit être le plus néfaste.

Krystal : Parlons de *BATNIX*. C'est le jeu parfait pour exploiter le marché des technologies socialement responsables, qui pourrait croître rapidement. Une combinaison de jeu vidéo et d'activités extérieures semble être une manière idéale d'entrer sur ce marché en expansion.

Steven : *BATNIX* semble prometteur. Ce jeu subirait moins de concurrence que *KILO* actuellement. Honnêtement, je ne sais pas ce qui serait préférable à ce stade.

Lorraine : Je suis aussi indécise. Nous devons tout de même déterminer comment financer toutes ces propositions. New Haven Bank (NHB) nous a offert un nouveau prêt de 5 millions \$. J'ai aussi fourni un sommaire des fonds disponibles (Annexe VI).

Thomas : Le marché pour *BATNIX* pourrait être intéressant à l'avenir, mais nous avons des fonds limités à investir. J'ai 8 millions \$ à investir dans des actions privilégiées de CTI. Cela dit, je ne fournirai du financement supplémentaire à CTI que si nous continuons de mettre *KILO* à niveau, étant donné le succès quasi garanti de ce jeu.

ANNEXE VI
PROPOSITIONS DE FINANCEMENT ET TRÉSORERIE DISPONIBLE

Options de financementActions privilégiées

Des actions privilégiées d'un montant maximal de 8 millions \$ seraient émises en faveur de Thomas. Ces actions seraient assorties d'un dividende non cumulatif de 4 % et d'une clause de rachat obligatoire de 500 000 \$ par année à compter de 2028; en raison de cette clause, elles seraient comptabilisées à titre de dette dans les états financiers.

Nouveau prêt bancaire

Étant donné l'augmentation de la valeur de marché des terrains et des bâtiments de CTI, NHB est disposée à consentir un prêt à taux variable d'un maximum de 5 millions \$ garanti par les terrains et les bâtiments. Il prendrait rang derrière l'emprunt hypothécaire. Les intérêts annuels correspondraient au taux préférentiel majoré de 2,75 % et seraient payables mensuellement. Le capital doit être remboursé en 2031.

Décision du Conseil : Le total de la nouvelle dette ne doit pas dépasser 8 millions \$.

Sources de trésorerie actuelles

La ligne de crédit auprès de NHB est d'un montant maximal de 5 millions \$, dont 2 millions \$ ont déjà été prélevés.

Total de la trésorerie disponible

Trésorerie	800 000 \$
Ligne de crédit auprès de NHB – montant disponible	3 000 000 \$

ANNEXE D

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – CTI (VERSION 1) – LE 25 MAI 2022
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1
CREATIVE TOYS INCORPORATED (CTI)
VERSION 1**

Évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)

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

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

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

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

Grille de compétences des CPA (2020)

Compétence(s) technique(s)

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

Compétence(s) habilitante(s)

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

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

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

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

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

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

Le candidat effectue une évaluation de la situation appropriée.

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

Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant CTI (l'acquisition de Sengames, le contrat de promotion avec Marly, la mise à niveau de KILO, le développement de BATNIX et l'orientation stratégique générale de l'entreprise).

Nouveaux énoncés de vision et de mission

Nouvel énoncé de vision de CTI : *Produire des jeux et des casse-têtes exceptionnels pour des personnes de tous âges, qui sont durables, amusants et éducatifs, et favorisent l'esprit critique.*

Ce nouvel énoncé est très semblable à l'ancien, mais il souligne la nécessité de produire des jeux exceptionnels qui favorisent l'esprit critique.

Nouvel énoncé de mission de CTI : *Nous créons des jeux et des casse-têtes novateurs et éducatifs qui favorisent la créativité et l'esprit critique, et qui plairont à des personnes de tous âges. Nous visons à concevoir des produits susceptibles de gagner des prix et fabriqués à partir de matériaux durables.*

Le nouvel énoncé de mission est aussi très semblable à l'ancien, mais met l'accent sur la volonté de concevoir des produits primés qui plairont à des personnes de tous âges (plutôt qu'à tous les membres de la famille).

Nouveau code de conduite sur la responsabilité sociale d'entreprise

Depuis le module de synthèse 1, CTI a adopté un nouveau code de conduite sur la responsabilité sociale d'entreprise. L'entreprise a aussi adopté une nouvelle valeur fondamentale qui met l'accent sur l'attitude éthique à l'égard de chacune des parties prenantes de l'entreprise, à savoir les clients, les employés et la collectivité, ainsi que de l'environnement.

Objectifs du Conseil

Le Conseil veut orienter les efforts sur l'élargissement des tranches d'âge ciblées par l'entreprise et l'augmentation des ventes et des bénéfices de celle-ci.

Évaluation quantitative

Les deux divisions de CTI (division des jeux et casse-têtes et division électronique) semblent rentables. Le pourcentage de marge nette de la division électronique est actuellement meilleur que celui de la division des jeux et casse-têtes. L'une des raisons qui expliquent cette situation est qu'il n'y a pas de coût des produits vendus ou de coûts de distribution associés aux jeux vidéo. Malgré cela, la division des jeux et casse-têtes génère encore une partie plus importante de la marge nette globale de CTI que la division électronique.

Analyse FFPM

Forces

- La nouvelle division électronique profite de la tendance selon laquelle les jeux vidéo sont de plus en plus populaires.
- Thomas consacre plus de temps à CTI maintenant qu'il a vendu sa chaîne de magasins. Vu l'expérience de Thomas dans le secteur, l'attention accrue qu'il accorde à CTI devrait aider l'entreprise à atteindre les objectifs du Conseil.
- Le service de R et D de la division des jeux et casse-têtes développe actuellement trois jeux de société qui mettent l'accent sur l'aspect éducatif. Selon les premières critiques, l'un d'eux pourrait remporter le prix du meilleur jeu de société de l'année.
- Les ventes de *Know It or Lose It* sont toujours vigoureuses parce que la popularité du jeu ne s'essouffle pas.
- *KILO*, le premier jeu vidéo de CTI, connaît un énorme succès; le jeu a connu une croissance rapide et a généré des bénéfices élevés.
- La version modifiée de *KILO* cible un marché élargi : au lieu de cibler uniquement les femmes de 34 à 64 ans, la nouvelle version cible les femmes et les hommes de 18 à 64 ans.
- Le service de R et D de CTI a amélioré sa performance dans les dernières années. Depuis que CTI a embauché Nina Petrov, le moral et la productivité ont augmenté.
- La réputation de CTI quant à la qualité de ses jeux de société et de ses casse-têtes demeure solide, et l'entreprise peut ainsi vendre ses produits à un prix supérieur.

- L'offre de produits fabriqués à partir de matériaux naturels écologiques et durables fait partie des priorités et du mandat de CTI, et il existe un marché de plus en plus important pour ces types de produits.

Faiblesses

- CTI n'a conclu aucun contrat de licence de personnages pour ses produits. Le recours aux licences représente une tendance croissante et aide les entreprises à accroître la notoriété de leurs marques.
- CTI n'a pas réussi à embaucher de programmeurs à temps plein pour le développement de ses jeux vidéo parce que les programmeurs font l'objet d'une demande grandissante, et cette situation pourrait devenir coûteuse pour l'entreprise.
- Il n'y a aucun nouveau jeu vidéo en cours de développement.
- CTI commercialise actuellement *KILO* en tant que produit éducatif, même si la plupart des éléments éducatifs ont été retirés quand le jeu a été modifié pour créer la version actuelle.
- Les membres du Conseil de CTI ont des points de vue contradictoires. En effet, Thomas voudrait investir dans *KILO*, tandis que Krystal préfère les produits éducatifs comme *BATNIX*. Cette divergence d'opinions au sein du Conseil pourrait entraîner des conflits à l'avenir.

Possibilités

- Le secteur des jouets, tout particulièrement le segment des jeux de société, est dans une phase de croissance. Les jeux de société ont connu un regain de popularité qui semble attribuable aux études récentes sur les effets potentiellement néfastes du temps d'écran.
- Il y a une demande croissante de jeux de société destinés aux aînés et conçus pour aider à contrer des problèmes comme la perte de mémoire et la démence.
- CTI a la possibilité d'acquérir Sengames, une entreprise qui connaît beaucoup de succès grâce au développement de produits pour le marché des aînés. Cette acquisition permettrait aussi à CTI d'obtenir plusieurs brevets (même s'il est difficile d'établir la valeur actuelle de ces brevets pour CTI).
- Dans le secteur des jouets, les fabricants ont de plus en plus tendance à conclure des contrats de licence de personnages et des contrats de promotion avec des vedettes; CTI a la possibilité de suivre cette tendance en signant un contrat avec Marly, une jeune prodige des échecs.
- Les experts estiment que les jeunes devraient passer plus de temps à jouer à des jeux éducatifs, et CTI est bien placée pour tirer profit de cette recommandation.

- La demande de jeux vidéo continue d'augmenter et d'enregistrer une croissance supérieure à celle du segment des jeux et jouets traditionnels pour toutes les tranches d'âge. Compte tenu de la réputation de CTI en tant que fournisseur de jeux de société de qualité et de son expérience relative à la création de *KILO*, l'entreprise pourrait se servir de sa marque et de son expérience pour profiter de cette croissance.
- CTI a la possibilité de créer un jeu vidéo socialement responsable, *BATNIX*. De plus, il semble y avoir un créneau de marché en pleine croissance pour ce type de produit.
- CTI a la possibilité d'investir davantage dans *KILO*. On propose de mettre le jeu à niveau pour permettre aux joueurs de jouer en ligne, et les projections de ventes semblent très attrayantes.

Menaces

- Un certain nombre d'études indiquent que le temps d'écran et d'autres aspects de certains types de logiciels, comme les coffres au trésor de *KILO*, sont néfastes pour les utilisateurs. *KILO*, le jeu de CTI, est spécifiquement mentionné dans l'une des études. Ce constat pourrait nuire aux ventes de *KILO* et à la réputation de CTI en tant que fournisseur de produits éducatifs.
- Les taux d'intérêt sont en hausse; si CTI décide de contracter un emprunt à taux variable auprès de la banque et que les taux continuent d'augmenter, l'emprunt pourrait devenir plus coûteux.
- La concurrence est de plus en plus forte dans le marché des jeux vidéo parce qu'un nombre grandissant d'entreprises cherchent à profiter de la croissance de ce secteur.
- La croissance dans le secteur du jeu vidéo a entraîné une pénurie de programmeurs compétents capables de créer ces produits et d'en assurer la maintenance. Étant donné que la division électronique de CTI a confié ce travail à des consultants, l'entreprise pourrait avoir de la difficulté à trouver le personnel requis pour développer de nouveaux produits et/ou assurer la maintenance des produits existants.
- Comme les joueurs sont souvent attirés par les nouveautés, la popularité des jeux vidéo est passagère. Puisqu'il se peut que les clients se désintéressent rapidement du produit, il est plus risqué d'investir dans le développement d'un jeu vidéo.

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 CTI.

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

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

Compétence(s) technique(s)

2.1.5 Expliquer les incidences des tendances actuelles, des problèmes nouveaux et des technologies émergentes en matière de stratégie et de gouvernance

2.3.1 Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

Compétence(s) habilitante(s)

1.3.2 Reconnaître les partis pris, les incertitudes et les situations ambiguës dans l'information et les hypothèses fournies pour la réalisation des travaux requis

1.4.2 Revoir d'un œil critique son propre travail pour en assurer la qualité

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

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

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

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n^{os} 2 à 6.

Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Sengames)

Le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de l'acquisition de Sengames inc., une entreprise de développement et de fabrication de jeux non électroniques.

Analyse quantitative : Le candidat doit effectuer un calcul préliminaire de la valeur de Sengames, y compris l'investissement total requis (c'est-à-dire en incluant l'investissement en immobilisations supplémentaire requis). Le candidat doit ensuite comparer la valeur de l'entreprise établie au moyen du BAIIA actuel de Sengames à celle établie au moyen du BAIIA estimé par CTI après la mise en application des changements proposés, puis estimer l'incidence sur la marge et sur les ventes.

Analyse qualitative : Le candidat doit déterminer si cet investissement cadre avec les objectifs de CTI, c'est-à-dire élargir les tranches d'âge ciblées par CTI et augmenter les ventes et le bénéfice. Le candidat doit analyser la compatibilité de l'acquisition avec la stratégie, la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI. Le candidat doit analyser les risques et les possibilités liés à cette acquisition.

Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.

Analyse quantitative

Prix demandé	4 450 000 \$
Multiplicateur des opérations comparables dans le secteur	4 fois le BAIIA
BAIIA de Sengames pour 2023	491 000 \$
Valeur implicite de Sengames	1 964 000 \$
Différence entre le prix demandé et la valeur implicite	2 486 000 \$

D'après les informations fournies, le prix demandé pour Sengames semble être trop élevé de presque 2,5 millions \$. Avant de faire cet investissement, il est fortement recommandé que CTI détermine pourquoi il y a une telle différence.

Cette différence pourrait être attribuable aux brevets, auxquels Sengames a attribué une valeur de 4 millions \$. Étant donné que nous disposons uniquement de la valeur que Sengames a attribuée à ces actifs, nous ne connaissons pas actuellement la valeur réelle des brevets. Avant de pouvoir prendre une décision d'investissement, CTI doit déterminer la valeur réelle de ces brevets. Il se peut que la valeur des brevets corresponde à la valeur que leur attribue Sengames et, par conséquent, le prix demandé n'est peut-être pas aussi excessif qu'il pourrait paraître à première vue. Avant de pouvoir déterminer raisonnablement la valeur de Sengames, CTI doit mettre en œuvre des procédures de contrôle diligent appropriées à l'égard des brevets de Sengames.

Enfin, CTI pourrait aussi choisir de modifier ses machines actuelles pour produire les jeux de Sengames à l'interne, ce qui pourrait faire baisser leurs coûts de production. Cette mise à niveau du matériel, dont le coût projeté est de 500 000 \$, pourrait faire baisser le coût des produits vendus de sorte que CTI génère une marge plus élevée sur ces produits. Si la mise à niveau du matériel entraîne vraiment une augmentation de la marge brute, la rentabilité de Sengames s'améliorera, de même que la valeur implicite de Sengames. CTI doit donc tenter de quantifier l'incidence nette de la mise à niveau du matériel sur la rentabilité de Sengames avant de pouvoir prendre une décision relativement à cet investissement.

Analyse qualitative

Avantages

- Les produits actuels de Sengames ont reçu de bonnes critiques. On dit qu'ils sont supérieurs aux autres jeux disponibles qui ciblent les aînés.
- Le Conseil de CTI a comme objectif d'élargir les tranches d'âge ciblées par celle-ci. Étant donné que CTI n'a pas de produits conçus pour le marché des aînés actuellement, cet investissement contribuerait à l'atteinte de l'objectif et à la réduction du risque de de concentration de CTI.
- Les jeux de société profitent actuellement d'un regain de popularité. Cette tendance pourrait faire augmenter les ventes et la popularité des jeux offerts par Sengames.
- Le segment des jeux de société conçus pour améliorer la santé cognitive des aînés est aussi en plein essor. Sengames semble bien placée pour tirer parti de cette tendance.
- Sengames a possiblement des actifs de propriété intellectuelle de valeur que CTI pourrait être en mesure d'utiliser pour améliorer ses produits actuels ou pour développer d'autres produits novateurs.

- Le segment des jeux vidéo pour les aînés a connu une croissance dans les périodes récentes. CTI pourrait profiter de cette tendance en utilisant l'expérience et les jeux existants de Sengames pour produire des jeux vidéo qui ciblent spécifiquement les aînés.
- Les jeux de Sengames sont développés en consultation avec des médecins et sont conçus de façon à améliorer la mémoire et à ralentir les effets de la démence chez les aînés. Ces objectifs cadrent bien avec la vision et la mission de CTI, et avec sa nouvelle valeur fondamentale, qui encourage une attitude éthique à l'égard de toutes les parties prenantes de l'entreprise.
- L'attitude d'Irene à l'égard de la santé de ses clients semble concorder avec la vision, la mission ainsi qu'avec les valeurs de CTI. La probabilité que l'acquisition de Sengames cadre bien avec les valeurs actuelles de CTI s'en trouve augmentée.
- CTI pourrait améliorer la performance de Sengames en produisant ses jeux à l'interne et en améliorant l'efficacité de la fonction marketing de ses produits.
- Il pourrait y avoir des synergies inattendues entre CTI et Sengames, qui pourraient améliorer les résultats de cet investissement et de l'entreprise dans son ensemble (par exemple, les frais administratifs des deux entités pourraient être inférieurs après le regroupement).
- Irene serait prête à travailler pour CTI après l'acquisition. Elle semble avoir énormément d'expérience et pourrait aider CTI à développer de nouveaux produits populaires.

Inconvénients

- Actuellement, les produits de Sengames sont principalement vendus en librairie. Cette méthode de distribution est coûteuse et peut exiger une logistique complexe.
- CTI n'a pas d'expérience dans le marché des aînés. Par conséquent, cet investissement présente un risque plus élevé parce que CTI achèterait une entreprise qu'elle ne comprend peut-être pas pleinement.
- Thomas a dit que le marché de ces produits n'était pas encore bien établi, mais il n'a pas expliqué pourquoi. CTI devrait réaliser une analyse de marché pour s'assurer que l'acquisition de Sengames est une décision judicieuse.
- Thomas a mentionné que Sengames a un modèle d'affaires complètement différent de celui de CTI. Même si aucune information supplémentaire n'a été fournie, CTI devrait s'assurer que l'acquisition de Sengames ne perturberait pas les activités actuelles de CTI.
- Thomas a aussi dit qu'Irene pourrait mal s'intégrer à l'équipe de CTI. Si c'était le cas, il serait possiblement beaucoup plus difficile de bien intégrer Sengames aux activités actuelles de CTI après l'acquisition.

- Le service de R et D de CTI pourrait être submergé par un trop grand nombre de projets si CTI acquiert Sengames. CTI devrait faire en sorte qu'elle ait la capacité nécessaire pour fournir les efforts requis afin d'assurer la réussite de l'investissement dans Sengames.
- En ce moment, CTI ne connaît pas la valeur de marché des brevets de Sengames, ce qui rend l'évaluation du caractère équitable du prix de vente beaucoup plus difficile.

Conclusion

La possibilité d'investissement dans Sengames semble attrayante. Cette acquisition permettrait à CTI de satisfaire les objectifs du Conseil consistant à augmenter les ventes de CTI et à élargir les tranches d'âge ciblées par celle-ci. De plus, ce marché semble être en croissance, et CTI serait bien placée pour profiter de cette croissance si elle investissait dans Sengames. Sengames et CTI semblent partager les mêmes vues en ce qui concerne la fabrication de produits éthiques et éducatifs; pour cette raison, je recommande que CTI aille de l'avant avec cette possibilité d'investissement.

Toutefois, avant d'investir, CTI doit établir une valeur à la fois exacte et réaliste pour Sengames. Le prix demandé semble élevé, mais les brevets de Sengames pourraient être très utiles à CTI, et le prix pourrait donc être justifié. CTI devra réaliser un examen plus approfondi avant de pouvoir prendre une décision.

Si CTI peut négocier un prix d'acquisition raisonnable, en fonction de ce que révèlent les procédures de contrôle diligent menées à bien, je recommande à CTI de faire cet investissement.

Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Contrat de promotion avec Marly Hopkins)

Le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la conclusion d'un contrat de promotion de produits de CTI avec Marly Hopkins, la prodige des échecs.

Analyse quantitative : Le candidat doit réaliser un calcul préliminaire pour évaluer les ventes et les bénéfices supplémentaires que ce contrat de promotion pourrait générer.

Analyse qualitative : Le candidat doit évaluer si cet investissement permet d'atteindre les objectifs du Conseil consistant à élargir les tranches d'âge ciblées par CTI et à augmenter les ventes et les bénéfices. Le candidat doit aussi traiter de la compatibilité du contrat de promotion avec la stratégie, la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI, et analyser les risques et les possibilités associés à ce contrat de promotion.

Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.

Analyse quantitative

Coût initial		3 000 000 \$	<i>Pour un contrat de promotion de cinq ans</i>
Ventes actuelles de la division des jeux et casse-têtes		23 540 000 \$	<i>Annualisées</i>
Tranche de la clientèle influencée par Marly	70 %	16 478 000 \$	
Augmentation des ventes prévue	30 %	4 943 400 \$	
Marge brute	44 %	2 175 096 \$	
Moins : coûts de distribution	2,6 %	<u>(128 528) \$</u>	
		2 046 568 \$	
Moins : amortissement annuel du contrat		<u>600 000 \$</u>	<i>3 000 000 \$/durée de cinq ans</i>
Augmentation nette des bénéfices avant impôts		1 446 568 \$	
Impôts	26 %	<u>376 108 \$</u>	
Augmentation annuelle moyenne des bénéfices après impôts		<u><u>1 070 460 \$</u></u>	

Même si Steven a mentionné que le montant demandé par Marly se situe vers le haut de la fourchette pour les contrats de promotion semblables, il semble que le contrat proposé ferait tout de même augmenter les bénéfices de CTI. La proposition permettrait donc d'atteindre un des objectifs du Conseil. Toutefois, cette analyse ne prend pas en compte la perte possible de bénéfices qui découlerait du retour à la version originale de *KILO*, l'une des conditions de l'offre de promotion actuelle de Marly. Si Marly refusait de retirer cette condition de son contrat, CTI devrait veiller à calculer l'incidence du retour à la version originale de *KILO* dans l'analyse quantitative (ce calcul est présenté ci-après, dans la section sur l'analyse quantitative concernant *KILO*).

De plus, l'analyse précédente ne tient pas compte de toute valeur supplémentaire que CTI pourrait tirer du contrat de promotion avec Marly. Par exemple, Marly pourrait commencer à faire la promotion des jeux vidéo de CTI, ce qui pourrait représenter une valeur importante pour l'entreprise. Marly accepterait aussi de tester les nouveaux produits et les mises à niveau de produits de CTI et de lui fournir ses commentaires. Ses conseils pourraient se révéler très utiles.

Néanmoins, CTI devrait tenter de négocier avec Marly pour s'assurer que l'entreprise ne paie pas un prix trop élevé pour le contrat de promotion.

Analyse qualitative

Avantages

- De plus en plus d'entreprises dans le secteur des jouets ont recours à des contrats de promotion par des vedettes pour commercialiser et différencier leurs produits. CTI pourrait suivre cette tendance et avoir recours à Marly pour la promotion de ses produits.
- Marly, âgée de 14 ans, est la plus jeune Canadienne à avoir atteint le titre de grand maître, et elle a très bonne réputation; l'association avec une telle vedette contribuerait à la promotion et à la différenciation de la marque de CTI.
- Comme elle a joué à *Know It or Lose It* quand elle était plus jeune, avant de passer aux échecs, Marly connaît bien les produits de CTI, ce qui pourrait faire d'elle la personne idéale pour promouvoir les produits de CTI.
- L'attitude de Marly à l'égard des jeux vidéo et de leurs effets néfastes cadre avec les conclusions de l'étude publiée récemment et concorde avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI; Marly semble être un très bon choix pour CTI et ses produits.
- Marly pourrait influencer environ 70 % de la clientèle de la division des jeux et cassette-têtes; ce contrat de promotion devrait donc avoir un effet important sur la croissance des ventes.

- Une association avec Marly pourrait aider CTI à limiter les dégâts causés par l'étude sur les effets négatifs des jeux vidéo publiée récemment.
- Marly serait prête à envisager de faire la promotion des jeux vidéo de CTI à condition qu'ils soient socialement responsables (*intégration – cet aspect cadre bien avec BATNIX, mais pas avec KILO*).
- Marly accepterait possiblement de contribuer au développement de produits et à la modification des produits existants de CTI; ses commentaires pourraient être précieux et mener à la création de meilleurs produits.

Inconvénients

- Marly veut que CTI ramène *KILO* à sa version originale, quand le jeu avait une composante éducative, ce qui pourrait coûter cher à CTI. *KILO* a connu un énorme succès sur le plan financier, et les pertes que CTI pourrait subir si elle ramenait *KILO* à sa version originale pourraient éclipser les avantages financiers que CTI tirerait du contrat avec Marly.
- CTI devrait aussi affecter 80 % des bénéfices réalisés grâce au contrat de promotion avec Marly dans les jeux et casse-têtes traditionnels. Cette restriction limiterait la capacité de CTI à affecter ses fonds à investir comme elle le souhaite. Ce pourcentage semble très élevé, et CTI devrait vraiment songer à négocier une réduction (ou même la suppression complète de cette clause).
- Marly n'a que 14 ans, il pourrait donc être difficile de travailler avec elle (par l'entremise de son agente), particulièrement à la lumière du fait qu'elle semble avoir des idées bien arrêtées concernant les types de produits sur lesquels CTI devrait se concentrer et sur la manière dont l'entreprise devrait investir son argent.
- Le contrat semble plus coûteux que d'autres contrats de promotion semblables. CTI devrait tenter de négocier une baisse du prix du contrat pour que ce dernier corresponde davantage aux prix habituels dans le secteur.

Renégociation

Certaines des clauses dans le contrat de promotion proposé semblent déraisonnables. Par exemple, l'obligation de réinvestir 80 % des bénéfices devrait être négociée à la baisse ou complètement éliminée avant que CTI signe le contrat. De plus, si ses recherches indiquent que le prix du contrat est trop élevé, CTI devrait tenter de le faire baisser. Enfin, il ne serait peut-être pas avisé de signer un contrat de cinq ans avec une personne de 14 ans. La notoriété et l'image de Marly sont susceptibles de changer pendant cette période, ce qui pourrait éliminer la capacité de CTI de promouvoir efficacement ses produits au moyen de ce contrat. Je recommande de changer la structure du contrat pour que CTI paie Marly sur une base annuelle (plutôt que de lui faire un paiement initial unique), et d'inclure une clause permettant de résilier le contrat si l'image de Marly ne cadre plus avec celle que CTI souhaite projeter. Le changement de structure aiderait en outre CTI à gérer ses flux de trésorerie à court terme.

Conclusion

Marly et CTI semblent partager les mêmes valeurs et devraient bien s'accorder. Selon les aspects quantitatifs et qualitatifs du contrat de promotion avec Marly, je recommande que CTI aille de l'avant avec cette possibilité, à condition qu'elle puisse apporter des changements au contrat. Avant que CTI signe le contrat, l'entreprise devrait renégocier certains aspects avec Marly, comme je l'ai indiqué plus haut.

Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Mise à niveau ou retour à la version originale de KILO)

Le candidat effectue une analyse à la fois quantitative et qualitative de la décision de mettre KILO à niveau ou de ramener le jeu à sa version originale.

Analyse quantitative : Le candidat doit réaliser un calcul préliminaire pour évaluer l'incidence qu'aurait la mise à niveau ou le retour à la version originale de KILO sur la rentabilité de la division électronique de CTI.

Analyse qualitative : Pour la mise à niveau et le retour à la version originale, le candidat doit évaluer si l'investissement permet d'atteindre les objectifs du Conseil consistant à élargir les tranches d'âge ciblées par CTI et à augmenter les ventes et les bénéfices. Le candidat doit aussi traiter de la compatibilité avec la stratégie, la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI, et analyser les risques et les possibilités associés à cette décision.

Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.

Mise à niveau de *KILO* – Analyse quantitative

Coût initial de
la mise à niveau 5 000 000 \$

Comparaison des bénéfices nets de <i>KILO</i>			
Année	Bénéfices – Sans la mise à niveau	Bénéfices – Après la mise à niveau	Écart
2024	1 640 000 \$	1 812 800 \$	172 800 \$
2025	1 722 000 \$	3 708 000 \$	1 986 600 \$
2026	1 808 100 \$	4 023 180 \$	2 215 080 \$
2027	1 898 505 \$	4 769 415 \$	2 870 910 \$
2028	1 993 430 \$	4 721 721 \$	2 728 291 \$
			<u>9 973 081 \$</u>

D'après l'information fournie, il semble que la mise à niveau de *KILO* générerait un rendement assez élevé. Pour un coût initial de 5 millions \$, les bénéfices nets totaux de *KILO* grimperaient de presque 10 millions \$ au cours des quatre prochaines années. Si l'information fournie se révèle exacte, l'investissement dans la mise à niveau de *KILO* serait très rentable pour CTI.

Toutefois, CTI ne devrait pas oublier que ces prévisions pourraient être trop optimistes, surtout en ce qui concerne les ventes futures. On estime que les produits d'exploitation tirés de *KILO* augmenteront de 5 % par année, mais comme la popularité d'un jeu vidéo peut être passagère, il n'est peut-être pas réaliste de s'attendre à ce que *KILO* continue à gagner en popularité. En fait, si la popularité de *KILO* chute soudainement, ces projections pourraient s'avérer complètement inexactes.

Mise à niveau de *KILO* – Analyse qualitative

Avantages

- Jusqu'à maintenant, les ventes de *KILO* ont dépassé les attentes, et il semble encore y avoir un fort potentiel de croissance. L'un des objectifs du Conseil est de faire augmenter les bénéfices de CTI. *KILO* a contribué à la croissance et peut continuer à le faire, surtout si la mise à niveau connaît autant de succès que Thomas semble le croire.
- Les coffres au trésor semblent être un outil très efficace pour stimuler la croissance des bénéfices générés par *KILO*; depuis leur ajout, les ventes de *KILO* ont augmenté de façon importante.
-

- La nouvelle version de *KILO* vise une tranche d'âge élargie, ce qui satisfait à l'un des objectifs du Conseil.
- La performance de *KILO* n'a jamais été aussi forte, et le jeu semble être sur une lancée. La mise à niveau de *KILO* pourrait propulser cette croissance au-delà des attentes de l'entreprise.
- L'expansion de *KILO* permettra aux joueurs de se connecter à l'Internet pour participer à de grandes parties internationales en ligne. Ce type d'expansion pourrait grandement élargir le marché et la portée de *KILO*.
- Le fait que les utilisateurs de *KILO* ne semblent pas trop se soucier des études publiées, étant donné que la popularité du jeu continue à croître, pourrait faire en sorte que CTI soit plus sûre du succès de la mise à niveau de *KILO*.
- Les produits d'exploitation générés par le succès de *KILO* pourraient servir à investir dans d'autres aspects des activités de CTI et à les faire croître.

Inconvénients

- Le jeu continue d'être commercialisé en tant que jeu éducatif, mais, depuis la mise à niveau et l'ajout des coffres au trésor, le jeu a perdu la plupart, sinon la totalité, de ses éléments éducatifs. La commercialisation du jeu par CTI ne semble donc pas honnête, ce qui va à l'encontre du nouveau code de conduite sur la responsabilité sociale d'entreprise de CTI, qui prône une attitude éthique à l'égard de toutes les parties prenantes de l'entreprise.
- CTI a confié la maintenance de *KILO* à des consultants externes. À cause de la concurrence des autres entreprises de conception de jeux vidéo, ces consultants coûtent de plus en plus cher à CTI et sont de moins en moins disponibles. Ce recours à des consultants pourrait coûter cher et faire en sorte que CTI soit incapable de mettre le jeu à niveau et d'en assurer la maintenance (si CTI ne peut pas facilement trouver des consultants compétents pour effectuer la maintenance du produit).
- *KILO* a été nommé dans une étude publiée récemment qui faisait état des effets négatifs des coffres au trésor sur les joueurs parce qu'ils s'apparentent à des jeux de casino. Ce type de mauvaise presse pourrait nuire aux ventes et à la popularité de *KILO*.
- Si CTI choisit de mettre *KILO* à niveau, elle ne pourrait fort probablement pas conclure de contrat de promotion avec Marly (*intégration*). Il est presque certain que Marly refuserait que son nom soit associé à *KILO* vu la mauvaise réputation du jeu en ce qui concerne la santé et le bien-être. Marly pourrait carrément refuser de collaborer avec CTI si l'entreprise procédait à la mise à niveau de *KILO*.

- L'étude sur les effets négatifs des jeux, dans laquelle on mentionne *KILO*, pourrait nuire à d'autres divisions de CTI comme sa division des jeux et casse-têtes. Parce que *KILO* semble aller à l'encontre de nombreux aspects de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de CTI, la réputation de l'entreprise en tant que productrice de produits éducatifs pourrait être ternie.
- La popularité des jeux vidéo est passagère. *KILO* connaît actuellement une phase de croissance importante, mais il se peut aussi que la popularité du jeu chute soudainement. En raison de cette tendance, tout investissement supplémentaire dans *KILO* pourrait être plus risqué qu'il ne le semble.

Retour à la version originale de *KILO* – Analyse quantitative

Coût initial du retour à la version originale 50 000 \$

Ventes actuelles de *KILO* (annualisées)

Produits tirés des ventes 4 760 000

Produits tirés des coffres au trésor 3 480 000

8 240 000

Produits d'exploitation révisés après le retour à la version originale

Baisse initiale des produits tirés des ventes 50 %

Produits tirés des ventes 2 380 000

Produits tirés des coffres au trésor 0

2 380 000 \$

Le retour à la version originale de *KILO* ferait baisser les produits tirés du jeu d'environ 70 %. Si ces projections sont exactes, *KILO* devrait encore générer des produits de presque 2,4 millions \$ par année, mais il est difficile de déterminer si ce montant suffirait à lui seul à couvrir les dépenses de la division électronique.

D'après les discussions initiales avec Marly, elle acceptera peut-être de faire la promotion du jeu une fois qu'il sera revenu à sa version originale. Un aspect qui n'a pas été pris en compte dans ces projections est l'augmentation potentielle des ventes qui découlerait de la promotion du jeu par Marly (*intégration*).

Retour à la version originale de *KILO* – Analyse qualitative

Avantages

- Le retour de *KILO* à sa version originale rendrait de nouveau le jeu conforme à la vision, à la mission et aux valeurs fondamentales de CTI.

- Le retour de *KILO* à sa version originale pourrait envoyer le message que CTI agit au mieux des intérêts de ses clients, ce qui pourrait améliorer la fidélité à la marque ainsi que les ventes.
- Le retour de *KILO* à sa version originale ferait en sorte que Marly pourrait faire la promotion du jeu, ce qui ferait possiblement augmenter les ventes.
- Parce que la version actuelle de *KILO* ne ressemble pas au jeu original, ceux qui voudraient jouer à une version électronique de *Know It or Lose It* ne peuvent pas le faire. Le retour à la version originale de *Know It or Lose It* ferait en sorte que les adeptes du jeu classique pourraient de nouveau y jouer en version électronique.
- Le retour de *KILO* à sa version originale permettrait de protéger la réputation de l'entreprise en tant que productrice de jeux éducatifs et éthiques.

Inconvénients

- Thomas semble vraiment opposé au retour à la version originale. Si CTI décide de revenir à la version originale de *KILO*, Thomas pourrait être contrarié et refuser de fournir plus de financement à CTI.
- Dans sa version actuelle, *KILO* semble être un énorme succès. Revenir à la version originale maintenant mettrait un frein à l'essor du jeu et pourrait contrarier les utilisateurs actuels de *KILO*.

Conclusion

La version actuelle de *KILO* va à l'encontre de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de CTI. Elle n'a aucune valeur éducative et pourrait même être néfaste pour ses utilisateurs. Ce jeu s'éloigne substantiellement du type de produits sur lesquels CTI s'est bâtie. Si CTI décidait de mettre *KILO* à niveau, elle devrait reclasser le jeu en tant que jeu non éducatif et modifier sa vision, sa mission et ses valeurs fondamentales pour refléter ce changement de philosophie. De plus, même s'il semble que la mise à niveau de *KILO* devrait connaître un énorme succès financier, cette option n'est pas sans risque. La popularité de *KILO* pourrait chuter rapidement, surtout après la publication des études récentes.

Le retour de *KILO* à la version originale ferait en sorte que le produit cadre avec les intentions de l'entreprise. Même si ce choix aura un coût initial et entraînera une baisse des ventes, je recommande à CTI d'aller de l'avant avec ce changement pour protéger sa réputation et sa performance.

Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Développement de BATNIX)

Le candidat effectue une analyse à la fois quantitative et qualitative de la décision de développer BATNIX ou non.

Analyse quantitative : Le candidat doit calculer les bénéfices potentiels de BATNIX.

Analyse qualitative : Le candidat doit déterminer si cet investissement contribuera à l'atteinte des objectifs consistant à élargir les tranches d'âge ciblées par CTI et à augmenter les ventes et les bénéfices. Le candidat doit analyser la compatibilité avec la stratégie, la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI, puis analyser les risques et les possibilités liés à l'investissement.

Conclusion : Le candidat doit s'appuyer sur ses analyses quantitative et qualitative pour tirer des conclusions et formuler des recommandations.

Analyse quantitative

Coût initial du développement de <i>BATNIX</i>	4 000 000	\$	
Taille totale du marché	8 000 000		
Part de marché prévue	10 %		
Volume de ventes prévu	800 000		
Bénéfice annuel projeté			
Ventes	3 800 000	\$	× 4,75 \$ par vente
Coûts variables	(680 000)	\$	× 0,85 \$ par vente
Coûts fixes	(2 150 000)	\$	
Bénéfice avant impôts	970 000	\$	
Marge bénéficiaire	26 %		

D'après les estimations fournies, il faudrait un peu plus de quatre ans pour que l'entreprise récupère son investissement initial dans *BATNIX*. Selon la période pendant laquelle *BATNIX* peut maintenir ses ventes, cet investissement pourrait être rentable.

Ces projections ne tiennent pas compte de la hausse des ventes qui se produirait si Marly faisait la promotion du jeu vidéo (ce qui est beaucoup plus probable dans le cas de *BATNIX* que dans celui de *KILO* en raison des aspects éducatifs de *BATNIX*). Elles ne tiennent pas compte non plus du temps qu'il faudrait pour développer *BATNIX* et de l'incidence que pourrait avoir ce temps de développement sur l'attrait financier du projet. Par exemple, ce type de jeu serait-il encore populaire au moment du lancement? Il est impossible de le savoir selon les informations fournies. Il s'agit de l'une des variables qui augmentent le risque de cet investissement. Avant de prendre une décision, CTI devrait s'efforcer d'identifier et d'évaluer l'incidence de toutes les variables sur la viabilité du jeu.

Analyse qualitative

Avantages

- Les experts estiment que les jeunes devraient passer plus de temps à utiliser des produits éducatifs qui les aident à développer leur créativité et leur esprit critique. À la lumière de l'information fournie au sujet de *BATNIX*, il semble que le jeu cadre avec cette recommandation.
- Marly a dit qu'elle accepterait de faire la promotion des jeux vidéo de CTI à condition qu'ils soient socialement responsables. Vu ce que l'on propose pour *BATNIX*, Marly serait peut-être prête à promouvoir le jeu, ce qui pourrait faire augmenter les ventes (*intégration*).
- *BATNIX* encourage les jeunes à passer moins de temps sédentaire devant l'écran et à faire plus d'activités à l'extérieur. Par conséquent, ce jeu profiterait de la popularité croissante des jeux vidéo et des pressions grandissantes qui poussent les entreprises à créer des produits socialement responsables.
- Puisque *BATNIX* semble encourager de saines habitudes, le jeu concorde avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI.
- Le jeu se joue seul ou en groupe et offre ainsi une certaine flexibilité aux clients quant au mode de jeu, ce qui pourrait favoriser sa popularité.
- Le jeu est éducatif et encourage la créativité et l'activité physique, ce qui cadre avec le marché en pleine croissance des jeux vidéo sains.
- Puisque *BATNIX* vise un créneau du marché, la concurrence devrait être moins forte que dans le marché ciblé par *KILO*.

Inconvénients

- Même s'il est en croissance, le marché des jeux vidéo comme *BATNIX* est petit comparativement au marché de *KILO*. Vu les fonds limités que CTI peut investir, il serait peut-être plus judicieux sur le plan financier d'investir dans la mise à niveau de *KILO*.

- Thomas ne financera pas le développement de *BATNIX*, mais financerait la mise à niveau de *KILO*. Par conséquent, si CTI choisit de développer *BATNIX*, l'entreprise devra avoir recours à l'option de financement la plus coûteuse, c'est-à-dire un emprunt bancaire.
- L'un des objectifs du Conseil est d'élargir les tranches d'âge ciblées par CTI pour ses produits. Étant donné que CTI a déjà des produits qui ciblent la tranche d'âge qui serait visée par *BATNIX*, cette option ne contribuerait pas à l'atteinte de cet objectif.
- Trouver des programmeurs compétents qui pourront participer au développement de *BATNIX* risque d'être difficile, vu la pénurie actuelle de tels experts dans le secteur. Ce risque augmente si l'on tient compte du temps nécessaire pour développer *BATNIX* avant qu'il soit commercialisable. Comme la popularité des jeux vidéo tend à diminuer rapidement, il pourrait être irréaliste de penser que *BATNIX* restera populaire assez longtemps pour être rentable.
- Il est difficile de savoir si le jeu sera populaire à son lancement. Il se peut que le jeu ne soit pas bien accueilli et que ses ventes ne correspondent pas aux attentes. *KILO*, quant à lui, reçoit déjà un bon accueil sur le marché et présente donc un niveau de risque moins élevé à cet égard.
- Même si *BATNIX* semble plus socialement responsable que *KILO*, *BATNIX* incitera tout de même les jeunes à passer du temps devant un écran. L'étude de 2022 a montré que le temps d'écran avait des effets néfastes. CTI doit évaluer si cet aspect de *BATNIX* cadre avec le nouveau code de conduite sur la responsabilité sociale d'entreprise.

Conclusion

BATNIX semble concorder avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI. De plus, il y a beaucoup moins de concurrence dans le marché ciblé par *BATNIX* que dans celui qui est ciblé par *KILO*. Étant donné que *BATNIX* devra livrer concurrence dans un créneau de marché, il pourrait être moins susceptible de connaître des hausses et des baisses soudaines de popularité. Toutefois, les avantages économiques que CTI tirerait de *BATNIX* devraient être moins élevés que ceux que l'entreprise tirerait de la mise à niveau de *KILO*, et on ignore si le jeu deviendra populaire à l'issue du processus de développement. Par conséquent, le choix de ce projet comporte des risques importants. Avant que CTI investisse, il faut procéder à d'autres recherches pour confirmer qu'il y aura un marché pour le jeu lorsqu'il sera prêt à être lancé. Cela dit, si CTI peut s'assurer qu'il y aura un marché pour le jeu, *BATNIX* semble rentable et est conforme aux valeurs de l'entreprise. En investissant dans *BATNIX*, CTI profiterait de la croissance du marché des jeux vidéo tout en restant fidèle à sa réputation de fabricant de produits éducatifs et éthiques. Je recommande donc que CTI aille de l'avant avec le développement de *BATNIX*, après avoir effectué l'analyse appropriée des risques.

Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 – Changement d'orientation stratégique de CTI, qui abandonnerait les jeux de société pour plutôt se concentrer sur les jeux vidéo comme *KILO*)

Le candidat effectue une analyse qualitative de la décision de changer ou non l'orientation stratégique de CTI.

Analyse qualitative

Personnel

- Division des jeux et casse-têtes – Nina a recruté une équipe de développeurs expérimentés et novateurs au sein du service de R et D. En outre, son service a connu une importante augmentation de la productivité et du moral. D'après la présentation de Nina, le service de R et D a amélioré le délai d'exécution des produits et est en train de développer plusieurs jeux de société.
- Division électronique – Chloe souhaitait monter une équipe de programmeurs en interne qui développerait les jeux de la division électronique, mais n'a pas réussi à le faire, apparemment en raison de la forte demande de programmeurs. CTI a dû faire appel à des consultants externes pour le développement de *KILO*. De plus, CTI devra aussi faire appel à des consultants externes pour la maintenance de *KILO* et de tout autre logiciel que la division produira.

Développement de nouveaux produits

- Division des jeux et casse-têtes – La division a actuellement trois produits en cours de développement, dont un qui, selon les premières critiques, pourrait remporter le prix du meilleur jeu de l'année en raison de la visibilité que ce prix donnerait au jeu, cela pourrait stimuler les ventes.
- Division électronique – Il n'y a actuellement aucun nouveau jeu vidéo en cours de développement, mais l'entreprise prévoit peut-être de mettre à niveau *KILO* ou de commencer le développement de *BATNIX*. Par conséquent, à l'heure actuelle, la division électronique dépend entièrement du maintien de la performance de *KILO*.

Distribution

- Division des jeux et casse-têtes – La division dépend partiellement des magasins de jouets et d'autres magasins de détail pour la distribution des produits de CTI. Ce processus est plus coûteux et lourd que celui de la division électronique.
- Division électronique – Ses jeux sont offerts par voie électronique, ce qui rend la distribution de ses produits beaucoup plus simple et moins coûteuse.

Réputation

- Division des jeux et casse-têtes – Comme *Know It or Lose It* continue de connaître un grand succès, la réputation de CTI en tant que fabricant de jeux de société et de casse-têtes de qualité demeure forte et, par conséquent, l'entreprise peut vendre ses produits à un prix supérieur.
- Division électronique – *KILO* a commencé à faire l'objet de mauvaise presse, probablement en raison d'une étude récente qui indiquait que certains éléments des jeux électroniques, notamment les coffres au trésor de CTI, peuvent avoir des effets néfastes sur les utilisateurs.

Tendances du secteur et préférences des consommateurs

- Division des jeux et casse-têtes – Les jeux de société ont récemment connu un regain de popularité parce que les gens sont de plus en plus conscients des effets potentiellement néfastes du temps trop élevé passé devant un écran. Des parents choisissent aussi d'offrir des jouets plus traditionnels à leurs enfants, comme des jeux de société, à cause de l'étude qui a révélé les effets potentiellement néfastes du temps d'écran et des coffres au trésor.
- Division électronique – La croissance des jeux vidéo dépasse celle des jeux traditionnels et s'accélère dans toutes les tranches d'âge. Malgré les études qui ont été publiées sur les effets néfastes associés à l'utilisation de certains logiciels, la croissance du secteur des jeux vidéo demeure forte et dépassera probablement celle du secteur des jeux traditionnels.

Concurrence

- Division des jeux et casse-têtes – Cette division livre concurrence dans un marché beaucoup plus établi que celui de la division électronique. Par conséquent, le marché des jeux et casse-têtes traditionnels semble attirer moins de concurrents que le marché des jeux vidéo.
- Division électronique – La concurrence s'intensifie dans le secteur des jeux vidéo parce que de plus en plus d'entreprises tentent de profiter de la croissance que connaît ce marché. Cette situation a provoqué une pénurie de développeurs de jeux vidéo, qui entraînera probablement une hausse des coûts de développement des jeux. De plus, la popularité des jeux vidéo est souvent passagère parce que les clients sont attirés par les nouveautés, et fait ainsi augmenter le risque associé au développement d'un jeu vidéo. *BATNIX*, quant à lui, devra livrer concurrence dans un créneau de marché, ce qui signifie qu'un moins grand nombre de concurrents devraient se lancer dans ce même marché.

Conformité à la vision, à la mission et aux valeurs fondamentales de CTI

- Division des jeux et casse-têtes – La division et ses produits correspondent très bien à la vision, à la mission et aux valeurs fondamentales de CTI. La division a aussi un certain nombre de jeux au caractère éducatif en cours de développement, ce qui contribuera au maintien de la réputation de CTI en tant que fabricant de produits éducatifs.
- Division électronique – *KILO* ne semble pas cadrer avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de l'entreprise et semble plutôt s'écarter de la voie que suit CTI depuis sa création, c'est-à-dire être une entreprise qui favorise l'apprentissage. À moins que CTI décide de développer des jeux vidéo conformes à ses valeurs fondamentales, le choix de cette nouvelle orientation, soit de s'éloigner des jeux de société traditionnels et d'investir dans des jeux vidéo comme *KILO*, impliquerait d'abandonner tous les acquis de l'entreprise en tant que fabricant de jeux éducatifs.

Rentabilité

- Division des jeux et casse-têtes – Actuellement, cette division génère des ventes supérieures à celles de la division électronique, mais sa marge bénéficiaire est inférieure. Toutefois, il serait possible d'améliorer la rentabilité de la division grâce au contrat de promotion avec Marly et à la vente des jeux et casse-têtes qui sont en cours de développement. De plus, la rentabilité de cette division pourrait être plus stable parce que CTI jouit d'une solide réputation et qu'il y a moins de concurrence dans ce marché.
- Division électronique – La rentabilité de cette division est supérieure à celle de la division des jeux et casse-têtes et devrait être encore plus élevée si CTI choisit de faire la mise à niveau de *KILO*.

Thomas

Thomas semble vraiment se concentrer sur l'augmentation des bénéfices de CTI, même si cela signifie que l'entreprise doit dévier de sa vision, de sa mission et de ses valeurs fondamentales. Cette approche pourrait se révéler très risquée pour la réussite à long terme de CTI.

CTI a adopté un code de conduite sur la responsabilité sociale d'entreprise et une valeur fondamentale liée à son engagement à l'égard de ses parties prenantes. Il semble que *KILO*, dans sa forme actuelle et après la mise à niveau, irait à l'encontre de cette valeur parce qu'une étude récente a révélé les effets potentiellement néfastes du jeu. Par conséquent, si CTI continue à offrir *KILO* dans sa forme actuelle ou mise à niveau, l'entreprise ira à l'encontre des intentions du Conseil. Quels que soient les investissements que CTI choisit de faire et la stratégie que l'entreprise adopte, le Conseil devrait parler de cette divergence apparente sur le plan des intentions et convenir d'une orientation commune.

Conclusion

Si CTI décide de se réorienter, elle devra modifier ses énoncés de vision et de mission et revoir ses valeurs fondamentales parce que le changement d'orientation suggéré par Thomas semble aller à l'encontre de celles-ci. Mettre l'accent sur la production de jeux vidéo comme *KILO* ferait aussi augmenter les risques relatifs à certains aspects cruciaux pour les activités de l'entreprise, comme l'accès à du personnel compétent, la réputation de l'entreprise et la concurrence.

Même si le premier jeu vidéo de CTI a été extrêmement rentable, il est difficile de savoir si cette rentabilité accrue serait durable vu la nature du marché des jeux vidéo ou si CTI pourrait reproduire ce succès avec d'autres jeux vidéo. Comme il a été mentionné, la popularité des jeux vidéo peut être passagère. Si CTI décide de se réorienter, l'entreprise pourrait perdre sa solide réputation en plus de voir chuter la popularité de son seul jeu vidéo, *KILO*. Il semble donc que le changement d'orientation suggéré s'accompagnerait d'une forte augmentation du niveau de risque pour CTI.

En ce moment, je recommande que CTI respecte sa vision, sa mission et ses valeurs fondamentales. Il n'est pas recommandé que CTI change d'orientation.

Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)

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

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

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

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

Compétences habilitantes

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

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

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

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

Le candidat doit formuler une conclusion globale qui intègre chacune des options stratégiques de manière logique et cohérente. Il doit tirer des conclusions logiques et recommander une orientation stratégique que CTI devrait adopter. Les conclusions doivent intégrer l'analyse des cinq questions importantes (l'acquisition de Sengames, le contrat de promotion avec Marly, la mise à niveau de KILO ou le retour à sa version originale, le développement de BATNIX et le changement d'orientation stratégique pour mettre l'accent sur les jeux vidéo comme KILO plutôt que sur les jeux de société). Le candidat doit tenir compte des besoins de financement associés à ses recommandations.

Les recommandations doivent être d'ordre stratégique et démontrer le jugement professionnel et la logique du candidat. Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires quand cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.

Comme il n'y a pas qu'une bonne réponse, les recommandations peuvent varier d'un candidat à l'autre. Les recommandations doivent toutefois être cohérentes entre elles (p. ex., il n'est pas logique de recommander à CTI de conclure le contrat de promotion avec Marly et de faire la mise à niveau de KILO).

La conclusion suivante s'appuie sur l'idée qu'il serait préférable pour CTI de respecter sa vision, sa mission et ses valeurs fondamentales originales.

En général, CTI devrait faire des investissements qui correspondent à sa vision, sa mission et ses valeurs fondamentales. CTI devrait aussi continuer à investir dans la division des jeux et casse-têtes et ne pas se concentrer uniquement sur la croissance et le développement de la division électronique, comme Thomas l'a suggéré. Si l'entreprise se réorientait en mettant l'accent sur le développement de jeux vidéo et accordait ainsi moins d'importance au développement de jeux et casse-têtes traditionnels, son profil de risque s'en trouverait probablement accru à cause des facteurs mentionnés précédemment. CTI est principalement connue comme fabricant de produits éducatifs et jouit d'une solide réputation à cet égard. Si elle dévie de cette orientation et choisit de produire des jeux vidéo récréatifs, CTI sera forcée d'abandonner la stratégie qui était au cœur même de ses activités jusqu'à maintenant. De plus, le marché des jeux vidéo semble très risqué parce qu'il y a beaucoup de concurrence, que la popularité des produits peut être passagère et que le personnel nécessaire au développement et à la maintenance des jeux vidéo est difficile à trouver. De surcroît, la division électronique n'a actuellement aucun autre produit en cours de développement à part *BATNIX*, tandis que la division des jeux et casse-têtes en a plusieurs (dont un produit qui pourrait remporter le prix du meilleur jeu de l'année).

À la lumière de cette recommandation, CTI devrait conclure le contrat de promotion avec Marly (si elle accepte de renégocier certaines conditions du contrat) et développer *BATNIX*. CTI devrait aussi ramener *KILO* à sa version originale afin que le jeu cadre avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de l'entreprise. Si elle suit cette recommandation, CTI perdra initialement une partie des ventes de *KILO*, mais ce sacrifice permettra à CTI de rester fidèle à ses valeurs originales et pourrait être fort bénéfique pour la réputation de l'entreprise. De plus, le contrat de promotion avec Marly devrait faire augmenter les ventes de CTI.

L'acquisition de Sengames cadre avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI. Toutefois, à l'heure actuelle, CTI ne devrait pas réaliser cet investissement parce que le prix demandé semble trop élevé. CTI devrait probablement mettre en œuvre des procédures de contrôle diligent à l'égard de Sengames et plus particulièrement des brevets que l'entreprise détient dans le but de déterminer la valeur réelle de Sengames pour CTI. Sans connaître la valeur des brevets, il est impossible de fournir une recommandation raisonnable.

Si CTI met en œuvre ces recommandations, elle ne pourra recevoir aucun financement de Thomas. Par conséquent, CTI devra accepter le prêt de 5 millions \$ offert par NHB. Après avoir fait les investissements recommandés, l'entreprise aura encore 1,75 million \$ de trésorerie disponible. Toutefois, comme mentionné précédemment, CTI devrait renégocier le contrat avec Marly pour lui verser les sommes tout au long du contrat plutôt qu'en un paiement initial unique. Ainsi, CTI atténuera ses inquiétudes liées aux flux de trésorerie et sera moins à risque de manquer de trésorerie dans l'avenir.

Trésorerie disponible si CTI ne fait pas la mise à niveau de *KILO*

Trésorerie disponible	800 000 \$
Ligne de crédit auprès de NHB (montant disponible)	3 000 000
Nouveau prêt consenti par NHB	5 000 000
	<hr/>
	8 800 000
Contrat de promotion avec Marly	(3 000 000)
Retour à la version originale de <i>KILO</i>	(50 000)
<i>BATNIX</i>	(4 000 000)
Solde de la trésorerie	<hr/>
	1 750 000 \$

Évaluation sommative n° 4 (Communication)

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

Oui – Le candidat a communiqué adéquatement sa réponse.

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

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

- Formulation 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 présentées en ordre, ou qu'elles ne sont pas identifiées
- Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire
- Usage d'un langage non professionnel

Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

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

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

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

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

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

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer qu'il a répondu, de façon cohérente et professionnelle, aux questions importantes.

Les correcteurs doivent prendre en considération ce qui suit dans leur évaluation globale.

1. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs (lorsque ces renseignements étaient fournis) et des renseignements 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 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 – CTI (VERSION 1)

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

Creative Toys

- Énoncé de mission : Nous créons des jeux et des casse-têtes novateurs et éducatifs qui favorisent la créative et l'esprit critique, et qui plairont à des personnes de tous âges. Nous visons à concevoir des produits susceptibles de gagner des prix et fabriqués à partir de matériaux durables.
- Énoncé de vision : Produire des jeux et des casse-têtes exceptionnels pour des personnes de tous âges, qui sont durables, amusants et éducatifs, et qui favorisent l'esprit critique.

Facteurs clés de succès

1. Avoir une marque forte afin d'obtenir et de conserver de l'espace sur les rayons
2. Bonnes relations avec les fournisseurs pour avoir des matières premières de qualité à bon prix
3. Relations solides avec les détaillants pour que les produits soient mis en vedette en magasin
4. Avoir une clientèle diversifiée pour atténuer le risque de concentration de la clientèle
5. Fournir une gamme de produits diversifiée pour atteindre toutes les tranches d'âge
6. Pouvoir adapter rapidement le calendrier de production pour avoir les niveaux de stocks requis et répondre à la demande client
7. Continuer à mettre l'accent sur l'innovation pour s'adapter à l'évolution des goûts des consommateurs et pouvoir prévoir les produits d'exploitation et la production
8. Améliorer le processus de production en cherchant à réduire la min-d'œuvre, et améliorer les avancées technologiques pour l'efficacité et pour réduire les coûts.

Valeurs fondamentales

1. Fabriquer et offrir des produits aux clients des produits sûrs et de haute qualité.
2. Fabriquer des produits en utilisant des matériaux écologiques et durables
3. Créer une culture où les employés sont respectés et écoutés
4. Innover continuellement afin de remporter des prix pour accroître la notoriété de la marque
5. NOUV – avoir une attitude éthique à l'égard de nos parties prenantes, ainsi que de l'environnement, dans toutes nos actions et décisions d'affaires

Analyse financière

- CTI a amélioré sa situation de trésorerie depuis 2021, mais le montant (800 000) n'est pas substantiel
- L'entreprise ne veut pas dépasser une dette de 8M
- Thomas détient 32 % de CTI et a investi 4 M

- L'entreprise a vendu sa division des poupées
- Suppose que les clauses restrictives de 1,2 pour le ratio de liquidité relative et de 2,8 pour BAIIA/Intérêts s'appliquent encore

Objectifs

- Augmenter les ventes nettes de 25 % d'ici 2025
- Revenu d'exploitation de 3M d'ici 2025
- Élargir le marché cible de la clientèle
- Accroître la portée géographique de CTI
- HYPOTHÈSE SUPPL – Améliorer les ratios visés par les clauses restrictives de la banque.

Contraintes

Analyse qualitative

- L'entreprise n'a pas de développeurs de programmes à temps plein et embauche seulement des développeurs contractuels ou à temps partiel
- Les jeux électroniques pour enfants font l'objet d'une publicité négative.

Analyse quantitative

- La trésorerie disponible de l'entreprise de 800 000
- L'entreprises n'a que 3M de dispo sur sa ligne de crédit, et les taux d'intérêt continuent d'augmenter

FFPM

Forces

- Thomas a vendu ses magasins de détail PAT et concentre désormais ses efforts sur CTI avec un tel expert du secteur, CTI peut prendre des décisions plus stratégiques.
- CTI a un certain nombre de jeux de société en développement qui seront très en demande, et même un jeu qui pourrait remporter un prix
- CTI continue d'utiliser des matériaux organiques de qualité, ce qui lui permet d'avoir des prix élevés
- CTI continue de mettre l'accent sur les jouets éducatifs dans sa division des jeux de société, et ces produits ont un cycle de vie plus long.
- Le services de R et D a un meilleur amélioré son délai de développement des jeux
- Les ventes de la division électronique ont dépassé les prévisions

Faiblesses

- L'entreprise n'a pas de développeurs à temps plein et n'engage pour l'instant que des consultants, ce qui signifie qu'il y a une forte probabilité de rotation du personnel de dévelop ce qui augmente le risque de retard dans le processus

- La tranche d'âge 8-13 ans représente 70 % des ventes de la division, ce qui est une concentration importante et un risque si CTI ne développe pas de produits de qualité pour cette tranche d'âge

Possibilités

- Les jeux de société ont connu un regain de popularité et, grâce à la nouvelle division de R et D, l'entreprise peut introduire plus de jeux de qualité et accroître ses ventes.
- La tendance actuelle est la promotion de jeux de sociétés par des vedettes, et CTI a l'opportunité de suivre cette tendance afin d'augmenter ses ventes.
- Des études ont montré que les jeux vidéo ne sont pas bons pour le développement des enfants et certains parents incitent leurs enfants à jouer avec des jouets traditionnels, ce qui crée une occasion pour CTI de continuer à vendre les produits de sa division des jeux de société et des jouets.
- CTI peut acheter Sengames et poursuivre son expansion sur le marché des jeux électroniques pour les personnes âgées

Menaces

- Il y a eu une forte demande pour le développement vidéo, les salaires dans le secteur augmentent beaucoup et il y a une pénurie, ou les salaires augmentent tellement que la division jeux vidéo de CTI n'est pas rentable.
- L'information commence à circuler sur le marché que les jeux vidéo pour enfants sont mauvais pour le développement du cerveau, ce qui pourrait nuire aux prochains jeux de l'entreprise.
- Il y a plus de fabrications de jouets qui investissent dans les jeux vidéo, ce qui rend le marché plus compétitif

Question

- Nous allons évaluer si l'achat de SENGAMES est un bon investissement pour CTI

Analyse

- Évaluation – Nous évaluons si CTI devrait acheter Sengames et étendre ses activités aux personnes âgées de 60 ans et plus pour les jeux contre la démence

Analyse quantitative

- Le prix demandé pour SEG serait élevé par rapport au prix actuel du marché.
- Voir le document
- La JVM de SEG serait de 2M, et l'entreprise demande 4,5M
- Il y aurait un écart d'acquisition d'env. 2,4M, ce qui est considérable, et l'entreprise ne disposerait pas des flux de trésorerie, de la trésorerie ou du crédit nécessaires pour acheter l'entreprise

Analyse qualitative

En faveur de l'acquisition

- L'un des facteurs clés de succès de l'entreprise est de réduire la concentration de sa clientèle, et cet investissement permettrait à CTI d'étendre ses activités dans une nouvelle tranche d'âge, celle des générations plus âgées
- Cela permettrait également d'accroître et de diversifier non seulement la clientèle, mais aussi les gammes de produits de l'entreprise, ce qui devrait à son tour améliorer les produits d'exploitation.
- CTI aurait la possibilité de développer des relations étroites avec les librairies où les produits de SEG sont vendus. Ce serait une bonne occasion pour CTI de commencer à développer des relations solides avec ces librairies pour vendre certains de ses jeux de société, ce qui constituerait de la vente croisée de produits. C'est un autre facteur clé de succès puisque CTI pourrait offrir plus de ses jeux de société jouets dans les librairies.
- SENGAMES est compatible avec la stratégie de la mission et de la vision de CTI qui est d'offrir des outils éducatifs pour développer le cerveau et l'apprentissage, quel que soit le groupe d'âge.
- SEG a des brevets précieux, qui pourraient permettre à CTI de les utiliser pour développer d'autres jeux de société, ce qui est un facteur clé de succès et une valeur fondamentale, parce que l'innovation continue pour créer de nouveaux jeux permet d'avoir des produits en développement pour répondre aux demandes des clients et remporter des prix.

Contre l'acquisition

- L'entreprise serait très serrée sur le plan financier si elle achetait SEG, parce que le solde maximal de la ligne de crédit de CTI serait atteint et le compte de trésorerie serait minimal, ce qui limiterait tout autre projet pour améliorer la production ou les ventes.
- L'entreprise veut continuer à créer une culture du respect parmi ses employés, mais Thomas ne semble pas penser qu'Irene s'intégrerait bien à CTI, ce qui pourrait créer des tensions et un mauvais environnement de travail, et le passé montre que CTI n'a pas de bons antécédents en matière d'intégration de nouvelles entreprises dans CTI
- L'acquisition de l'entreprise et l'internalisation de la production augmentent, compte tenu des antécédents de mauvaise intégration de l'entreprise, augmentent le risque de dépassement des coûts, qui est un des aspects prioritaires sur lesquels CTI veut agir parce que l'entreprise doit continuer à réduire ses coûts de production.
- Notre service de R et D actuel n'a aucune expérience dans le développement de jeux pour cette tranche d'âge, ce qui pourrait entraîner des erreurs, des retards, des dépassements de coûts et des tensions, et CTI veut continuer à réduire ses coûts et à créer un environnement où chacun se sent respecté.

Conclusion

- Il s'agit d'une très bonne option pour cibler une nouvelle tranche d'âge et de nouveaux détaillants, mais en raison du prix demandé, qui est nettement plus élevé, et des restrictions liées à la trésorerie et à la ligne de crédit, CTI ne devrait pas acquérir cette entreprise à moins qu'elle puisse améliorer sa position de trésorerie et acheter SEG à un prix moins élevé.

Question

- Nous parlerons du contrat de promotion avec la prodige des échecs

Analyse

- Évaluation – CTI souhaite s'associer à Marley, une championne d'échecs qui cadrerait avec sa vision et sa mission actuelles, mais Marley a des exigences qui pourraient entraver les opérations de CTI

Analyse quantitative

- La VAN de ce contrat serait d -1,5 M, avec une augmentation des ventes de 30 % pendant 5 ans et une marge brute de 44 %
- Le rétablissement de la division des jeux électroniques dans sa version initiale entraînerait un coût d'opportunité, ce qui signifie que l'entreprise perdrait tous les produits provenant des coffres au trésor et 50 % des ventes de KILO.
- Voir le document, toutefois le calcul de la VAN sur 5 ans et les produits supplémentaires seraient tous les deux négatifs.

Analyse qualitative

En faveur du contrat de promo

- Il contribuerait à accroître la notoriété de la marque de l'entreprise, ce qui l'aiderait à établir une plus grande place dans les rayons pour les jouets, ce qui est un facteur clé de succès, tout en améliorant ses chances de gagner des prix pour ses jeux de société
- Marley cadre vraiment avec la mission et la vision de l'entreprise de fournir des jouets éducatifs aux jeunes et d'augmenter les ventes de la division principale en même temps.
- Marley serait prête à tester et à promouvoir des produits à l'avenir, ce qui donnerait à l'entreprise des commentaires très utiles qui aiderait la R et D à créer de futurs jeux ayant plus de chances de gagner des prix,
- Les commentaires de Marley pourraient permettre de commercialiser les jeux plus rapidement afin de répondre aux demandes des clients et d'améliorer les prévisions pour la production et les produits d'exploitation
- La promotion par Marley permet à l'entreprise d'établir des prévisions des produits d'exploitation plus fiables puisqu'il y aurait une augmentation de 30 % par rapport aux prévisions, et des flux de trésorerie pour les prochaines années qui

permettraient à l'entreprise d'établir des prévisions et de se concentrer sur l'orientation stratégique à long terme.

Contre le contrat de promo

- Il augmenterait la concentration des ventes aux clients d'une même tranche d'âge, ce qui irait à l'encontre de l'un des facteurs clés de succès de CTI.
- Il réduirait la gamme de produits en se concentrant s'éloignant des jeux vidéo pour se concentrer sur les jeux de société
- Cette option obligerait l'entreprise à emprunter plus d'argent pour couvrir les coûts initiaux et risquerait de causer un non-respect des clauses restrictives de la banque, qui pourrait exiger son remboursement.
- Actuellement, Marley cadre avec la mission et la vision de l'entreprise, mais elle n'aurait aucun contrôle sur Marley et il y a un risque important qu'un scandale, de la mauvaise publicité ou même le fait de ne plus être une championne d'échecs à l'avenir nuise aux ventes à long terme de l'entreprise sur la période de cinq ans des prévisions.

Conclusion

- Dans le secteur, la tendance actuelle est que les parents incitent leurs enfants à passer moins de temps devant l'écran, mais le jeu électronique KILO s'adresse aux 18-64 ans, donc pas aux enfants, et si Marley acceptait d'en faire la promotion, l'entreprise perdrait en moyenne 3M de produits la première année, mais aurait 30 % de ventes dans la division des jeux de société. Puisque CTI aurait à penser tous ses futurs projets en fonction de Marley et de son équipe, ce qui n'est pas avantageux pour la CTI, parce que l'une des valeurs fondamentales de l'entreprise est de veiller aux intérêts des parties prenantes, cela ne correspondrait pas à cette valeur fondamentale, car Marley semblerait avoir beaucoup d'influence sur les décisions.
- Il y aurait une perte importante de bénéfice différentiel et de VAN si l'entreprise se lançait dans ce projet. L'entreprise ne devrait pas retenir cette option.

Question

- Nous examinons actuellement si l'entreprise devrait procéder à une mise à niveau de KILO

Analyse

- Évaluation – Nous examinons si CTI devrait mettre à niveau KILO afin d'augmenter ses produits d'exploitation et son bénéfice net des 5 prochaines années

Analyse quantitative

- L'augmentation des produits d'exploitation est substantielle sur la période de 5 ans, on suppose que l'entreprise choisirait l'option de l'emprunt ou des actions privilégiées pour financer ce projet
- L'emprunt serait assorti de paiements mensuels obligatoires, mais la dépense serait déductible dans le calcul du bénéfice net à des fins fiscales, toutefois le

montant total serait remboursable en 2031, ce qui pourrait nuire aux flux de trésorerie de l'entreprise cette année-là

- Les actions privilégiées commenceraient à verser des dividendes non cumulatifs en 2028.
- Voir le document

Analyse qualitative

En faveur de la mise à niveau

- Améliore les flux de trésorerie de l'entreprise, ce qui lui permettrait de réduire sa dette, d'envisager de verser des dividendes aux actionnaires, voire d'acheter des matériaux ou équipements de production de meilleure qualité pour les produits haut de gamme de la division jeux de société
- Cette option cadre avec la valeur fondamentale de tenir compte des parties prenantes internes, mais l'entreprise il serait plus rentable pour l'entreprise de se concentrer sur les dividendes aux actionnaires, l'augmentation des salaires du personnel et l'investissement dans des améliorations environnementales
- Cette option permettrait à CTI de continuer à diversifier sa clientèle en continuant à prendre de l'expansion dans différentes tranches d'âge au lieu de se concentrer uniquement sur les 13-18 ans.
- Contribuerait à atteindre les objectifs de bénéfice de 3M et de croissance de 25 %

Contre la mise à niveau

- KILO n'est pas conforme à la vision et à la mission de l'entreprise, et les nouvelles dans le secteur révèlent que les jeux ont des effets néfastes qui pourraient nuire à la marque CTI et faire baisser les ventes de la division des jeux de société de l'entreprise
- L'augmentation des salaires des développeurs électroniques représente une menace, et va à l'encontre de la volonté de l'entreprise de se concentrer sur le processus de production et la réduction des coûts. Cela pourrait venir un moment où la division serait beaucoup moins rentable à cause des augmentations de salaires
- La haute direction est très divisée par rapport à cette stratégie, ce qui pourrait créer une culture divisée dans laquelle tout le monde n'est pas écouté ou entendu
- Se concentrer sur la mise à niveau de KILO détournera du temps, de l'attention et des ressources de l'activité principale, les jeux de société. Thomas a même déclaré que l'entreprise pouvait se permettre de perdre des vents dans la division des jeux de société. Si l'entreprise s'éloigne de ses activités principales et se concentre uniquement sur les jeux électroniques, elle s'orientera à nouveau vers une concentration de la clientèle qui joue seulement à des jeux vidéo.

Conclusion

- Nous pensons que l'entreprise doit aller de l'avant malgré le risque d'atteinte à sa réputation. Le rendement du capital investi serait élevé, ce qui permettrait à CTI de générer des flux de trésorerie plus élevés, et l'entreprise pourrait utiliser ces fonds dans d'autres parties de l'entreprise, et pour poursuivre son expansion dans d'autres sortes de jeux éducatifs.

Question

- Nous allons analyser le projet d'expansion grâce à BANTIX

Analyse

- Les tendances dans le secteur changent pour les parents, et CTI a l'occasion de développer un jeu qui encourage les enfants à sortir davantage. Il faut examiner si cette option est avantageuse pour CTI.

Analyse quantitative

- Cette option générerait un bénéfice net d'env. 1M par année et il faudrait 4 ans pour que l'entreprise obtienne un rendement sur cet investissement.
- Nous supposons que l'entreprise émettrait des actions privilégiées de 4M pour couvrir les coûts de mise en œuvre de la stratégie et que les versements de dividendes ne commenceront pas avant 2028.
- Le projet est rentable du point de vue du bénéfice net, mais l'entreprise devrait émettre des actions, ce qui pourrait nuire à ses flux de trésorerie, en plus d'utiliser 5M sur la ligne de crédit pour la mise à niveau de KILO

Analyse qualitative

En faveur de Bantix

- Cela permettrait à l'entreprise de cibler un tout nouveau groupe d'enfants qui jouent dehors, tendance qui gagne en popularité. Cela permettrait à l'entreprise de diversifier sa clientèle avec les enfants actifs
- 70 % des ventes de la division des jeux de société sont dans la tranche des 8-13 ans; il y a une belle occasion de vente croisée entre les deux divisions, parce que les groupes d'âge sont très semblables.
- Ce serait un autre produit qui pourrait faire connaître la marque CTI afin d'améliorer les ventes de sa division jeux de société
- Cette option complète parfaitement la vision et la mission de l'entreprise, parce qu'elle enseigne aux enfants des connaissances sur la nature et le climat. Intégrer les changements climatiques à l'application cadrerait aussi avec l'aspect environnemental de l'entreprise.
- La concurrence est limitée dans le secteur, ce qui permet à CTI de s'emparer de la majorité du marché sans avoir à engager des dépenses importantes.

Contre Bantix

- Cette option augmenterait considérablement les coûts fixes de l'entreprise, ce qui crée le risque qu'elle devienne non rentable si les prévisions ne sont pas exactes ou si le bon nombre d'unités n'est pas vendu. L'entreprise aurait besoin de meilleurs flux de trésorerie pour rembourser les nouvelles dettes et verser les dividendes, ce qui l'exposerait à un risque d'insolvabilité si le projet n'est pas rentable
- Il y a des contraintes relatives aux développeurs dans le secteur des jeux vidéo, et l'embauche de nouveaux développeurs pour créer ce jeu pourrait détourner l'attention de KILO ou des activités fondamentales de la division des jeux de société, comme l'approvisionnement des matériaux et l'amélioration du processus de production.
- Cette option pourrait permettre à l'entreprise de continuer à s'éloigner de ses activités de base, les jeux de société, et de réorienter sa stratégie et ses ressources vers un marché très concurrentiel, celui des jeux électroniques.
- La tranche d'âge visée par le jeu est assez petite (10-14 ans), ce qui signifie qu'il y a moins de marché à conquérir, ce qui accroît le risque que le produit soit moins rentable ou que la concentration de la clientèle augmente.

Conclusion

- A l'heure actuelle, l'entreprise devrait retenir cette option, car il s'agirait d'un excellent complément à la mise à niveau de KILO, et nous pensons que la bonne publicité liée à Bantix compenserait la mauvaise publicité relative à KILO
- Cette option vous permettrait aussi de gagner un nouveau groupe de clients, qui sont plus actifs, et ce segment devient de plus en plus populaire
- L'inconvénient est que vous ne tireriez pas de rendement de cet investissement avant quatre ans, mais nous pensons qu'il constituerait un excellent complément pour KILO et la division des jeux de société.

Conclusion générale

- Nous souhaitons tout d'abord aborder le changement de stratégie de CTI. Nous ne pensons pas qu'il soit dans l'intérêt de l'entreprise de se détourner des jeux de société pour se consacrer uniquement aux jeux électroniques. Cela ramènerait des problèmes de concentration de la clientèle et irait à l'encontre de la vision et de la mission de l'entreprise. Les jeux de société constituent actuellement le cœur des activités de CTI, et c'est ce pour quoi elle est connue, et vu la résurgence des ventes de jeux de société, et une nouvelle structure pour le service de R et D, nous pensons que les ventes de jeux de société augmenteront pour CTI, et que certains jeux en cours de développement ont une chance de gagner des prix, ce qui sera bon pour la marque.

Ci-dessous, nous aimerions vous parler de l'option

Sengames

- i) Nous pensons que cette option serait un complément fantastique pour CTI, qui permettrait à l'entreprise de prendre de l'expansion dans une nouvelle tranche d'âge démographique et possiblement d'augmenter les ventes de la division des jeux de société s'il est possible d'effectuer des ventes croisées dans les librairies. Malheureusement, le marché n'est pas encore établi et le montant demandé par Irène pour l'entreprise est le double de la juste valeur de marché. À l'heure actuelle, nous devrions rejeter cette option à cause du prix excessif, même si on tient compte des actifs incorporels que l'entreprise apporterait pour des raisons de développement.

Contrat de promotion

- ii) Marley serait un excellent ajout à la famille CTI; cependant, la VAN du projet est négative en raison de la perte d'occasions de vente dans le jeu KILO à cause de l'exigence de Marley. Marley serait une bonne ambassadrice pour l'entreprise, mais la popularité des vedettes passe rapidement, et nous pensons que la plupart des projets devraient être soumis à l'équipe Marley pour approbation, ce qui explique pourquoi nous pensons que le projet devrait être refusé.

Mise à niveau de KILO

- iii) Nous comprenons le jeu à avoir eu mauvaise presse, mais il cible les adultes de 18 à 64 ans, et l'entreprise pourrait également mettre un avertissement dans l'application. Cette option offre un excellent rendement du capital investi et améliorerait les flux de trésorerie de l'entreprise, ce qui lui permettrait de réduire sa dette et d'utiliser ces fonds pour développer davantage de projets dans la division des jeux de société et pour réduire ses coûts. CTI devrait élaborer une stratégie afin d'attirer des développeurs de programmes, parce qu'il s'agit d'un risque important dans le secteur vu l'augmentation des salaires. Avec l'augmentation de la VAN, l'entreprise pourrait offrir des salaires plus élevés aux programmeurs pour en avoir quelques-uns à temps plein. Il faudrait accepter le projet.

Bantix

- iv) Bantix serait un jeu électronique expérimental qui pourrait capter un nouveau marché en développement et élargir la clientèle de CTI pour inclure les enfants actifs. Nous sommes conscients qu'il faudra quelques années pour tirer un rendement de cet investissement, mais nous pensons que ce projet susciterait beaucoup de bonne presse qui viendrait équilibrer la couverture négative liée à la mise à niveau de KILO. Ce projet cadrerait également avec la volonté d'offrir des jeux éducatifs et de réflexion critique qui encouragent la protection de l'environnement. Nous pensons que, pour cette raison, nous devrions retenir ce projet.

Résumé

- Sengame - Rejeter
- Contrat avec Marley – Rejeter
- Mise à niveau de KILO accepter
- Bantix – accepter

Nous retenons les deux derniers projets, il y aura une augmentation importante de la dette de 3 à 8M, ce qui est la limite du montant de la dette des actionnaires. Nous devons tenir compte du risque que les taux d'intérêt continuent à augmenter, mais nous pensons qu'il sera balancé par les flux de trésorerie venant de la mise à niveau de KILO. La charge d'intérêt sur le nouvel emprunt sera de 337 000 par an, ce qui pourrait nuire aux clauses restrictives de l'emprunt bancaire; mais, il est possible d'émettre des actions privilégiées pour ce projet et pour Bantix. Le coût initial total des deux investissements sera de 9M, ce qui est une somme importante, et la meilleure structure entre l'emprunt et les actions privilégiées est celle qui n'enfreint pas les clauses restrictives du prêt et coûtera le moins cher à l'entreprise.

Le service comptables de l'entreprise va devoir se concentrer sur les flux de trésorerie pour les prochaines années afin que l'entreprise soit en mesure d'assurer le service de sa dette, de payer ses fournisseurs et d'émettre des dividendes.

Mise à niveau de KILO avec l'option ligne de crédit

	An 0	2024	2025	2026	2027	2028
Produits d'exploitation		8 240 000,00	12 360 000,00	12 978 000,00	13 626 900,00	14 308 345,00
Coûts en capital	(5 000 000,00)					
Intérêts		(337 500,00)	(337 500,00)	(337 500,00)	(337 500,00)	(337 500,00)
Bénéfice net		1 812 800,00	3 708 000,00	4 023 180,00	4 769 415,00	4 721 721,00
	(5 000 000,00)	1 475 300,00	3 370 500,00	3 685 680,00	4 431 915,00	4 384 221,00
Intérêts		0,0675				
An 0	(5 000 000,00)					
Ans 1 à 5	\$13 945 079,26					
		8 945 079,26				

Mise à niveau de KILO avec l'option des dividendes

	An 0	2024	2025	2026	2027	2028
Produits d'exploitation		8 240 000,00	12 360 000,00	12 978 000,00	13 626 900,00	14 308 345,00
Coûts en capital	(5 000 000,00)					
Intérêts						(500 000,00)
Bénéfice net		1 812 800,00	3 708 000,00	4 023 180,00	4 769 415,00	4 721 721,00
	(5 000 000,00)	1 812 800,00	3 708 000,00	4 023 180,00	4 769 415,00	4 221 721,00
Intérêts		0,0675				
An 0	(5 000 000,00)					
Ans 1 à 5	\$14 977 521,38					
		9 977 521,38				

Sengames

Ventes	3 700 000,00
Coût des produits vendus	2 594 000,00
MB	1 106 000,00
Autres coûts	
Distribution	75 000,00
Marketing	120 000,00
Administration	420 000,00
	615 000,00
Bénéfice net	491 000,00
BAIIA	491 000,00
Multiplicateur	4,00
Prix	1 964 000,00
Prix demandé	4 450 000,00
	(2 486 000,00)
Coûts de production supplémentaires	(500 000,00)
	(2 986 000,00)

Marley

	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Coûts initiaux	(3 000 000,00)					
Retour à la version initiale	(50 000,00)					
Bénéfice		3 558 956,00	3 558 956,00	3 558 956,00	3 558 956,00	3 558 956,00
Coût d'opportunité du retour à la version initiale du jeu		(2 930 000,00)	(3 076 500,00)	(3 230 325,00)	(3 391 841,25)	(3 561 433,31)
	(3 050 000,00)	628 956,00	482 456,00	328 631,00	167 114,75	(2 477,31)
Intérêts	0,0425					
An 0	(3 050 000,00)					
Ans 1 à 5	\$1 476 764,16					
VAN	(1 573 235,84)					
Produits différentiels an 1	(2 471 044,00)					
Ventes nettes	11 770 000,00	15 301 000,00				
MB	5 178 800,00	6 732 440,00				
Marketing	230 000,00	230 000,00				
R et D	560 000,00	560 000,00				
Amort	590 000,00	590 000,00				
Coûts de distribution	306 000,00	313 956,00				
Coûts d'occupation	435 000,00	435 000,00				
Admin	1 430 000,00	1 430 000,00				
	3 551 000,00	3 558 956,00				

Hypothèse : La version initiale du jeu exclut les coffres au trésor de 1,7M à l'an 1, suppose une croissance annuelle de 5 % et fait exclusion de 50 % des ventes normales

Batnix

Tranche d'âge ciblée 10 -14	
Taille	8 000 000
Part de marché	0,1
Produits par	4,75
Coûts variables	0,85
Coûts fixes	2 150 000
Coûts initiaux	4 000 000

Taille du marché de BANTEK	800 000,00
Produits par	4,75
Coûts variables	0,85

3,90

Taille du marché de BANTEK	800 000,00
	3 120 000,00
Coûts fixes	2 150 000,00
Produits différentiels	970 000,00

Coûts initiaux	4 000 000,00
Produits différentiels	970 000,00

4,12 pour atteindre le seuil de rentabilité

Hypothèse 4M d'actions privilégiées émises

ANNEXE E

**EXAMEN FINAL COMMUN
ÉPREUVE DU JOUR 1 – CTI (VERSION 2) – LE 30 MAI 2023**

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 30 MAI 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes le 7 mai 2024. Martin Ferringier, votre patron chez Hilton Consulting Group LLP (HCG), vous informe que le cabinet s'est vu confier une autre mission de services-conseils auprès de Creative Toys Inc. (CTI).

Martin a récemment rencontré le Conseil d'administration (le Conseil) pour faire le point. En 2023, Thomas a investi 6 millions \$ en contrepartie d'actions privilégiées, aux conditions qu'il avait initialement proposées, sauf pour les dividendes, qui sont non cumulatifs. En octobre 2023, Lorraine a été nommée présidente du Conseil, en remplacement de Thomas, qui est resté administrateur. Également en octobre 2023, Solange Johannsen, qui a travaillé pour une multinationale du jouet et en a piloté l'entrée dans le secteur du jeu vidéo, a été embauchée comme cheffe de la direction. Solange a la réputation d'être une visionnaire capable de rallier les autres à ses idées novatrices.

CTI a refusé le contrat avec Discount Pete's Inc. (DPI) et ne vend toujours pas ses jeux et casse-têtes à des détaillants non traditionnels (librairies, boutiques de souvenirs, commerçants en ligne, etc.). Les ventes de Know It or Lose It ont beaucoup diminué puisque la fin du cycle de vie du produit approche. CTI s'est tournée vers des contrats de licence de personnages pour certains de ses jeux et casse-têtes; les ventes de produits associés à des personnages dépassent largement celles des produits non associés à des personnages.

CTI n'a pas vendu SDL et a fait un rappel des poupées Sookie défectueuses en 2022. Le 1^{er} janvier 2023, CTI a remplacé Greenhaven, son fabricant de poupées, par Kolepare inc. (Kolepare). Depuis, la qualité des produits finaux dépasse toujours les attentes. En 2023, CTI a lancé une gamme de vêtements pour les poupées Sookie. Comme elle vend cette gamme de vêtements directement aux clients en ligne, elle dégagne des marges brutes plus élevées sur ces vêtements et peut recueillir les commentaires des clients. Les poupées sont encore vendues exclusivement par des détaillants. SDL a récemment attiré l'attention de détaillants aux États-Unis qui veulent augmenter leur offre de jouets écologiques.

En juin 2023, il y a eu des changements au service de R-D. Cale Baxter a remplacé Andrew Wang à la tête du service, et beaucoup d'autres employés de R-D ont aussi été remplacés. Le Conseil de CTI a demandé à Cale d'embaucher des gens qui ont de l'expérience dans la conception de poupées pour que le potentiel de croissance de SDL ne soit pas perdu.

Début 2023, CTI a créé une division électronique et a lancé son premier jeu vidéo, Smarts to Win, basé sur Know It or Lose It. Vendu en ligne, directement aux clients, ce jeu qui ciblait les joueuses de 34 à 64 ans a connu du succès. Cela dit, la division bat de l'aile depuis le départ de Chloe en juin 2023. En novembre 2023, Solange a engagé Aleck Morrell, qui, avant son embauche, a joué un rôle central dans le développement de trois jeux vidéo qui ont figuré parmi les meilleurs vendeurs du marché. La division poursuit le développement de jeux vidéo, mais aucun n'a encore été mis en marché.

La mission et la vision de CTI sont inchangées, mais à une réunion du Conseil en décembre 2023, la première valeur fondamentale de CTI a été modifiée pour devenir : « Fabriquer et offrir des jeux et jouets éducatifs sûrs et de haute qualité *qui résisteront au temps.* » Le Conseil a fait ce changement pour insister sur l'importance du développement de produits ayant un long cycle de vie.

En vue de la prochaine réunion du Conseil, Solange a demandé à chaque division de préparer au moins une proposition stratégique qui cadre avec la vision de CTI. Thomas n'a pas pu assister à la réunion pendant laquelle le Conseil a discuté de ces propositions. CTI a demandé à HCG de passer en revue les propositions stratégiques présentées et de préparer une réponse et un plan d'action à l'intention du Conseil. Martin vous demande de préparer le rapport et de lui faire part de toutes les autres questions que vous relèverez. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales, s'il y en a, dans votre analyse et vos recommandations.

LISTE DES ANNEXES

	Page
I	Extrait des états des résultats sectoriels internes 153
II	Unités d'actions liées à la performance 154
III	Note interne – Situation dans le secteur 155
IV	Nouveaux indicateurs clés de performance 156
V	Division des poupées – Présentation et discussion 157
VI	Division des jeux et casse-têtes – Présentation et discussion 159
VII	Division électronique – Présentation et discussion 162

ANNEXE I
EXTRAIT DES ÉTATS DES RÉSULTATS SECTORIELS INTERNES

Creative Toys Inc.

Période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023

(en milliers de dollars canadiens)

	<u>Jeux/ casse-têtes</u>	<u>Poupées</u>	<u>Électronique</u>	<u>Total</u>
Ventes nettes	21 700 \$	6 640 \$	5 130 \$	33 470 \$
Coût des produits vendus (Note 1)	14 300	4 130	0	18 430
Marge brute	7 400	2 510	5 130	15 040
<i>Pourcentage de marge brute</i>	<i>34,1 %</i>	<i>37,8 %</i>	<i>100 %</i>	<i>44,9 %</i>
Charges				
Marketing et publicité	420	110	910	1 440
Recherche et développement	750	220	0	970
Salaires des programmeurs et des développeurs en interne	0	0	2 450	2 450
Amortissement	910	200	840	1 950
Coûts de distribution	510	160	50	720
Coûts d'occupation	860	190	200	1 250
Frais administratifs et généraux	2 250	410	450	3 110
Total des charges	5 700	1 290	4 900	11 890
Bénéfice net avant impôts	1 700 \$	1 220 \$	230 \$	3 150 \$
<i>Pourcentage de marge nette</i>	<i>7,8 %</i>	<i>18,4 %</i>	<i>4,5 %</i>	<i>9,4 %</i>

Note 1 : Il n'y a aucun coût des produits vendus pour la division électronique puisque le jeu se déroule en ligne. Une fois qu'un jeu est développé, les seuls coûts récurrents sont ceux liés à la maintenance et/ou aux mises à niveau.

ANNEXE II UNITÉS D' ACTIONS LIÉES À LA PERFORMANCE

Le 1^{er} avril 2024, le Conseil a attribué à Solange des unités d'actions liées à la performance (UAP) pour l'inciter à rester chez CTI. Le nombre réel d'UAP qu'elle recevra sera déterminé le 31 mars 2025 et variera entre 0 et 300 000 UAP, en fonction de l'atteinte des cibles de performance présentées ci-dessous. Pour chaque cible atteinte, Solange recevra le nombre d'UAP indiqué. Si elle atteint ou dépasse la cible pour les trois mesures de la performance, elle recevra 150 % (300 000) des UAP indiquées.

Si Solange est encore une employée de CTI le 31 mars 2027, elle recevra un nombre d'actions ordinaires correspondant au nombre d'UAP qu'elle aura reçues.

Le nombre d'UAP sera déterminé en fonction des trois mesures de performance suivantes :

Mesures de la performance	Cible	Nombre d'UAP
Rendement du capital investi (Note 1)	12 %	100 000
Nombre annuel de ventes de produits et/ou de téléchargements de logiciels	1 million	50 000
Nombre de nouveaux produits (y compris les produits dérivés) par année	6	50 000

Note 1 : Le rendement du capital investi (RCI) est calculé comme suit :

Bénéfice net annuel avant intérêts et impôts divisé par l'actif net (où actif net = total de l'actif moins total du passif associé à l'investissement)

ANNEXE III

NOTE INTERNE – SITUATION DANS LE SECTEUR

On prévoit que les ventes annuelles du marché de détail des jouets augmenteront légèrement, soit dans un intervalle de 1 % à 1,5 %, au cours des trois prochaines années. Les jeux et casse-têtes traditionnels représentent maintenant 10 % des ventes du secteur. L'utilisation de licences de personnages est plus importante que jamais, et seuls les jeux et casse-têtes associés à de tels personnages ont connu une croissance. Le segment des poupées et de leurs accessoires reste vigoureux et devrait croître de 8 % par an. Les détaillants de jouets éducatifs perdent des parts de marché au profit des grands détaillants en ligne, des librairies et des boutiques de souvenirs. En raison de leurs volumes de ventes élevés, les détaillants en ligne forcent les fournisseurs à leur accorder des réductions de prix allant jusqu'à 20 %, sans quoi ils refusent de vendre leurs produits.

Les clients sont plus sensibles aux prix, mais ils sont encore prêts à payer plus cher pour des jouets associés à une licence de personnages et pour des produits faits de matériaux écologiques. Cette situation est partiellement attribuable à un scandale mettant en cause trois entreprises qui utilisaient des matériaux allergènes provoquant des éruptions cutanées chez les enfants. Par conséquent, les consommateurs recherchent de plus en plus des jouets certifiés comme étant fabriqués exclusivement de matériaux écologiques. On s'attend à ce que les ventes de ces produits augmentent considérablement en 2024, en 2025 et au cours des années suivantes. Le rappel par CTI des poupées Sookie en 2022 a joué en faveur de l'entreprise. Le public estime qu'il peut faire confiance aux produits de CTI, ce qui a contribué à l'augmentation des ventes des poupées Sookie, et devrait faire croître les ventes des autres jouets et des casse-têtes de CTI.

On prévoit une hausse annuelle de 10 % des ventes de jeux vidéo, mais les prix de vente baissent en raison de la concurrence accrue. Les grands fabricants de jouets se sont lancés dans les jeux vidéo pour diversifier leurs produits. Les jeux vidéo ciblent de plus en plus les jeunes enfants, parfois aussi jeunes que cinq ans. Les écoles adoptent les jeux vidéo éducatifs comme aide à l'apprentissage en classe, particulièrement au primaire. Des études montrent que les enfants qui jouent à des jeux conçus pour développer les compétences en mathématiques et en orthographe, ainsi que l'esprit critique, obtiennent de meilleurs résultats dans ces matières.

Actuellement, le taux d'intérêt préférentiel augmente (il est de 3,8 % aujourd'hui) et le dollar canadien est fort. On prévoit que le revenu disponible par habitant augmentera de 2 % par année.

ANNEXE IV
NOUVEAUX INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

À : Directeurs de division
De : Solange Johannsen, cheffe de la direction
Date : Le 3 mai 2024

Objet : Nouveaux indicateurs clés de performance (ICP)

CTI se tourne vers l'avenir, et nous devons trouver des manières innovantes et créatives de mesurer notre succès. J'ai établi les ICP qui suivent pour 2024 et 2025 dans le but de maximiser le potentiel de croissance de l'entreprise :

- Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels (y compris les mises à niveau)
- Nombre de parties jouées par mois par un joueur
- Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés
- Produits d'exploitation tirés de la vente des produits
- Délai de mise en marché (de la conception du produit au lancement sur le marché – pour les nouveaux produits et les mises à niveau)

Comme nous n'avons que 3 millions \$ à investir en 2024, nos investissements devront être judicieux. Je veux savoir comment chacune de vos propositions stratégiques contribuerait à l'atteinte de chacun des ICP et quel serait son RCI, selon la définition du Conseil. Pour que les propositions soient comparables, comme leur temps et leur coût de développement pourraient différer, utilisez les projections de 2025 pour calculer le RCI. Je recommanderai au Conseil la proposition qui générera les meilleurs résultats pour le plus grand nombre d'ICP.

N'oubliez pas que le Conseil de CTI a seulement consenti à l'utilisation des produits associés à des licences de personnages pour maintenir le bénéfice en attendant qu'on trouve un remplacement à Know It or Lose It. Même si ces produits associés à des licences de personnages ont beaucoup de succès, la réussite de CTI est directement liée à la réputation des personnages. Le Conseil nous a demandé de réduire la dépendance aux contrats de licence, si possible, parce que leur utilisation est vue comme une stratégie à haut risque.

J'ai hâte d'entendre vos idées nouvelles, audacieuses et novatrices!

ANNEXE V
DIVISION DES POUPÉES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Anna Simponi, directrice

– 1 –

Acquisition de Kolepare

- Nous pourrions acheter toutes les actions ordinaires en circulation de Kolepare pour 4 millions \$ (versement initial de 1 million \$ de trésorerie et dette de 3 millions \$, à un taux attrayant pour CTI).
- Kolepare est un fabricant de poupées et un grossiste de matériaux écologiques.
- D'après l'information fournie par Kolepare :
 - L'usine de Kolepare est actuellement utilisée à 63 % de sa capacité.
 - En 2023, Kolepare a tiré ses produits d'exploitation :
 - à 60 % de CTI, pour la fabrication de poupées et la vente de matériaux écologiques;
 - à 40 % de la vente de matériaux écologiques à d'autres fabricants, qui génèrent des marges semblables à celles des ventes de Kolepare à CTI.
 - Le bénéfice net avant impôts pour 2023 était de 650 000 \$.
- Si nous faisons l'acquisition de Kolepare, les synergies sur le plan des réductions de coûts devraient représenter 15 % du total des frais administratifs et généraux de CTI, et 125 000 \$ en frais administratifs pour Kolepare. Le regroupement des deux entreprises permettrait aussi d'économiser environ 300 000 \$ en coûts d'exploitation.
- Pour assurer une transition harmonieuse, les deux propriétaires (l'un étant le directeur de l'usine et l'autre, le directeur administratif/comptable) ont accepté de rester en poste pour un an.

– 2 –

Acquisition de Kolepare – ICP

- Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels – sans objet
- Nombre de parties jouées par mois par un joueur – sans objet
- Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés – sans objet
- Produits d'exploitation tirés de la vente des produits – les produits d'exploitation de Kolepare ont totalisé 10 millions \$ en 2023
- Délai de mise en marché – sans objet
- RCI en 2025, pour un exercice complet suivant l'acquisition :
 - Bénéfice avant intérêts et impôts = on suppose qu'il sera équivalent au bénéfice net avant impôts de 2023
 - Augmentation de l'actif net = 1 million \$
 - RCI = 650 000 \$ ÷ 1 million \$ = 65 %

ANNEXE V (suite)
DIVISION DES POUPÉES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Anna Simponi, directrice

Discussion

Solange : Il n'y a rien de neuf là-dedans. Je suis déçue – la division des poupées semble être prise dans le passé et non tournée vers l'avenir. Je croyais avoir été claire : je cherche des idées novatrices.

Lorraine : Je ne suis pas d'accord. Cette acquisition ferait de CTI un fournisseur de matériaux écologiques, ce qui lui permettrait d'augmenter ses produits d'exploitation et de réduire ses coûts. Grâce à la capacité excédentaire de Kolepare, nous pourrions aussi lancer de nouveaux produits Sookie. Rapatrier la fabrication en interne nous donne un contrôle total sur la qualité.

Steven : Je pense aussi que c'est une bonne idée. Dans le secteur, on utilise généralement un multiple du bénéfice net avant impôts de 5, ce qui signifie que la valeur de Kolepare est estimée à 3,25 millions \$.

Krystal : Cette évaluation ne tient pas compte des synergies additionnelles.

Solange : Peu importe, je m'oppose à cet investissement, étant donné qu'il cadre avec très peu de nos ICP.

Lorraine : Certains de tes nouveaux ICP me dérangent parce que je ne sais pas comment ils s'appliquent à un investissement comme celui-ci. Cette acquisition est un premier pas nécessaire pour que SDL prenne de l'expansion sur le marché américain et les marchés internationaux, où la demande de produits de ce type est en croissance. Par le passé, nous aurions considéré le délai de récupération; pour cet investissement, ce délai serait de 3,5 ans, ce qui est attrayant.

Krystal : Je suis d'accord avec Lorraine. Nous aurions aussi évalué l'incidence sur la marge bénéficiaire brute. Compte tenu des synergies qui découleraient de cette acquisition, les marges bénéficiaires brutes de nos divisions des jeux et casse-têtes et des poupées s'amélioreraient.

ANNEXE VI
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Steven Zhang – vice-président, fabrication et distribution

– 1 –

Jeu de société utilisant des blocs de construction

- Dans ce jeu, les joueurs reçoivent des blocs de construction, et ils en gagnent ou en perdent lorsqu'ils déplacent leur pion sur le plateau de jeu. Les joueurs construisent différentes structures avec les blocs, et chacune des structures vaut un nombre de points différent. Le joueur qui a le plus de points à la fin de la partie est le gagnant.
- Ce jeu fait appel à la créativité et à l'esprit critique, et il saura divertir toute la famille (il se joue à deux joueurs ou plus, âgés de cinq ans et plus).
- Le service de R-D travaille à ce projet depuis un an et a maintenant besoin de 1,5 million \$ pour du matériel qui durera 10 ans.
- Le jeu arrivera sur le marché vers la fin 2024, à temps pour les achats des Fêtes.
- Le prix de vente par jeu sera de 20 \$.
- On prévoit des volumes de 50 000 en 2024, de 250 000 en 2025 et de 280 000 en 2026.
- Les coûts variables seront de 67 %.
- Le jeu sera fait de matériaux écologiques à 100 %.
- Il pourrait être associé à des licences de personnages, ce qui ferait augmenter les bénéfices de 5 % supplémentaires.

– 2 –

Jeu de société utilisant des blocs de construction – ICP

- Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels – 250 000 en 2025
- Nombre de parties jouées par mois par un joueur – 4 parties (peut-être une fois par semaine?)
- Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés – 1
- Produits d'exploitation tirés de la vente des produits – 5 millions \$ en 2025
- Délai de mise en marché – environ 1,5 année au total
- RCI en 2025 :
 - Pas encore calculé

ANNEXE VI (suite)
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Steven Zhang – vice-président, fabrication et distribution

Discussion

Steven : Je pense que ce jeu pourrait remporter des prix. Quand le service de R-D l'a testé auprès d'un groupe de parents, les commentaires étaient excellents. Les parents ont adoré le fait que le jeu fasse appel à l'esprit critique. Nous pourrions utiliser leurs commentaires pour encore l'améliorer.

Aussi, pour que les coûts unitaires de la division des jeux et casse-têtes restent bas, il faut garder un niveau de production élevé aux usines. Compte tenu des ventes perdues de Know It or Lose It, il nous faut de nouveaux produits pour utiliser la capacité excédentaire. C'est notre seule façon de garder nos prix concurrentiels.

Solange : C'est une des meilleures idées que j'ai vues depuis longtemps, mais comme il ne s'agit que d'un jeu de société, il contribuera à l'atteinte de certains de nos ICP seulement. La performance serait peut-être meilleure s'il prenait la forme d'un jeu vidéo? Je pense qu'il serait facile à convertir.

Krystal : J'adore l'idée que ce soit un jeu de société; il n'y a rien de semblable sur le marché. Si on veut un produit innovant qui combine esprit critique et créativité, c'est ce qu'il nous faut.

Lorraine : Selon des concepteurs de la R-D, il pourrait s'agir du prochain produit évolutif de CTI.

Solange : Notre capital est limité, alors nous devons l'investir de façon à générer le meilleur rendement et, selon la présentation, ce jeu n'offre aucun potentiel de création de produits dérivés. Au lieu d'utiliser notre trésorerie disponible pour mettre à niveau le matériel, je préfère m'inspirer de cette idée pour créer un jeu vidéo qui sortirait l'année prochaine.

Lorraine : Je crois que le délai de récupération et la marge bénéficiaire brute sont de meilleurs outils pour évaluer ce type d'investissement. Le délai de récupération serait d'environ 2 ans, ce qui est court dans notre secteur, et la marge bénéficiaire brute serait de 33 %.

Steven : Désolé, Solange, mais je ne suis pas d'accord. Nous tenons un jeu qui devrait être bien reçu par le marché et dans lequel nous devrions investir, vu le délai de récupération et les marges, et tu veux l'abandonner? Il pourrait générer des ventes pendant des années.

ANNEXE VI (suite)
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Steven Zhang – vice-président, fabrication et distribution

Solange : Nous voulons avoir le plus gros effet possible sur nos nouveaux ICP, et ce jeu ne nous offre pas ça. Attendez de voir le jeu vidéo éducatif que nous propose la division électronique!

Krystal : Nous pourrions investir dans le jeu de société maintenant et développer un jeu vidéo une fois que le jeu aura fait des adeptes. Nous devrions y réfléchir.

ANNEXE VII
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Aleck Morrell, directeur

– 1 –

Logiciel de jeu de mathématiques

- Allison Zhu, enseignante au primaire qui a une maîtrise en mathématiques, a proposé à CTI de l'aider à achever le développement d'un logiciel de jeu de mathématiques qui est terminé à 65 %, puis d'octroyer des licences aux écoles.
- Le contenu du logiciel correspondra au programme de mathématiques actuel de la 1^{re} à la 3^e année.
- Le jeu se joue à un seul joueur.
- Le logiciel devrait être prêt pour son lancement en janvier 2025.
- Deux versions du logiciel de jeu seront nécessaires : une application de bureau pour l'école et une application mobile pour la maison.
- Les écoles recevront l'application de bureau gratuitement et n'auront pas à payer les mises à niveau.
- En ce qui concerne l'application mobile pour la maison :
 - le logiciel de base pourra être téléchargé gratuitement;
 - chaque nouvelle fonctionnalité ou niveau de difficulté supplémentaire coûtera 1,10 \$.
- Allison veut une redevance de 10 % de tous les produits d'exploitation; en contrepartie, CTI aura le droit d'utiliser toutes les parties du logiciel.
- Allison exige aussi que 5 % de tous les produits d'exploitation soient donnés à un fonds de bourses d'études pour la scolarisation des enfants.

– 2 –

Logiciel de jeu de mathématiques – projet pilote

- Trois écoles primaires locales participeront au projet pilote.
- CTI fera don de tous les ordinateurs nécessaires aux écoles.
- Si le projet pilote est un succès, d'autres écoles devraient vouloir participer.
- Les coûts initiaux pour ce projet pilote sont les suivants :
 - 1,6 million \$ pour achever le développement du logiciel de jeu (applications de bureau et mobile);
 - 500 000 \$ pour fournir les ordinateurs aux trois écoles.

ANNEXE VII (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Aleck Morrell, directeur

– 3 –	
Logiciel de jeu de mathématiques – analyse financière	
Total des téléchargements gratuits initiaux (2025)	400 000
Mises à niveau achetées (2025) :	
• 65 % des utilisateurs à la maison achèteront 6 mises à niveau	1 560 000
• 30 % achèteront 4 mises à niveau	480 000
• 5 % achèteront 2 mises à niveau	40 000
	2 080 000
Prix de vente d'une mise à niveau	× 1,10 \$
Total des produits d'exploitation annuels	2 288 000 \$
Moins : redevance de 10 % à Allison	(228 800)
Moins : don de 5 % au fonds de bourses d'études	(114 400)
Produits d'exploitation nets	1 944 800
Coûts de programmation récurrents	(1 500 000)
Bénéfice net avant impôts	444 800 \$

Note : Les frais initiaux du projet ne sont pas inclus dans cette analyse.

– 4 –	
Logiciel de jeu de mathématiques – ICP	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels – 400 000 téléchargements gratuits et 2,08 millions de téléchargements de mises à niveau • Nombre de parties jouées par mois par un joueur – une par jour × 30 jours par mois • Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés – 1 nouveau produit et 2 produits dérivés par année d'enseignement (1^{re}, 2^e et 3^e) = 9 nouveaux produits • Produits d'exploitation tirés de la vente des produits – 1 944 800 \$ (produits nets déduction faite des redevances) • Délai de mise en marché – de mai 2024 à janvier 2025 (8 mois) • RCI en 2025 : <ul style="list-style-type: none"> – Augmentation du bénéfice net avant intérêts et impôts = 444 800 \$ – Augmentation de l'actif net = 1,6 million \$ – RCI = 444 800 \$ ÷ 1,6 million \$ = 28 % 	

ANNEXE VII (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Aleck Morrell, directeur

Discussion

Solange : Je ne vois pas de meilleure manière de faire prendre de l'expansion à notre division électronique et d'instaurer la confiance à l'égard de tous nos produits.

Krystal : Des sociétés réputées développent et commercialisent déjà plusieurs logiciels de jeux de mathématiques pour enfants. Qu'est-ce qui distingue celui-ci?

Solange : Il a été développé en fonction des programmes scolaires de mathématiques actuels, il viendra renforcer ce qui est enseigné à l'école, ce que ne font pas les autres jeux de mathématiques existants. Et puis, le logiciel a été conçu pour être amusant en plus d'être éducatif.

Krystal : As-tu vu ou essayé le logiciel?

Solange : Non, parce que son développement n'est pas achevé, mais la division électronique a beaucoup d'espoir à l'égard de ce produit.

Lorraine : Si les écoles annonçaient que nous leur avons fourni gratuitement les ordinateurs et le logiciel, ce serait de l'excellente publicité pour CTI.

Steven : Que se passe-t-il si les écoles décident de ne pas adopter le logiciel? La décision sera-t-elle prise par les conseils scolaires, puis par chaque école?

Solange : Si les écoles ne nous appuient pas, nous pourrions vendre le produit directement aux parents. Il faudra simplement inclure des frais de marketing dans nos projections.

Krystal : Es-tu en train de dire qu'aucuns frais de marketing n'ont été inclus dans les prévisions? Est-ce qu'on s'attend à ce que le produit se vende tout seul?

Solange : Oui! Nous ferons distribuer des dépliants par les enseignants pour que les élèves sachent qu'ils peuvent télécharger le logiciel gratuitement. Vu que nous faisons don de 5 % de tous les produits d'exploitation que nous gagnons, les écoles voudront promouvoir l'application mobile pour la maison.

Lorraine : Le délai de récupération semble être d'environ 4,5 ans. Comme le jeu est en anglais, il faudra développer une version française. Et comme les programmes varient beaucoup d'un conseil scolaire à l'autre, les coûts de développement seront élevés. Les coûts estimatifs fournis sont-ils assez élevés?

ANNEXE VII (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Présenté par Aleck Morrell, directeur

Solange : C'est pourquoi nous avons un service de R-D. Au besoin, nous pouvons réaffecter du personnel de R-D pour qu'il examine les différences entre les programmes des écoles.

Lorraine : Il n'a jamais été prévu que l'équipe de R-D soit utilisée ainsi. Ne devrait-elle pas plutôt se concentrer sur le développement de nouveaux jeux de société, casse-têtes et poupées?

Solange : Le service de R-D devrait être utilisé de façon à créer le maximum de valeur pour CTI.

Krystal : Tu comptes aussi sur le fait que les gens achèteront beaucoup de mises à niveau.

Solange : Je m'attends à ce que le logiciel de jeu soit encensé pour son caractère novateur et son apport à la société. J'ai déjà lancé ce type de produit, et je sais ce que je fais. Regardez comme ce projet aurait une incidence positive sur nos nouveaux ICP. Après le lancement du logiciel de jeu de mathématiques, il pourrait y avoir de nombreux produits dérivés. Une fois le succès du projet pilote confirmé, nous développerons des logiciels semblables pour toutes les autres matières enseignées au primaire et aux niveaux supérieurs!

Enfin, pensez à l'attention que recevra la division électronique de CTI. Le lancement de ce logiciel renforcera notre réputation en tant que fournisseur de produits éducatifs de qualité. Je suis sûre que cet investissement sera bon pour la croissance future de CTI.

ANNEXE F

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – CTI (VERSION 2) – LE 30 MAI 2023
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 1
CREATIVE TOYS INC. (CTI)
VERSION 2**

Évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)

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

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

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

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

Grille de compétences des CPA (2022)

Compétence(s) technique(s)

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

Compétence(s) habilitante(s)

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

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

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

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

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

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

Le candidat doit effectuer une évaluation suffisante de la situation.

L'accent doit être mis sur la description des facteurs qui ont changé depuis le module de synthèse 1 et qui influenceront sur les décisions à prendre. Une récapitulation de la mission et de la vision, des facteurs clés de succès (FCS) et d'éléments pertinents de l'analyse FFPM est appropriée.

Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant CTI (achat des actions en circulation de Kolepare, investissement dans un jeu de société utilisant des blocs de construction, investissement dans le développement d'un logiciel de jeu de mathématiques et problèmes de gouvernance liés au nouveau régime de primes accordé à Solange).

Le candidat doit constater que les indicateurs clés de performance (ICP) établis par Solange sont fondés sur des objectifs de performance que le Conseil a fixés pour elle (qui, s'ils sont atteints, lui permettront d'obtenir des unités d'actions liées à la performance (UAP), qui seront convertibles en actions dans environ trois ans).

Afin de maintenir sa rentabilité, CTI a décidé de se tourner vers les licences de personnages pour ses produits. Elle a procédé ainsi afin de remplacer les ventes perdues de son jeu principal (Know It or Lose It), qui arrive à la fin de son cycle de vie. CTI est maintenant dépendante des produits associés à une licence de personnages. Comme il est impossible de prévoir la durée pendant laquelle une licence de personnages générera des bénéfices, il s'agit d'une stratégie à haut risque. Par conséquent, le Conseil d'administration (le Conseil) souhaite réduire la dépendance aux produits associés à une licence de personnages. L'autre question clé est que le produit phare de CTI semble arriver à la fin de son cycle de vie. Si ce produit n'est pas remplacé, il y aura des répercussions importantes sur les coûts de production et le bénéfice net global de CTI.

Solange a été embauchée en octobre 2023 pour moderniser l'entreprise et lui faire prendre de l'expansion dans les segments en croissance du secteur; elle semble particulièrement en faveur de la croissance de la division électronique de CTI. En avril 2024, Solange a reçu des UAP, qui seront converties en actions ordinaires en 2027 si elle atteint ou dépasse les cibles établies pour elle par le Conseil. Le choix de Solange en matière d'ICP semble avoir été fortement influencé par les UAP qui lui ont été attribuées durant l'année; elle est vraisemblablement très motivée à atteindre ces cibles.

Vision, mission et valeurs de l'entreprise

Vision et mission

Les énoncés de vision et de mission de CTI demeurent les suivants :

Énoncé de vision : « *Produire des jouets durables, éducatifs et amusants pour tous les âges, fabriqués uniquement à partir de matériaux naturels écologiques* ».

Énoncé de mission : « *Nous créons des jouets novateurs et éducatifs qui favorisent la créativité et l'esprit critique de manière amusante et qui plairont à tous les membres de la famille* ».

Valeurs fondamentales

En décembre 2023, le Conseil a modifié comme suit la première valeur fondamentale de CTI : « *Fabriquer et offrir des jeux et jouets éducatifs sûrs et de haute qualité qui résisteront au temps.* »

Cette modification montre l'importance pour l'entreprise de créer des produits qui ont un long cycle de vie, semblables à Know It or Lose It. Bien que ce jeu de CTI approche la fin de son cycle de vie, il a connu un énorme succès pendant de nombreuses années.

Ainsi, les valeurs fondamentales de CTI sont maintenant les suivantes :

1. Fabriquer et offrir des jeux et jouets éducatifs sûrs et de haute qualité qui résisteront au temps.
2. Innover continuellement afin que nos produits soient les mieux cotés du secteur et qu'ils soient reconnus pour leur excellence en remportant régulièrement des prix.
3. Créer une culture où chacun est respecté et écouté, et est fier de son travail.
4. Fabriquer nos produits en utilisant autant que possible des matériaux naturels écologiques et durables.

De plus, CTI observe un code de conduite et un code d'éthique.

Objectifs du Conseil

- Le Conseil a expressément demandé à Cale Baxter, le nouveau responsable du service de recherche et développement (R-D), d'embaucher des employés qui ont de l'expérience dans la conception de poupées pour que le potentiel de croissance de SDL ne soit pas négligé en matière de R-D.

- Compte tenu de la modification de la première valeur fondamentale de l'entreprise par le Conseil, il est clair que ce dernier souhaite souligner l'importance du développement de produits qui ont un long cycle de vie.
- Le Conseil a attribué les UAP à Solange pour l'inciter à rester en poste comme cheffe de la direction de l'entreprise.

Nouveaux ICP établis par Solange

1. Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels (y compris les mises à niveau)
2. Nombre de parties jouées par mois par un joueur
3. Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés
4. Produits d'exploitation tirés de la vente des produits
5. Délai de mise en marché (de la conception du produit au lancement sur le marché – pour les nouveaux produits et les mises à niveau)

Solange veut savoir quelle serait l'incidence de chaque proposition stratégique sur le rendement du capital investi (RCI), qui est calculé comme suit (selon la définition du Conseil) :

Bénéfice net annuel avant intérêts et impôts divisé par l'actif net (où actif net = total de l'actif moins total du passif associé à l'investissement)

Solange a fait mention des objectifs suivants : créer des produits audacieux et novateurs, atteindre le plus grand nombre d'ICP possible, et réduire la dépendance de l'entreprise aux licences de personnages.

Analyse des états financiers

La division des jeux et casse-têtes traditionnels pourrait commencer à connaître des difficultés. Les ventes de produits associés à une licence de personnages continuent de croître plus rapidement que les ventes de jeux traditionnels de l'entreprise, comme Know It or Lose It.

La division des poupées s'en tire bien grâce à sa nouvelle gamme de vêtements et à l'augmentation des ventes dans le secteur des poupées. De plus, en raison d'un scandale récent mettant en cause trois entreprises qui utilisaient des matériaux allergènes provoquant des éruptions cutanées chez les enfants, le marché des jouets fabriqués avec des matériaux écologiques est en croissance. Cette demande accrue pourrait contribuer encore plus à l'expansion et à la croissance de la division des poupées.

La division électronique bat de l'aile depuis le départ de Chloe. La marge bénéficiaire de cette division est très faible, car cette dernière n'a développé et mis en marché qu'un seul jeu vidéo (Smarts to Win). Toutefois, la situation pourrait changer grâce à l'embauche d'Aleck Morrell et en raison de l'influence de Solange.

CTI a 3 millions \$ à investir pour l'année en cours (2024). Cette contrainte doit être prise en compte parallèlement aux synergies qui pourraient découler des différentes options.

Actions ordinaires

	Module de synthèse 1 / Jour 1	
	Nombre d'actions	% de vote
Lorraine De Vogue	700 000	35 %
Krystal De Vogue	700 000	35 %
Thomas Whitaker	300 000	15 %
10 employés de la division des jeux de société	30 000 chacun; 300 000 au total	1,5 % chacun; 15 % au total
Total	2 000 000	100 %

Lorraine et Krystal détiennent toujours chacune 35 % de CTI et, par conséquent, elles ont ensemble une participation majoritaire. Le 1^{er} avril 2024, pour encourager Solange à rester chez CTI, l'entreprise lui a attribué des UAP qui pourraient permettre à Solange d'obtenir jusqu'à 300 000 actions ordinaires en mars 2027 si elle atteint ou dépasse toutes ses cibles de performance d'ici le 31 mars 2025. Elle a donc un incitatif à atteindre ces cibles.

Si Solange atteint les cibles pour les trois indicateurs de performance, elle recevra 300 000 actions ordinaires. Elle détiendra ainsi le même nombre d'actions que le groupe d'employés, nombre qui sera néanmoins inférieur au nombre d'actions que détiennent individuellement Lorraine et Krystal. Par conséquent, Solange a un fort incitatif à atteindre ses trois cibles de performance.

Thomas a reçu pour 6 millions \$ d'actions privilégiées, selon les mêmes conditions que celles énoncées au module de synthèse 1, sauf que les dividendes sont non cumulatifs. Ces actions privilégiées donnent droit à un dividende annuel non cumulatif de 10 % et sont assorties d'une obligation de rachat de 1 million \$ par année à compter de 2025.

Les actions privilégiées à dividende non cumulatif que détient Thomas ne sont assorties d'aucune obligation de versement d'un dividende annuel, mais l'entreprise devra racheter 1 million \$ d'actions par année, mais seulement à compter de 2025. Par conséquent, en 2024 et en 2025, aucune obligation ne se rattache à ces actions privilégiées.

On ne s'attend pas à ce que le candidat résume les FCS ni à ce qu'il effectue une analyse FFPM détaillée; il peut toutefois s'inspirer de ces divers éléments dans son analyse de l'étude de cas du Jour 1.

Facteurs clés de succès (FCS)

CTI s'est lancée dans le développement de logiciels. Les FCS de cette nouvelle division sont semblables à ceux de la division des jeux et casse-têtes.

Secteur des jeux traditionnels (poupées, jeux et casse-têtes)	Analyse
Une marque reconnaissable qui permet d'obtenir et de conserver de l'espace sur les rayons	<p>Depuis le module de synthèse 1, la marque SDL semble avoir été reçue positivement, étant donné la décision de l'entreprise de rappeler les poupées Sookie défectueuses.</p> <p>Toutefois, les ventes de Know It or Lose It ont décliné, mais ce semble être parce que le jeu approche la fin de son cycle de vie et non parce que la marque CTI est moins reconnaissable.</p>
De solides relations avec les fournisseurs afin d'obtenir des matières premières de haute qualité à des prix concurrentiels	C'est vrai pour les matériaux écologiques de Kolepare (le nouveau fournisseur). CTI achète actuellement tous les matériaux écologiques pour les jeux et les poupées auprès de ce fournisseur.
Un vaste réseau de détaillants diversifié pour contrer le risque de concentration des ventes à un petit nombre de clients seulement	<p>Comme CTI a refusé le contrat avec DPI présenté dans le module de synthèse 1, elle ne vend aucun produit à des magasins de rabais. CTI continue de vendre ses jeux et casse-têtes principalement à des détaillants de jouets éducatifs, à des détaillants de jouets et à des grands magasins uniquement. Elle ne vend aucun produit à des détaillants non traditionnels, comme des librairies et des boutiques de souvenirs, ni en ligne (les détaillants en ligne gagnent des parts de marché).</p> <p>Les poupées sont toujours uniquement vendues par l'intermédiaire de détaillants; les vêtements sont toutefois vendus en ligne.</p>

<p>Le marché des jouets est volatil et est dicté par les préférences des clients, lesquelles peuvent changer rapidement. Par conséquent, CTI doit être en mesure de modifier rapidement sa production et ses stocks pour répondre aux variations rapides de la demande.</p>	<p>Compte tenu de la baisse des ventes de Know It or Lose It, CTI a une plus grande capacité dans ses usines de fabrication. Bien que cette baisse des ventes ait nui au bénéfice net de CTI, on peut présumer qu'elle lui a aussi donné une plus grande flexibilité quant aux produits qu'elle décide de fabriquer et de vendre.</p>
<p>Travaux de R-D en cours – Pour avoir du succès, CTI doit innover en développant de nouveaux produits qui peuvent donner lieu à un modèle prévisible pour les prévisions de ventes et de production.</p>	<p>Dans le module de synthèse 1, CTI avait un service de R-D faible pour ses jeux et casse-têtes. Toutefois, le service de R-D a maintenant un nouveau responsable et de nouveaux employés qui consacrent beaucoup d'effort au développement de nouveaux prototypes.</p>

Jeux vidéo	Analyse
Établissement d'une marque	CTI a lancé son premier jeu (Smarts to Win), et il a connu du succès.
Capacité à gérer et maintenir des relations solides avec les développeurs externes pour garantir que les produits sont constamment mis à jour et innovants	Sous la nouvelle direction du service, des améliorations importantes ont été apportées, et les programmeurs travaillent au développement de nouveaux jeux vidéo et de mises à niveau (bien qu'aucun nouveau jeu n'ait encore été commercialisé).
Capacité à adopter rapidement de nouvelles technologies	Nous ne disposons d'aucune donnée sur cette question pour l'instant.
Développement de nouveaux produits – CTI lance fréquemment de nouveaux jeux et développe de nouveaux produits qui sont différents et présentent un attrait exceptionnel, à défaut de quoi les ventes pourraient décliner rapidement lorsque les clients se désintéressent d'un jeu.	Maintenant qu'Aleck dirige le service, CTI ne sait pas encore si l'entreprise sera en mesure de développer rapidement des produits novateurs. Toutefois, Solange a confiance dans les capacités d'Aleck.
Attraction et rétention d'une main-d'œuvre hautement qualifiée	Aleck a été embauché comme responsable de la division électronique. Il semble avoir la confiance de Solange.

Forces

- CTI a conclu des contrats de licence de personnages qui ont connu du succès, et les produits associés à ce type de licence se sont mieux vendus que les autres produits. L'entreprise a ainsi pu assurer le maintien de ses ventes.
- La division des poupées a connu un succès grandissant, notamment grâce à la nouvelle gamme de vêtements qui s'est bien vendue.
- La gamme de vêtements de SDL est vendue en ligne directement aux consommateurs. Cela facilite l'accès aux consommateurs et permet à CTI de recueillir des commentaires sur les produits et de modifier plus rapidement les produits. De plus, Smarts to Win, le premier jeu vidéo de CTI, est aussi vendu en ligne directement aux consommateurs finaux. Cela permet également à l'entreprise d'obtenir une rétroaction immédiate.
- Le lancement de Smarts to Win, un jeu vidéo qui cible les joueuses, a été couronné de succès, ce qui démontre que la marque CTI semble être acceptée par les consommateurs du marché des jeux vidéo.
- Les ventes du jeu traditionnel Know It or Lose It ont beaucoup diminué. Il semble que ce jeu, qui a connu du succès pendant longtemps, soit arrivé à la fin de son cycle de vie. Pour remplacer ce jeu, l'entreprise a développé Smarts to Win, qui pourrait permettre à CTI de s'appuyer sur le succès du jeu original.
- Le service de R-D semble s'être amélioré, et compte maintenant des employés expérimentés dans la conception de poupées.
- Solange sait s'y prendre pour motiver les administrateurs et les employés afin qu'ils adoptent sa vision. Le fait d'avoir une cheffe de la direction dévouée devrait aider l'entreprise à concrétiser l'orientation souhaitée.
- Le contrat avec le nouveau fabricant de poupées et fournisseur de matériaux écologiques, Kolepare, porte ses fruits. La qualité des produits finis est constamment excellente et dépasse toutes les attentes.
- Aleck Morrell, qui est maintenant vice-président de la division électronique, a joué un rôle de premier plan dans le développement de trois jeux vidéo qui ont figuré parmi les meilleurs vendeurs du marché. Par conséquent, l'entreprise dispose d'une personne hautement expérimentée et compétente pour assurer la croissance de la nouvelle division électronique.
- Comme elle a rappelé les poupées Sookie défectueuses et s'assure que les matériaux qu'elle utilise dans ses produits sont écologiques, comme annoncé, CTI a consolidé sa réputation de fiabilité, ce qui a contribué à l'augmentation des ventes de SDL.

Faiblesses

- CTI continue de vendre ses jeux et casse-têtes et ses poupées principalement à des détaillants multinationaux de jouets, à des magasins de jeux et de jouets spécialisés ainsi qu'à des grands magasins. Elle ne vend aucun produit à des détaillants non traditionnels, comme les librairies, les boutiques de souvenirs et les commerçants en ligne. Seuls la gamme de vêtements pour poupées et le jeu vidéo Smarts to Win sont vendus en ligne directement aux clients.
- Les ventes du jeu traditionnel Know It or Lose It ont beaucoup diminué. Il semble que ce jeu soit rendu à la fin de sa vie utile; si l'entreprise souhaite avoir un autre jeu phare, elle devra le remplacer.
- CTI a été forcée de se tourner vers les produits associés à une licence de personnages, ce qui est une stratégie à risque plus élevé, étant donné que la réputation de CTI est maintenant directement liée à ces personnages. CTI a besoin de nouveaux produits pour attirer des clients et accroître ses ventes, ou elle continuera de se fier aux bonnes licences de personnages pour générer des ventes.
- Chloe a quitté l'entreprise juste après le lancement du jeu Smarts to Win, qui a connu du succès. Depuis ce temps, la division électronique bat de l'aile. Jusqu'à maintenant, la division électronique n'a commercialisé aucun autre produit.

Possibilités

- On prévoit que le revenu disponible par habitant augmentera de 2 % par année. Les ventes de jeux, de poupées et de jeux vidéo sont corrélées positivement avec le revenu disponible. Par conséquent, lorsque le revenu disponible augmente, les ventes de ces produits devraient elles aussi augmenter.
- Étant donné qu'on assiste à un retour de la popularité des poupées, le segment des poupées et de leurs accessoires devrait croître de 8 % par an. Par conséquent, la demande des produits de SDL devrait augmenter.
- L'importante croissance des ventes de jeux et casse-têtes associés à une licence de personnages se poursuit. CTI devrait être en mesure d'accroître ses ventes si elle continue de lancer des produits associés à une licence de personnages populaires. La possibilité est liée au choix du bon personnage et du moment approprié pour mettre un terme au contrat (avant que le personnage ne perde de sa popularité).
- Les ventes de jouets des librairies et des boutiques de souvenirs sont en augmentation (tandis que celles des détaillants de jouets éducatifs sont en diminution). CTI pourrait diversifier ses canaux de vente.
- La demande de jouets faits de matériaux écologiques est en croissance. Les ventes de jouets qui sont certifiés comme étant fabriqués exclusivement à partir de matériaux écologiques devraient augmenter considérablement en 2024, en 2025 et au cours des années suivantes.

- Les clients sont devenus plus sensibles aux prix des jouets, mais ils sont prêts à payer plus cher pour des jouets associés à une licence de personnages et pour des produits faits de matériaux écologiques. Comme CTI vend à la fois des produits associés à une licence de personnages et des produits faits de matériaux écologiques, elle devrait être en mesure de continuer de demander plus cher pour ses produits et de dégager des marges brutes plus élevées.
- On prévoit une hausse annuelle de 10 % des ventes de jeux vidéo. Il y a une demande de jeux vidéo destinés aux jeunes enfants, dès l'âge de cinq ans. Compte tenu de cette demande accrue et si CTI opte pour de bons produits, cette croissance prévue devrait profiter aux ventes de jeux vidéo éducatifs développés par CTI.
- Les écoles adoptent les jeux vidéo éducatifs comme aide à l'apprentissage en classe, particulièrement au primaire. Des études montrent que les enfants qui jouent à des jeux conçus pour développer les compétences en mathématiques et en orthographe, ainsi que l'esprit critique, obtiennent de meilleurs résultats dans ces matières. Compte tenu que CTI a des compétences en conception de jeux traditionnels faisant appel à l'esprit critique, il s'agit d'un nouveau marché qu'elle pourrait cibler.

Menaces

- Le taux préférentiel est en augmentation, ce qui fait croître les coûts d'emprunt de CTI.
- On prévoit que les ventes annuelles totales du marché de détail des jouets augmenteront légèrement, soit dans un intervalle de 1 % à 1,5 %, au cours des trois prochaines années. Pour dépasser cette projection, CTI aura besoin de nouveaux produits populaires, de nouveaux canaux de vente ou de moyens de voler des parts de marché aux concurrents.
- Les jeux et les casse-têtes traditionnels représentent maintenant 10 % des ventes du secteur, ce qui est moins qu'en 2020, où ils représentaient 11,6 %. Cette baisse indique que les consommateurs se tournent vers d'autres types de jouets, comme les jeux vidéo. À moins que l'entreprise ait de nouveaux produits novateurs à offrir, les ventes de jeux et de casse-têtes de CTI pourraient continuer de baisser.
- Si un personnage perd de sa popularité auprès des consommateurs, les ventes des produits associés à une licence de ce personnage chuteront. Si CTI a un contrat de licence associé à ce personnage, il y a un risque qu'elle reste prise avec des stocks invendables.
- À cause de la concurrence accrue, les prix de vente des jeux vidéo ont continué de baisser. En raison de cette baisse, le bénéfice potentiel lié aux jeux vidéo commercialisés par CTI pourrait diminuer.

- Les grands fabricants de jouets se sont lancés dans les jeux vidéo pour diversifier leurs produits. La concurrence s'est donc intensifiée dans le secteur des jeux vidéo, ce qui entraînera une hausse du nombre de produits qui seront développés et commercialisés. Par conséquent, CTI pourrait avoir des ventes inférieures à ce qui était prévu.

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 CTI.

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

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

Compétence(s) technique(s)

2.1.5 Expliquer les incidences des tendances actuelles, des problèmes nouveaux et des technologies émergentes en matière de stratégie et de gouvernance

2.3.1 Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

Compétence(s) habilitante(s)

1.3.2 Reconnaître les partis pris, les incertitudes et les situations ambiguës dans l'information et les hypothèses fournies pour la réalisation des travaux requis

1.4.2 Revoir d'un œil critique son propre travail pour en assurer la qualité

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

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

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

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n^{os} 2 à 6.

Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Achat des actions en circulation de Kolepare)

Le candidat doit effectuer une analyse à la fois qualitative et quantitative pour déterminer si CTI doit acheter ou non les actions de Kolepare, le fabricant des poupées de CTI et fournisseur de tous ses matériaux écologiques (tissus, boutons, etc.).

Analyse quantitative : Le candidat doit faire des calculs préliminaires de la valeur des actions, tenir compte de la valeur des synergies et faire la comparaison avec le prix offert et la valeur de marché de l'entreprise. Il peut aussi recalculer le RCI, étant donné que ce dernier ne tient pas compte des synergies présentées.

Analyse qualitative : Le candidat doit évaluer si cet investissement cadre avec les nouveaux ICP et analyser la compatibilité avec la stratégie, la vision et la mission et les valeurs fondamentales de CTI ainsi qu'avec l'ensemble des risques et des possibilités liés à cette acquisition.

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

Les propriétaires de Kolepare ont offert de vendre la totalité des actions ordinaires en circulation à CTI pour 4 millions \$. À l'heure actuelle, CTI a une très bonne relation de travail avec Kolepare, son fournisseur de matériaux écologiques.

Analyse quantitative

Total des frais administratifs (2023)	3 110 000 \$
Réductions de coûts si CTI est propriétaire de Kolepare	15 %
Économies de frais administratifs pour CTI	466 500 \$
Économies de frais administratifs pour Kolepare	125 000
Réduction combinée des dépenses d'exploitation	300 000
Bénéfice net avant impôts attribuable aux clients externes	260 000
Augmentation totale du bénéfice avant impôts	1 151 500 \$
Évaluation fondée sur l'augmentation du bénéfice net pour CTI	1 151 500 \$
Multiple	5
Valeur d'entreprise de Kolepare	5 757 500 \$

Le prix offert de 4 millions \$ est plus élevé que la valeur de Kolepare de 3,25 millions \$ (5 fois le bénéfice net avant impôts de 650 000 \$ comme indiqué par Steven). Si l'on calcule la valeur de base de Kolepare pour CTI (l'augmentation nette du bénéfice avant impôts), on arrive plutôt à un montant avoisinant les 5,8 millions \$. Par conséquent, le prix offert de 4 millions \$ est raisonnable lorsqu'on tient compte de la valeur des synergies pour CTI. CTI devrait néanmoins faire une contre-offre avec un prix inférieur à 4 millions \$, compte tenu de la valeur de marché.

Par conséquent, pour vérifier les conclusions de la présentation :

- Produits d'exploitation tirés de la vente des produits – Les produits d'exploitation augmenteront d'environ 4 millions \$, compte tenu des ventes de matériaux écologiques de Kolepare à d'autres clients en 2023 (produits d'exploitation de 10 millions \$ au total en 2023 × 40 % des ventes de Kolepare à d'autres clients que CTI); il s'agit d'une nouvelle branche d'activité pour CTI.
- Selon le moment où l'achat aura lieu en 2024, un profit pourrait être réalisé, mais comme la date d'achat est inconnue, il est impossible de l'évaluer.
- Le RCI pour 2025 tient compte d'un exercice complet suivant l'acquisition :
 Augmentation du bénéfice d'exploitation avant intérêts et impôts = 650 000 \$
 Augmentation de l'actif net = 1 million \$ (prix demandé de 4 millions \$ moins 3 millions \$ de dette)
 $RCI = 650\,000\ \$ \div 1\,000\,000\ \$ = 65\ %$; toutefois, si l'on tient compte de l'incidence nette sur le bénéfice avant impôts de CTI, le RCI est calculé comme suit : $1\,151\,500\ \$ \div 1\,000\,000\ \$ = 115\ %$.

Selon Lorraine et Krystal, les indicateurs qui ont été utilisés par le passé sont de meilleurs outils pour évaluer ce type d'investissement – délai de récupération de 3,5 ans (qui est attrayant selon Lorraine) et amélioration de la marge bénéficiaire brute (qui, comme Krystal l'a mentionné, découlerait des réductions de coûts associées aux synergies postacquisition). Selon ces indicateurs, il faut accepter cette option.

Autres ICP

Par l'intermédiaire de Kolepare, CTI vendrait des matériaux écologiques, ce qui représenterait un nouveau produit pour l'entreprise. Puisque CTI acquerrait de nouveaux clients (fabricants), elle augmenterait son nombre annuel de ventes de produits et son nombre de nouveaux produits, qui sont tous deux indiqués comme étant sans objet dans la présentation d'Anna Simponi.

Bien qu'il y ait un coût initial de 4 millions \$, les propriétaires de Kolepare sont prêts à accepter un billet à payer de 3 millions \$ (à un taux attrayant), ce qui signifie que CTI n'aurait qu'à investir 1 million \$ sur les 3 millions \$ de capital d'investissement dont elle dispose.

Analyse qualitative

Mission, vision et valeurs fondamentales

- L'acquisition permet non seulement à CTI de continuer à utiliser des matériaux écologiques, mais aussi de contrôler directement la qualité de fabrication de ses produits. L'acquisition cadre avec la vision de CTI, soit d'utiliser des matériaux écologiques le plus possible.
- Comme Kolepare est non seulement un fabricant de poupées, mais aussi un fournisseur de matériaux écologiques, l'acquisition ne cadre pas parfaitement avec les énoncés de mission et de vision de CTI. La vente de matériaux écologiques n'est mentionnée nulle part dans la mission ou la vision de CTI.
- L'acquisition aide CTI à concrétiser sa valeur fondamentale n° 1 : « Fabriquer et offrir des jeux et jouets éducatifs *sûrs et de haute qualité* qui résisteront au temps. » CTI pourra ainsi s'assurer du maintien d'une qualité élevée.
- L'acquisition aide CTI à concrétiser sa valeur fondamentale n° 4 : « Fabriquer nos produits en utilisant autant que possible des matériaux naturels écologiques et durables. »

Risques

- CTI n'a pas d'expérience comme fournisseur de matériaux écologiques. Cet aspect des activités de Kolepare sera entièrement nouveau pour CTI. Elle pourrait devoir embaucher des employés expérimentés.

- CTI a aussi fait appel à des tiers pour la fabrication des poupées Sookie de SDL. Le fait de rapatrier la fonction fabrication en interne donnerait à CTI le contrôle sur la qualité. Toutefois, la qualité des poupées Sookie sera maintenant aussi la responsabilité de CTI, ce qui pourrait constituer un défi, étant donné que CTI n'a jamais assumé cette fonction auparavant.
 - Les deux risques susmentionnés sont quelque peu atténués par le fait que les propriétaires actuels de Kolepare ont accepté de rester dans l'entreprise pendant un an.
- Il faudra procéder à un contrôle diligent pour s'assurer de l'exactitude des informations transmises par les propriétaires de Kolepare, surtout en ce qui concerne la répartition des produits d'exploitation et des bénéfices entre CTI et les autres clients.
 - Il est possible qu'il existe d'autres passifs ou passifs éventuels. Si CTI achète les actions de Kolepare, elle prendrait en charge les passifs non comptabilisés, ce qui pourrait être très coûteux pour l'entreprise dans l'avenir. Les passifs devront faire l'objet d'une investigation plus approfondie dans le cadre des procédures de contrôle diligent.
 - Les prix inscrits aux contrats existants conclus avec les clients ou les fournisseurs pourraient ne pas être avantageux dans l'avenir. Il faudra examiner tous ces contrats pour s'assurer qu'ils sont transférables et acceptables.
 - À moins que Kolepare ait conclu des contrats à long terme avec eux, les clients existants pourraient ne pas rester. Il nous faudra de plus amples renseignements. (Si le produit reste de la même qualité, au même prix, etc., il y a un risque moins élevé que ces clients partent.)

Possibilités

- Le fait que les propriétaires restent pendant un an pour aider à la transition pourrait permettre à CTI d'en apprendre davantage sur l'approvisionnement en matériaux écologiques.
- Le fait que les propriétaires restent pendant un an devrait rassurer les employés et favoriser leur rétention.
- La demande de produits fabriqués avec des matériaux écologiques augmente. Par conséquent, la demande des produits que Kolepare vend à ses autres clients devrait aussi augmenter.
- Les ventes de poupées (et de leurs accessoires) devraient croître de 8 % par année, en raison du retour de la popularité des poupées. La demande des poupées Sookie devrait donc augmenter, et comme CTI aura le contrôle de la fabrication et de l'approvisionnement en matériaux écologiques, elle sera en mesure de répondre à cette demande.

- Compte tenu de l'augmentation des ventes de poupées, les ventes de vêtements pour poupées devraient elles aussi augmenter, ce qui devrait accroître le besoin de matériaux écologiques. Si CTI acquiert Kolepare, SDL pourra obtenir ces matériaux à un prix réduit.
- L'usine de fabrication de Kolepare est actuellement utilisée à 63 % de sa capacité. Par conséquent, l'usine serait en mesure de prendre en charge une augmentation de la production de poupées Sookie si la division devait vendre plus de produits.
- SDL ne vend pas les poupées Sookie en ligne pour l'instant (même si la nouvelle gamme de vêtements pour les poupées Sookie est vendue en ligne). Il ne fait aucun doute que SDL a la possibilité de se mettre à vendre les poupées Sookie en ligne, et l'acquisition de Kolepare aiderait CTI à y arriver. Le passage aux ventes en ligne pourrait permettre à SDL d'accroître la demande à l'égard de ses produits sur les marchés internationaux. CTI semble aussi avoir la capacité de fabrication nécessaire pour accroître la production de poupées Sookie, si la demande devait considérablement augmenter.

Intégration

- Cette acquisition entraînera une hausse du bénéfice net seulement si CTI continue de fabriquer des poupées ainsi que des jeux et casse-têtes traditionnels. Si les ventes reculent en raison de changements dans le secteur ou du manque d'investissement de CTI dans le développement de nouveaux produits dans ses divisions traditionnelles, le besoin de matériaux écologiques diminuera. Par conséquent, pour que cette acquisition soit un bon investissement, CTI doit idéalement continuer d'investir dans sa division des jeux et casse-têtes traditionnels (comme la proposition de jeu de société utilisant des blocs de construction).
- Si CTI décide de se concentrer sur les produits de la division électronique pour assurer la croissance future de l'entreprise, cet investissement ne générera pas les rendements escomptés, et les fonds devraient être investis dans un autre projet.

Conclusion

Cette proposition ne cadre pas avec un grand nombre des nouveaux ICP de Solange et, par conséquent, il faut rejeter l'investissement. Toutefois, il est possible que ces ICP ne soient pas appropriés pour l'évaluation de ce type d'investissement, comme l'ont fait remarquer Krystal et Lorraine. Lorraine, Krystal et Steven ont tous fait valoir que le projet pourrait être acceptable si on l'évalue selon le délai de récupération et son incidence sur les marges bénéficiaires brutes.

Le succès de cette proposition repose sur le maintien et la croissance du niveau actuel des ventes de Kolepare; parallèlement, c'est aussi son plus grand risque. Étant donné que CTI n'a aucune expérience dans la vente de matériaux écologiques, l'entreprise pourrait avoir de la difficulté à maintenir la performance actuelle de Kolepare.

Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Investissement dans un jeu de société utilisant des blocs de construction)

Le candidat doit effectuer une analyse à la fois quantitative et qualitative de la proposition de jeu de société utilisant des blocs de construction.

Analyse quantitative : Le candidat doit déterminer le RCI du jeu.

Analyse qualitative : Le candidat doit évaluer si cet investissement cadre avec les ICP et analyser sa compatibilité avec la stratégie, la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI ainsi que les risques et possibilités liés à la proposition de jeu de société.

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

La proposition porte sur un investissement dans un nouveau produit, un jeu de société utilisant des blocs de construction destiné aux joueurs de cinq ans et plus. Il s'agit d'un jeu de société familial qui fait appel à la créativité et à l'esprit critique. Il se joue à deux joueurs ou plus.

Analyse quantitative

Une fois que l'investissement de 1,5 million \$ dans le matériel aura été réalisé et que le jeu aura été commercialisé, les prévisions de CTI sont les suivantes :

	2024	2025	2026
Unités vendues	50 000	250 000	280 000
Prix de vente par jeu	20 \$	20 \$	20 \$
Total des produits d'exploitation	1 000 000 \$	5 000 000 \$	5 600 000 \$
Coûts variables 67 %	(670 000)	(3 350 000)	(3 752 000)
Moins : amortissement (1 500 000 \$ ÷ 10)	(150 000)	(150 000)	(150 000)
BAIL	180 000 \$	1 500 000 \$	1 698 000 \$

On prévoit des ventes de 1 million \$ en 2024, de 5 millions \$ en 2025 et de 5,6 millions \$ en 2026. En 2025, l'augmentation du bénéfice net avant intérêts et impôts sera de 1,5 million \$.

En 2025, le RCI sera de 100 % (BAII de 1,5 million \$ en 2025 ÷ 1,5 million \$ d'investissements en immobilisations). L'investissement fera augmenter le RCI total de CTI.

Analyse qualitative

Autres ICP

L'un des nouveaux ICP vise l'augmentation du nombre de nouveaux produits novateurs. Le jeu de société utilisant des blocs de construction est un nouveau produit novateur. Toutefois, il serait possible d'en lancer une version jeu vidéo, qui reprendrait les idées du jeu de société (il s'agirait d'un « produit dérivé »).

Lorraine estime que les anciens indicateurs seraient plus utiles pour l'évaluation de cet investissement :

- Le délai de récupération est d'environ 2 ans, ce qui est acceptable (un délai court pour le secteur d'activité de CTI).
- La marge brute est de 33 %, ce qui est légèrement inférieur à la marge brute actuelle, qui s'établit à 34,1 %.

Mission, vision et valeurs fondamentales

- Comme le jeu de société est un jeu amusant fabriqué à partir de matériaux écologiques qui favorise l'esprit critique pour tous les âges, il est compatible avec la vision et la mission.
- Le jeu de société est également compatible avec les valeurs fondamentales suivantes :
 - Valeur fondamentale n° 1 : « Fabriquer et offrir des jeux et jouets éducatifs sûrs et de haute qualité qui résisteront au temps. »
 - Valeur fondamentale n° 4 : « Fabriquer nos produits en utilisant autant que possible des matériaux naturels écologiques et durables. » Le jeu de société cadre avec cette valeur, car il est fait de matériaux écologiques à 100 %.

Risques

- Puisqu'il s'agit d'un jeu nouveau et très différent, il pourrait être moins bien reçu qu'il l'a été par le groupe de parents. Par conséquent, les ventes réelles, le RCI et les bénéfices pourraient être moins élevés que prévu, et le délai de récupération, plus long que prévu.
- En règle générale, les jeux et jouets associés à une licence de personnages se vendent bien, tandis que le marché des autres jeux et casse-têtes est en déclin. Comme ce nouveau jeu de société n'est pas associé à une licence de personnages, les ventes prévues pourraient ne pas se matérialiser. (Le produit pourrait être associé à une licence de personnages, mais le Conseil souhaite réduire la dépendance aux licences.)
- Étant donné que le volume de production de jeux et de casse-têtes est en déclin, il y a une capacité de production excédentaire. Si aucun nouveau jeu de société n'est produit, la production diminuera davantage, ce qui fera augmenter les coûts unitaires de production et diminuer les marges de la division des jeux et casse-têtes.
- Comme elle croit que le capital disponible pourrait être mieux utilisé, Solange souhaite mettre cet investissement sur la glace cette année. Reporter ce projet d'une année donne lieu à un risque qu'un concurrent pénètre le marché en premier avec un produit similaire.

Possibilités

- Un groupe de parents a formulé des commentaires positifs sur le jeu, les parents ayant adoré le fait que le jeu fasse appel à l'esprit critique. Il semble donc y avoir un intérêt pour ce type de jeu. S'il connaît du succès et s'il est bien reçu sur le marché, le nouveau jeu de société permettrait à CTI de réduire sa dépendance aux produits associés à une licence de personnages, y compris la nécessité d'un personnage pour appuyer le produit.
- Le jeu de société est destiné aux joueurs de cinq ans et plus, si bien que ce produit permettrait à CTI d'élargir ses tranches d'âge cibles.
- Selon des concepteurs du service de R-D, le jeu de société utilisant des blocs de construction pourrait être le prochain produit évolutif de CTI. Le cas échéant, la production et la vente de ce jeu pourraient entraîner une amélioration de la performance de CTI pour de nombreuses années.
- La demande de jeux fabriqués à partir de matériaux écologiques a augmenté, et le nouveau jeu de société serait fait avec des matériaux écologiques de haute qualité, ce qui pourrait entraîner un accroissement de la popularité et des ventes du jeu.

- Le développement du jeu de société donne lieu à la possibilité d'en produire une version jeu vidéo l'an prochain, ce qui pourrait faire croître considérablement les produits d'exploitation. Le lancement du jeu traditionnel pourrait permettre à CTI de déterminer ce que les utilisateurs aiment ou n'aiment pas du jeu en vue de la conception de sa version jeu vidéo améliorée.
- Lorraine a mentionné que ce jeu pourrait devenir le prochain produit évolutif de CTI (après Know It or Lose It), ce qui pourrait contribuer à l'atteinte de l'objectif du Conseil de créer et de produire des produits qui résisteront au temps.

Intégration

- CTI devrait envisager d'investir à la fois dans le jeu de société utilisant des blocs de construction et dans l'acquisition de Kolepare, car le nouveau jeu de société générerait des bénéfices encore plus élevés si CTI acquiert Kolepare. L'acquisition de Kolepare et l'investissement dans le jeu de société utilisant des blocs de construction nécessiteraient 2,5 millions \$ au total (1 million \$ après l'emprunt auprès des propriétaires de Kolepare + 1,5 million \$ de coûts additionnels pour le jeu de société utilisant des blocs de construction = 2,5 millions \$), ce qui est inférieur à la trésorerie disponible.
- La fabrication du jeu de société utilisant des blocs de construction aiderait CTI à maintenir la capacité de ses usines de fabrication à un niveau raisonnable. Si la capacité de production continue de diminuer, les coûts unitaires de CTI augmenteront et les bénéfices de la division jeux et casse-têtes diminueront. Cette situation pourrait avoir une incidence sur la production des autres jeux et casse-têtes traditionnels.

Conclusion

Le jeu de société utilisant des blocs de construction nécessite un investissement initial de 1,5 million \$ et, à supposer que les projections se réalisent, il fera croître les produits d'exploitation et les bénéfices. Bien que les ICP établis par Solange soient très bas, l'analyse du délai de récupération et de la marge brute donne à penser que CTI devrait accepter cet investissement. Il y a une possibilité de développer une version jeu vidéo du jeu de société, en s'appuyant sur les commentaires reçus, ce qui pourrait faire croître considérablement les produits d'exploitation dans l'avenir.

Il existe un risque que le volume de ventes soit plus faible que prévu en raison des forces du marché et du secteur d'activité. Comme le jeu de société n'est pas associé à une licence de personnages, les ventes pourraient être encore plus faibles que prévu. Toutefois, un membre du Conseil croit qu'il s'agit d'un excellent jeu novateur qui pourrait remporter un prix, et des membres du service de R-D estiment qu'il pourrait devenir le prochain produit évolutif de CTI. Enfin, le jeu de société utilisant des blocs de construction permettra aux usines de fabrication de fonctionner à un niveau proche de leur capacité de production, ce qui contiendra l'augmentation des coûts unitaires de la division des jeux et casse-têtes et empêchera ses marges de diminuer.

Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Investissement dans le développement d'un nouveau logiciel de jeu de mathématiques)

Le candidat doit réaliser une analyse quantitative et qualitative de la proposition d'investissement dans le développement d'un nouveau logiciel de jeu de mathématiques.

Analyse quantitative : Le candidat doit analyser les incidences sur les bénéfices de la passation en charges de tous les coûts de développement. On s'attend également du candidat qu'il évalue le caractère raisonnable des prévisions fournies. Le candidat peut aussi comparer les avantages quantitatifs de cet investissement du point de vue des ICP de Solange avec les indicateurs (délai de récupération, marge bénéficiaire brute) jugés utiles par le Conseil de CTI.

Analyse qualitative : Le candidat doit évaluer si cet investissement cadre avec les ICP et analyser sa compatibilité avec la stratégie, la vision, la mission et les valeurs fondamentales de CTI ainsi que les risques et possibilités liés à cet investissement.

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

La proposition d'investissement porte sur un logiciel de jeu de mathématiques qu'Allison Zhu a développé. Le contenu du logiciel correspond au programme de mathématiques de la 1^{re} à la 3^e année. Le développement est terminé à 65 %. Allison souhaite obtenir une redevance de 10 % par vente; en contrepartie, CTI aura le droit d'utiliser toutes les parties du programme. Allison veut aussi que 5 % de chaque vente aillent à l'école de l'enfant en question.

Analyse quantitative

Cette option nécessitera un investissement initial de 2,1 millions \$: 1,6 million \$ en coûts de développement et 500 000 \$ pour l'achat d'ordinateurs qui seront donnés à des écoles qui participeront au projet pilote du logiciel. Selon la présentation, la valeur des actifs associés à ce jeu devrait s'établir à 1,6 million \$ (ou correspondre aux coûts de développement finaux nécessaires pour la finalisation du jeu). Par conséquent, si les projections fournies par Aleck Morrell sont exactes, le RCI du projet devrait être d'environ 28 %. Toutefois, si l'on tient compte de la totalité de l'investissement de 2,1 millions \$, le rendement attendu du projet serait d'environ 21 %.

En 2025, le bénéfice net avant impôts devrait s'élever à 444 800 \$.

ICP

Le logiciel de jeu de mathématiques semble attrayant compte tenu des ICP concernant le nombre de téléchargements, le nombre de parties jouées par mois par un joueur et le nombre de produits dérivés.

- Nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels – D'ici 2025, ces ventes et téléchargements devraient totaliser 2,48 millions (400 000 téléchargements gratuits + 2,08 millions de téléchargements de mises à niveau). Il est toutefois important de noter qu'il s'agit simplement de projections et que, compte tenu des incertitudes dont il est question ci-après, ces résultats sont fort incertains.
- Nombre de parties jouées par mois par un joueur – Selon les projections d'Aleck, ce devrait être une partie par jour. Bien que ce soit attrayant, il est difficile de déterminer si cette projection est réaliste.
- Nombre de nouveaux produits, y compris les produits dérivés – Un nouveau produit et deux produits dérivés par année d'enseignement (1^{re}, 2^e et 3^e), ce qui donne un total de neuf nouveaux produits. De plus, Solange a mentionné que si le projet pilote connaît du succès, CTI développera des logiciels semblables pour toutes les autres matières du primaire. Par conséquent, si le jeu initial est adopté par les écoles et les élèves, ce sera une excellente occasion pour CTI d'élargir la portée du produit à d'autres matières et à d'autres années d'enseignement.
- Les produits d'exploitation nets totaux augmenteront de 1 944 800 \$ en 2025 (déduction faite de la redevance à Allison et du don aux écoles).

Conclusion de l'analyse quantitative et considérations additionnelles

Compte tenu des évaluations historiques que les actionnaires ont déjà utilisées :

- Le délai de récupération est de 4,7 ans (investissement initial de 2,1 millions \$ ÷ BAI projeté de 444 800 \$).

- La marge nette est de 23 % ($444\,800 \$ \div 1\,944\,800 \$$), ce qui est supérieur à la marge actuelle de 4,5 % de la division électronique. Toutefois, il est difficile de déterminer si ce jeu donnera lieu à d'autres coûts annuels. La seule charge incluse dans les projections concerne les coûts de programmation récurrents du jeu. Avant de prendre une décision d'investissement, CTI devrait vérifier si les projections d'Aleck sont exhaustives.
- Aucuns frais de marketing n'ont été inclus. S'il faut engager des frais de marketing, les bénéfices pourraient être moindres que prévu.

Analyse qualitative

Mission, vision et valeurs fondamentales

- Étant donné qu'il a été mentionné que le logiciel de jeu de mathématiques est divertissant et fait appel à l'esprit critique, il cadre avec la mission et la vision de l'entreprise. Toutefois, il se joue à un seul joueur et est destiné aux enfants. Par conséquent, le logiciel ne cadre pas avec certains aspects de la mission et de la vision, car il n'est pas destiné à tous les membres de la famille ni aux personnes de tous âges.
- Il a aussi été mentionné que le jeu est innovant, étant donné qu'il a été développé en fonction du programme scolaire de mathématiques actuel. Ce semble être un facteur de différenciation par rapport aux concurrents, ce qui rend le logiciel novateur.

Risques

- Le succès du logiciel de jeu de mathématiques dépend de son acceptation, d'abord par plusieurs conseils scolaires, puis par les écoles. Même si le projet pilote fonctionne, le logiciel pourrait ne pas être accepté par toutes les écoles ni par tous les conseils scolaires.
- Si les écoles n'adoptent pas le logiciel, CTI devra le commercialiser directement auprès des parents pour un usage à la maison afin de concurrencer les autres logiciels de jeu de mathématiques similaires (ces coûts n'ont pas été inclus dans les projections d'Aleck). À l'heure actuelle, il existe déjà plusieurs logiciels de jeu de mathématiques pour enfants qui ont été développés et commercialisés par des sociétés réputées dans le domaine. Si le logiciel de CTI ne se distingue pas des autres logiciels, les prévisions de produits d'exploitation pourraient ne pas se réaliser.
- Pour plusieurs raisons, le logiciel de CTI pourrait ne pas être en mesure de rivaliser avec les logiciels concurrents. Si c'est ce qui se produit, le logiciel ne sera fort probablement pas rentable.

- Les produits d'exploitation ne sont générés que par des parents qui achètent des mises à niveau, et les projections sont fondées sur la vente de nombreuses mises à niveau. Il y a un risque qu'il y ait moins de ventes de mises à niveau que ce qui est prévu.
- Comme les programmes scolaires varient d'une province à l'autre (et d'un État à l'autre, si CTI décide d'étendre la portée du produit et de le commercialiser aux États-Unis), il y aura des coûts de développement récurrents. Il faudra aussi créer une version en français. Aleck n'a pas inclus ces dépenses additionnelles dans ses projections.
- De plus, le logiciel devra être mis à niveau au fil de l'évolution du programme scolaire. Il y a un risque que le logiciel ne soit pas toujours à jour par rapport aux changements apportés au programme scolaire, ou qu'il soit impossible d'apporter tous les changements assez rapidement pour que le logiciel reste pertinent. Des coûts de programmation récurrents ont été budgétés, mais ils pourraient être insuffisants.
- CTI devra tenir à jour à la fois la version de bureau et la version mobile pour la maison. Les coûts de développement pourraient donc être supérieurs à ce qui est prévu.
- Il reste peu de temps d'ici à la date prévue d'achèvement et de mise en vente du logiciel (si le jeu est lancé en janvier 2025 comme prévu, il reste moins de huit mois pour en achever le développement). Il y a un risque que le développement du jeu soit plus long que prévu.
- Solange a mentionné que si la composante recherche du projet nécessite plus d'efforts que prévu (compte tenu de l'évolution des programmes scolaires et des différences entre ces programmes), le service de R-D de CTI pourrait être mis à contribution. Comme l'a indiqué Lorraine, les trois divisions de CTI doivent avoir recours au service de R-D pour développer des produits.

Possibilités

- Si le logiciel est accepté dans les écoles, les parents voudront avoir un logiciel de jeu de mathématiques dont le contenu correspond à ce qui est vu en classe et enrichit les apprentissages de l'enfant. Les parents seront ainsi incités à télécharger l'application.
- Si le produit connaît du succès, la division électronique de CTI attirera beaucoup d'attention et de nombreux nouveaux clients. Le lancement réussi du logiciel de jeu de mathématiques pourrait amener CTI à élargir la portée du produit à d'autres matières et d'autres années d'enseignement.
- L'utilisation du logiciel et de sa version mobile pour la maison pourrait renforcer la notoriété de CTI et de sa marque, surtout si l'école annonce le don du logiciel et des ordinateurs.
- Puisque 5 % des ventes seront données à un fonds de bourses d'études pour la scolarisation des enfants, les écoles auront un incitatif à commercialiser la version mobile pour la maison.

- Les écoles ont décidé d'adopter les jeux vidéo éducatifs comme aide à l'apprentissage en classe, particulièrement au primaire. Des études montrent que les enfants qui jouent à des jeux conçus pour développer les compétences en mathématiques et en orthographe, ainsi que l'esprit critique, obtiennent de meilleurs résultats dans ces matières. Ces nouvelles tendances du secteur sont une occasion pour CTI, car il semble que les écoles seront réceptives à cette idée et que les parents sont susceptibles d'adopter la version mobile pour la maison.

Intégration

Les ressources que requiert cet investissement se chiffrent à 2,1 millions \$ sur 3 millions \$ de capital d'investissement disponible. Par conséquent, si l'entreprise va de l'avant avec le développement de ce produit, il ne restera pas suffisamment de capital pour investir dans les autres propositions. Il pourrait en résulter une réduction de l'utilisation de la capacité de fabrication des jeux traditionnels de CTI, car les ventes de Know It or Lose It sont en diminution. Ce scénario pourrait donner lieu à une escalade où les détaillants réduiraient leurs commandes, des employés de la division des jeux et casse-têtes seraient licenciés et les bénéfices de cette division diminueraient considérablement. Si CTI décide d'aller dans cette direction, il pourrait y avoir d'importantes répercussions pour la division des jeux et casse-têtes, la principale branche d'activités de l'entreprise depuis sa création.

Conclusion

Cette proposition cadre assez bien avec la mission et la vision de l'entreprise (bien qu'il ne semble pas que ce soit un jeu pour toute la famille) ainsi qu'avec les tendances du secteur. Le logiciel est ludique et éducatif. Les ICP concernant les utilisateurs, les mises à niveau et les produits dérivés sont très bons. De plus, si l'on suppose que les projections sont réalistes, les marges bénéficiaires avant et après impôts sont élevées. Par contre, certains coûts pourraient avoir été sous-estimés et les produits d'exploitation pourraient être trop optimistes. Le plus grand risque est que les conseils scolaires et les écoles n'adoptent pas le logiciel. Si c'est ce qui se produit, l'entreprise devra commercialiser le logiciel directement auprès des parents, dans un marché qui pourrait être déjà saturé par les produits des concurrents. Ces concurrents sont en outre des sociétés réputées qui ont probablement les ressources nécessaires pour accroître leurs dépenses publicitaires.

Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Question de gouvernance et relative aux UAP et aux ICP)

Le candidat doit constater que les UAP accordées à Solange la motivent à suivre une certaine direction. Le candidat doit comprendre que Solange a établi les ICP précisément pour lui permettre d'atteindre les cibles qui lui donneront le maximum d'UAP (ce qui lui apportera une participation en actions). Le candidat doit constater que si CTI utilise ces ICP, elle risque de ne pas choisir les bonnes propositions de création de valeur pour les actionnaires, et que ces ICP ne sont pas les plus indiqués pour déterminer si certains types d'investissements doivent être faits. Le candidat peut recommander des changements aux mesures.

Il est à noter que puisqu'il s'agit d'une question touchant Solange, les informations suivantes devraient être présentées à Lorraine, Krystal, Steven et Thomas (ce dernier était absent de la réunion).

Solange est la nouvelle cheffe de la direction (elle a été embauchée en octobre 2024) et elle a établi de nouveaux ICP en 2024. Elle semble les avoir définis de manière qu'ils concordent avec les cibles (fixées par le Conseil) en fonction desquelles les UAP lui seront accordées. Selon la structure de la prime, Solange recevra de plus en plus d'UAP à mesure que l'entreprise atteindra certaines cibles de performance. Toutefois, il y a lieu de se demander si les nouveaux ICP aideront CTI à développer et à créer des produits exceptionnels qui résisteront au temps, ce qui est l'intention ultime du Conseil. Par exemple, en ce qui a trait à la proposition d'investissement dans le logiciel de jeu de mathématiques, les écoles peuvent télécharger et mettre à niveau gratuitement le logiciel. Par conséquent, l'ICP lié au nombre de téléchargements et de mises à niveau ne se traduira pas nécessairement par une hausse de valeur pour CTI. De plus, l'ICP lié au nombre de parties jouées par mois par un joueur ne permet pas d'évaluer la performance du produit en ce qui concerne l'augmentation de la valeur de CTI pour les actionnaires. Un joueur pourrait jouer à un jeu tous les jours, mais s'il est en mesure de télécharger et d'utiliser le produit gratuitement, cette fréquence d'utilisation élevée ne se traduirait pas par une augmentation de valeur. Ces deux mesures donnent un indice des volumes et non des ventes (qui dépendent aussi du prix de vente) ou des bénéfiques (qui sont aussi fonction des coûts).

Une autre cible liée aux UAP que recevra Solange est le RCI. Solange demande de connaître l'incidence de chaque proposition sur le RCI. Toutefois, selon la définition du RCI, le capital investi correspond au montant d'un investissement qui a été comptabilisé à l'actif et non au total de l'investissement initial. Par conséquent, cette mesure n'indique pas nécessairement la performance réelle d'un projet, si un grand nombre de coûts du projet sont passés en charges à l'état des résultats.

Si l'on se fonde sur les nouveaux ICP de Solange pour déterminer la proposition à accepter, la proposition qui obtient les résultats les plus élevés pour les ICP n^{os} 1, 2 et 3 de la liste est celle du logiciel de jeu de mathématiques. Compte tenu de ces résultats, ce logiciel semble être un choix évident. Toutefois, parmi les trois options, le logiciel de jeu de mathématiques est l'option d'investissement qui obtient le pire résultat selon l'ICP lié au RCI (soit 23 %, comparativement à 115 % pour l'acquisition de Kolepare et à 100 % pour l'investissement dans un jeu de société utilisant des blocs de construction). D'après les paramètres et les ICP établis par Solange, il faudrait tout de même aller de l'avant avec l'investissement dans le logiciel de jeu de mathématiques. C'est cependant l'option qui fait le moins augmenter les produits d'exploitation et les bénéfices. Enfin, l'investissement dans le logiciel de jeu de mathématiques obtient le délai de récupération le plus long des trois options. En comparaison, l'acceptation de l'acquisition de Kolepare et de l'investissement dans le jeu de société utilisant des blocs de construction générerait les produits d'exploitation et les marges brutes les plus élevés.

Les ICP de Solange pourraient donner lieu à des décisions d'investissement mal avisées pour CTI, car l'investissement de tout le capital disponible dans des jeux vidéo éducatifs nuirait aux bénéfices de la division des jeux et casse-têtes, car les ventes de Know It or Lose It sont en baisse. Cette baisse des ventes doit être contrebalancée par la fabrication d'autres produits tangibles, pour que CTI utilise sa capacité de fabrication et évite une hausse considérable de ses coûts unitaires. Investir dans la division des jeux et casse-têtes permettra à CTI de réduire la probabilité de cette éventualité.

Les membres d'origine du Conseil – Lorraine, Krystal et Steven – sont revenus à des indicateurs financiers plus traditionnels (délai de récupération et marge brute) pour les aider à évaluer les diverses options. Ces indicateurs sont directement liés à la création de valeur et sont valables pour l'évaluation de produits traditionnels comme les jeux de société, les casse-têtes et les poupées. Toutes les options liées à des produits traditionnels obtiennent de mauvais résultats pour les ICP relatifs aux utilisateurs, aux produits dérivés et au nombre de parties jouées, mais elles obtiennent des résultats acceptables selon une analyse fondée sur le délai de récupération et la marge brute.

Par conséquent, il y a un désaccord quant aux ICP que CTI devrait utiliser. Ce désaccord est en partie attribuable au fait que Solange souhaite changer le type de produits que fabrique CTI et que le succès des produits électroniques est généralement évalué au moyen d'ICP différents que pour les produits traditionnels de CTI. Il faudra discuter des indicateurs appropriés, et Thomas pourrait être la personne indiquée pour régler le désaccord entre Solange et les autres actionnaires. Thomas ayant été président du Conseil par le passé, son expertise est peut-être respectée par tous les actionnaires et il a probablement les compétences pour mener les discussions. Il est sans doute bien placé pour guider l'entreprise dans cette transition, car il participe moins que les autres actionnaires aux activités courantes de l'entreprise. Étant donné qu'il n'était pas présent à la réunion des actionnaires, il est susceptible de présenter une opinion plus objective sur les indicateurs.

Source du problème

Les indicateurs en fonction desquels les UAP sont accordées à Solange posent problème. Le Conseil doit reconnaître que les ICP de Solange sont fondés sur des objectifs inadéquats, ces derniers étant motivés par l'obtention des UAP, et que, par conséquent, ils la poussent à aller dans une direction qui n'est pas celle que souhaite le Conseil. Il serait sans doute préférable d'établir de nouveaux indicateurs ou des indicateurs différents pour les UAP. Il faudrait toutefois en discuter avec Solange. Thomas pourrait aussi être utile pour aider à combler le fossé entre les questions des autres membres du Conseil au sujet de l'applicabilité des ICP de Solange et du désir de Solange de maintenir les ICP tels quels. Il s'agit d'un élément important en ce moment, car il y a un décalage apparent entre les intentions du Conseil et la manière dont Solange a mis en œuvre ses ICP. De plus, certaines cibles des UAP (surtout la cible relative au RCI) semblent être assez faciles à atteindre compte tenu des propositions présentées. Le Conseil de CTI pourrait envisager d'accroître la cible de RCI (12 %), afin de la rendre plus difficile à atteindre.

Quels autres ICP faudrait-il utiliser? Du point de vue du développement de produits, de nombreux ICP pourraient avoir de l'importance tant actuellement que pour l'avenir. Étant donné que peu de dépenses d'investissement de la division électronique sont inscrites à l'actif, CTI devrait plutôt s'intéresser à l'incidence nette des coûts de développement initiaux sur les bénéfices.

Dans la liste actuelle d'ICP de Solange, il manque des indicateurs liés aux bénéfices et aux flux de trésorerie, importants pour la création de valeur, comme ceux qu'ont mentionnés les membres d'origine du Conseil. On pourrait aussi adopter un ICP fondé sur le délai nécessaire pour qu'une entreprise récupère l'investissement initial d'un projet, une mesure utile lorsque le délai de récupération est court, ce qui est le cas des propositions.

Il faut modifier les ICP afin de motiver Solange et le reste de CTI à choisir des investissements qui créeront de la valeur pour les actionnaires.

Voici des exemples d'ICP que Solange pourrait adopter :

1. Rendement de l'investissement brut total (et non le montant inscrit à l'actif seulement)
2. Nombre de nouveaux produits et de produits dérivés – cet indicateur peut être conservé, car il donne une indication du niveau d'innovation et de succès du service de R-D, un aspect important d'une croissance durable.
3. Augmentation du bénéfice net annuel avant intérêts et impôts

En résumé, les ICP établis par Solange semblent être fortement corrélés avec ses UAP, ce qui entraîne un problème potentiel quant à la façon dont les fonds de CTI seront investis. Pour assurer l'atteinte des objectifs du Conseil, les ICP et les conditions des UAP devraient être revus et possiblement modifiés. On s'assurera ainsi que les intérêts de l'entreprise et les directives de Solange sont le plus en adéquation possible.

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.

Compétence(s) habilitante(s)

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

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

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

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

Le candidat formule, pour chacune des questions (dirigées et non dirigées), une conclusion logique qui cadre avec son analyse et qui intègre les questions stratégiques. Le candidat peut fournir une conclusion sur une question immédiatement après l'analyse de chaque question, mais doit aussi présenter une conclusion globale pour clore le rapport (résumé et ordre de priorité des recommandations).

Le candidat peut recommander une orientation différente, à condition qu'elle concorde avec son analyse. Les recommandations doivent répondre aux principales préoccupations des actionnaires et témoigner d'un bon jugement professionnel. Il est acceptable pour certaines questions de mentionner que l'obtention de renseignements supplémentaires est nécessaire, tant que cette affirmation est justifiée et cohérente avec l'analyse.

Le candidat doit tirer des conclusions logiques et formuler une recommandation sur l'orientation stratégique que CTI devrait adopter. À son analyse, le candidat intègre l'analyse de toutes les questions importantes (acquisition de Kolepare, investissement dans un jeu de société utilisant des blocs de construction et investissement dans un logiciel de jeu de mathématiques).

Le candidat doit classer chacune des options stratégiques qu'il a analysées. Son classement doit tenir compte des principales questions :

- *Contribution de l'option à l'atteinte des ICP et des cibles du Conseil*
- *Niveau de risque – investissement initial requis, concordance avec les tendances du secteur, investissements récurrents requis, etc. Le candidat doit aussi tenir compte de l'incidence du fait que Know It or Lose It arrive à la fin de son cycle de vie sur la capacité de fabrication et les bénéfices de l'entreprise – surtout s'il n'est pas remplacé par un autre produit tangible. Cette proposition favorise-t-elle la croissance future, permet-elle de corriger les faiblesses actuelles, etc.?*
- *La proposition concorde-t-elle avec les énoncés de vision et de mission de l'entreprise et avec ses valeurs fondamentales mises à jour?*

Recommandations au sujet de questions précises

Gouvernance

Les UAP accordées à Solange semblent l'inciter à adopter des mesures dans le but d'atteindre des cibles qui pourraient ne pas accroître directement la valeur pour les actionnaires et pourraient même nuire à la croissance à long terme de l'entreprise. Solange est reconnue comme une personne convaincante. Ces cibles semblent motiver Solange à adopter une orientation qui n'est probablement pas celle que souhaite le Conseil. Si la structure de la prime fondée sur les UAP n'est pas modifiée immédiatement, l'entreprise pourrait rémunérer Solange pour qu'elle oriente CTI vers une direction qui pourrait lui être nuisible. De plus, les UAP confèreraient à Solange un nombre important d'actions ordinaires de l'entreprise, ce qui lui donnerait une plus grande influence.

Le Conseil de CTI a adopté une prime fondée sur des UAP pour évaluer et récompenser la performance de Solange. Cette dernière s'est inspirée des cibles liées aux UAP pour établir la liste d'ICP qu'elle a remise aux directeurs de division. La proposition ou les propositions d'investissement qui obtiennent les meilleurs résultats au plus grand nombre d'ICP seront acceptées. Toutefois, les indicateurs importants, dont certains ont été utilisés par le passé, comme l'augmentation des marges bénéficiaires et le délai de récupération, ne figurent pas parmi les ICP utilisés pour l'évaluation des propositions. L'utilisation d'autres ICP se traduirait par un classement différent des propositions.

Il y a une contrainte financière, étant donné que le maximum de trésorerie disponible pour l'année est de 3 millions \$. Par conséquent, il y a un montant limité à investir.

En plus de la trésorerie disponible limitée, il y a diverses synergies entre certaines des propositions. L'acquisition de Kolepare aurait aussi une incidence sur les coûts associés à la production du jeu de société utilisant des blocs de construction, car ce dernier est fait de matériaux écologiques.

Acquisition de Kolepare (1 million \$ en trésorerie et 3 millions \$ de dette)

Cette option cadre avec les produits traditionnels de l'entreprise. La rentabilité de l'acquisition de Kolepare dépend du maintien de la fabrication et des ventes de poupées et de jeux traditionnels faits avec des matériaux écologiques. Cette acquisition ne générera des bénéfices nets élevés que si l'entreprise continue de fabriquer des poupées et des jeux et casse-têtes traditionnels. Si les ventes de jeux et de poupées diminuent en raison de changements dans le secteur ou du fait que CTI n'investit pas dans le développement de nouveaux produits tangibles, le besoin de matériaux écologiques diminuera.

Par conséquent, pour rentabiliser l'acquisition de Kolepare, l'entreprise doit idéalement continuer d'investir dans des jeux et casse-têtes traditionnels (comme le jeu de société utilisant des blocs de construction proposé). De plus, étant donné que les ventes de Know It or Lose It sont en baisse, il y a une capacité de production excédentaire. Si aucun autre jeu de société ou casse-tête n'est produit, la production diminuera, ce qui fera augmenter les coûts de production unitaires et diminuer les marges de la division. Si l'entreprise ne fabrique aucun nouveau jeu, elle aura besoin d'encore moins de matériaux écologiques. Toutefois, comme la demande de jouets faits de matériaux écologiques est en augmentation, la vente de matériaux écologiques apportera aussi une autre source de produits d'exploitation. Toutefois, CTI n'ayant aucune expérience comme fournisseur de matériaux, il pourrait y avoir une importante courbe d'apprentissage. La performance pourrait ne pas être optimale, étant donné que CTI se lancerait dans un nouveau secteur d'activité.

Investissement dans un jeu de société utilisant des blocs de construction (1,5 million \$ en trésorerie)

Cette option cadre avec les produits traditionnels de l'entreprise. Elle contribue au maintien de la capacité de production et des coûts unitaires. Il s'agit aussi d'un nouveau produit novateur, qui devrait être bien reçu par le marché. Cet investissement nécessite la moitié de la trésorerie disponible, ce qui laisserait 1,5 million \$ à affecter à d'autres fins. Il y a un risque que le volume des ventes soit plus faible en raison des forces du marché et du secteur. Toutefois, l'un des membres du Conseil croit qu'il s'agit d'un jeu novateur qui pourrait remporter des prix. Il y a une possibilité de faire un jeu vidéo qui s'appuierait sur la version physique du jeu de société. Si CTI finalise la version physique du jeu et la commercialise, elle obtiendra une rétroaction utile sur le jeu, ce qui lui permettra d'apporter des améliorations avant le lancement de la version jeu vidéo. Cet investissement pourrait être réalisé conjointement avec l'acquisition de Kolepare, car CTI aurait suffisamment de trésorerie, et des synergies pourraient être réalisées. Toutefois, à l'heure actuelle, il y a un nombre limité de produits dérivés pouvant être développés et le nombre d'utilisateurs devrait être beaucoup plus bas que dans la proposition relative au logiciel de jeu de mathématiques. Si la proposition est acceptée, il ne restera aucune ressource pour la division électronique, ce qui enverra un message négatif à cette division et pourrait entraîner le départ de certains programmeurs.

Investissement dans le logiciel de jeu de mathématiques (2,1 millions \$)

Cet investissement devrait se traduire par un nombre élevé d'utilisateurs et de produits dérivés. Toutefois, il devrait également générer des produits d'exploitation et des bénéfices plus bas que les deux autres options d'investissement étudiées par CTI.

Le marché des jeux vidéo devrait croître plus rapidement que celui des jeux traditionnels et des poupées. Si le désir de l'entreprise de pénétrer le marché des jeux vidéo est sérieux, ce pourrait être une voie intéressante et elle devrait être empruntée le plus tôt possible. Il y a un risque que ces jeux ne soient pas acceptés ou que les conseils scolaires et les écoles n'adoptent pas le logiciel, et que les frais de marketing soient plus élevés que prévu. Si l'entreprise décide de ne pas accepter cette proposition, les programmeurs de la division électronique pourraient être mécontents, et certains d'entre eux pourraient même quitter l'entreprise.

Si CTI va de l'avant avec l'investissement dans ce jeu vidéo éducatif, elle ne développera ni ne vendra aucun nouveau jeu vidéo ou casse-tête et les volumes de production diminueront. L'entreprise continuera de dépendre des licences de personnages pour ses produits traditionnels. De plus, si la production de jeux et de casse-têtes diminue, les coûts de fabrication augmenteront en raison de la sous-utilisation. Cette décision pourrait modifier considérablement l'orientation de l'entreprise.

Évaluation sommative n° 4 (Communication)

En ce qui concerne l'évaluation sommative no 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son effort de communication :

Oui – Le candidat a communiqué adéquatement sa réponse.

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

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

- Formulation 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 présentées en ordre ou ne sont pas identifiées
- Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire
- Usage d'un langage non professionnel

Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

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

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

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

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

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

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit avoir présenté une performance adéquate à chacune des évaluations sommatives et avoir traité les questions importantes de façon cohérente et professionnelle.

Les correcteurs doivent prendre en considération ce qui suit dans leur évaluation globale :

1. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs (lorsque ces renseignements étaient fournis) et des renseignements qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés dans les études de cas (celle 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 – CTI (VERSION 2)

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

Évaluation de la situation

Externe

- É.-U. veulent augmenter leur offre de jouets écologiques
- les produits avec une licence de personnage se vendent beaucoup plus que ceux qui n'en ont pas
- forte croissance du segment des poupées et de leurs accessoires
- les clients sont prêts à payer plus cher pour des jouets avec licence de personnage et des produits faits de matériau écologique
- \$CA est fort

Interne

la qualité des produits des poupées dépasse toujours les attentes avec Kolepare, nouveau fabricant

- poupées sookie ont gamme de vêtements, qui dégagent des marges brutes plus élevées et permet de recueillir les commentaires des clients comme elle est vendue en ligne
- diminution des ventes de know it or lose it (fin de cycle de vie)
- employés de R-D expérimentent dans la conception de poupées embauchés
- jeux électronique basé sur know it or lose it qui cible les joueuses de 34 à 64 ans
- division poursuit le développement de jeux vidéo, mais aucun n'a encore été mis en marché
- public estime qu'il peut faire confiance aux produits de CTI, ce qui fait augmenter les ventes de poupées et jouets/casse-têtes

Vision, mission et valeurs fondamentales

mission - jouets novateurs et éducatifs qui favorisent la créativité et l'esprit critique de manière amusante et qui plairont à tous les membres de la famille

vision - produire des jouets durables, éducatifs et amusants pour tous les âges, fabriqués à partir de matériaux naturels écologiques

Valeurs fondamentales :

jeux et jouet éducatifs sûrs et de haute qualité qui résisteront au temps - **développer des produits qui ont un long cycle de vie**

- employés respectés et écoutés
- utiliser si possible des matériaux naturels écologiques et durables

Facteurs clés de succès/objectifs/ buts

Facteurs clés de succès

Variété des produits

solides relations avec les détaillant et fournisseur

vaste réseau de détaillants diversifié

innovation

capacité d'ajuster les niveaux de stocks pour répondre aux changements de demande

marque forte pour obtenir et conserver de l'espace sur les rayons

chercher à réduire les coûts de main-d'œuvre et automatisation accrue

Objectifs pour 2024 et 2025

- augmentation de 12 % du rendement du capital investi - basé sur le RCI de 2025
- 1M de ventes de produits et ou de téléchargements de logiciels
- 6 nouveaux produits (y compris les produits dérivés) par année
- augmenter les produits d'exploitation tirés de la vente des produits
- réduire la dépendance aux contrats de licence
- court délai de mise en marché (de la conception du produit au lancement sur le marché)

Analyse/contraintes financières

Thomas a investi 6 millions \$ en actions privilégiées (dividendes non cumulatifs) de 10 % ou 600 000 par année

3M à investir pour 20224

taux préférentiel est de 3,8 %

Analyse financière

Même si la division électronique a le %de marge brute le plus élevé, elle a la marge bénéficiaire la plus basse à 4,5 %, principalement à cause du grand nombre de programmeurs et de développeurs internes requis. Comme la réduction des salaires est un facteur clé de succès sectoriel, cela pourrait être problématique à la longue.

la division des jeux/casse-têtes représente 65 % des ventes; il est donc important que cette division ait du succès pour soutenir la croissance de l'ensemble de l'entreprise.

Question no 1 – acquisition de Kolepare (poupées)

Quantitatif

ajuster le calcul du RCI en fonction des ventes/transaactions internes

mis à jour l'évaluation, comparée au prix demandé de 4M

d'après mon analyse, la valeur mise à jour de Kolepare incluant les synergies est inférieure au prix demandé de 4M, et ne devrait donc pas être achetée.

RCI mis à jour est 68 %, une légère amélioration, et inclurait dépasserait le RCI de 12 % des UAP

Qualitatif

avantages

- utilise principalement des matériaux écologiques Comme la mission de CTI mentionne la fabrication de jouets à partir de matériaux naturels écologiques, cela cadre avec la stratégie liée à la mission de CTI, ce qui devrait faire augmenter le RCI et les marges bénéficiaires (objectif du conseil)

- la qualité des produits pour les poupées dépasse toujours les attentes avec Kolepare, nouveau fabricant. les deux propriétaires ont accepté de rester en poste pour un an pour transmettre leurs connaissances aux employés de CTI et veiller au maintien de la qualité. En effet, la fabrication en interne pourrait magnifier cette force existante. puisque la qualité des produits est une valeur fondamentale de CTI, ce choix serait bon pour les ventes de produits,

- SDL peut prendre de l'expansion sur le marché américain et les marchés internationaux, où la demande de produits de ce type est en croissance, ce qui aidera à atteindre l'objectif du conseil d'accroître la portée géographique

- CTI pourrait produire les nouveaux produits pour poupées Sookie avec sa capacité excédentaire. puisque la variété des produits est importante, cela pourrait faire augmenter les produits d'exploitation tirés de la vente de produits de la division poupées (objectif du conseil) et augmenter le nombre de nouveaux produits (objectif du conseil), ce qui devrait stimuler les ventes et la rentabilité

délai de récupération attrayant de 3,5 années qui permettrait à CTI de récupérer le coût de l'investissement assez rapidement, ce qui est important compte tenu des flux de trésorerie limités

donnerait une amélioration des marges brutes des jeux/casse-têtes ce qui est important pour certains membres du conseil et aide l'entreprise à croître

inconvénients

- tout le monde n'est pas d'un même avis, mais Solange ne trouve pas que cette proposition est novatrice L'innovation est un facteur clé de succès dans le secteur et vu le manque de différenciation que crée la stratégie, elle pourrait ne pas générer la croissance voulue par le conseil -p 10

- le coût est 4M et CTI a seulement 3M pour les nouvelles propositions, alors elle aurait besoin de financement supplémentaire. de plus, retenir cette option aggraverait les contraintes de trésorerie existantes.

- cette proposition n'aide pas à atteindre plusieurs des objectifs du conseil,. Nombre de ventes de produits ou de téléchargements de logiciels (potentiel d'augmentation, mais n'augmente pas selon les projections). le nombre de nouveaux produits ne s'améliore pas (encore une fois, si l'entreprise lançait vraiment de nouveaux produits sookie, il y aurait amélioration, mais ce n'est pas garanti parce que ce n'est pas inclus dans la proposition.

recommandation

Je recommande de refuser cette proposition parce que la valeur de l'entreprise est inférieure au prix demandé de 4M. de plus, elle amplifierait les contraintes de capitaux

Question no 2 - jeu utilisant des blocs de construction (développé à l'interne) jeux/casse-têtes

Quantitatif

cet investissement devrait être fait parce que le RCI est 26 %, ce qui est au-dessus de la cible de 12 %. de plus, le délai de récupération est seulement de 2 ans, le plus court des trois propositions, et que loorraine croit qu'il s'agit d'un indicateur approprié

hypothèses

comme l'objectif du conseil est de réduire la dépendance aux contrats de licence, je suppose qu'il n'y aura pas l'augmentation de 5 % associée aux licences de personnages

Qualitatif

avantages

- États-Unis veulent augmenter leur offre de jouets écologiques, ce qui pourrait être une occasion d'augmenter les ventes et de prendre de l'expansion sur le marché américain, ce qui pourrait faire croître les ventes de produits encore plus (objectif du conseil)

- cette proposition combine créativité et esprit critique, ce qui est conforme à l'énoncé de mission de CTI et aidera à améliorer les ventes de produits (objectif du conseil) - mission

Le jeu de société avec des blocs de construction pourrait remporter des prix, ce qui cadre avec la valeur fondamentale de CTI de créer des jeux qui remportent des prix, et devrait donc aider l'entreprise à accroître ses ventes de produits

- le jeu sera fait de matériaux écologiques à 100 %, ce qui cadre avec la valeur fondamentale de CTI d'utiliser autant que possible des matériaux naturels écologiques et durables.

- une augmentation de 5M des produits d'exploitation tirés de la vente des produits est importante et contribue à la croissance globale de CTI, en plus de cadrer avec l'objectif du conseil d'augmenter les produits d'exploitation tirés de la vente des produits

- ce jeu peut plaire à tous les membres de la famille, ce qui cadre avec la vision de produire des jouets pour tous les âges (et la mission de plaire à tous les membres de la famille)

- les volumes augmentent de façon constante en 2026, ce qui indique que le produit a un bon cycle de vie, ce qui est un objectif du conseil

inconvénients

l'augmentation des bénéfices de 5 % associée aux licences de personnages nécessiterait un contrat de licence, et le conseil veut réduire la dépendance de l'entreprise à ces contrats, alors choisir une licence de personnage pour ce jeu ne cadrerait pas avec ses objectifs

- offre 1 seul nouveau produit sur le marché. étant donné que la variété des produits est un facteur clés de succès dans le secteur, la croissance des ventes de CTI pour ce produit pourraient être limitées à long terme.

recommandation

je recommande d'aller de l'avant avec cette option parce qu'elle aura un RCI élevé et une bonne augmentation des ventes, et va bien avec la mission et la vision de CTI, et les valeurs fondamentales. de plus, l'investissement est seulement de 1,5M, ce que CTI peut se permettre puisqu'elle a 3M à consacrer aux nouveaux projets

Question no 3 - logiciel de jeu de mathématiques - 11: 51-12:15

Quantitatif

- comme le montre le Document III, quantitativement, *CTI devrait réaliser cet investissement* parce que le RCI de 17 % est supérieur à la cible de 12 %, et la marge bénéficiaire de 19 % est largement supérieur à la marge actuelle de la division électronique. en plus, les produits d'exploitation tirés de la vente des produits devraient augmenter d'env. 2M, ce qui contribuera à l'objectif du conseil d'augmenter les produits tirés des ventes

- devrait faire passer le nombre de nouveaux produits de 6 à 9, plus que toute autre proposition, ce qui aidera à atteindre l'objectif du conseil d'augmenter le nombre de nouveaux produits

- augmentation importante du nombre de téléchargements mobiles (+400 000), conformément aux objectifs du conseil

hypothèses

les coûts de développement sont probablement sous-estimés dans les projections pour 2025. le RCI devrait donc être moins élevé que celui qui a été calculé.

- mise à jour le RCI en incluant avec les ordinateurs portables parce qu'ils font partie de l'investissement initial (sinon le résultat est faussé)

- Solange a un parti pris en faveur de cette proposition et gonfle sûrement les chiffres parce que cette proposition l'aidera à obtenir sa prime de performance

Qualitatif

avantages

réputation en tant que fournisseur de produits éducatifs de qualité

cette option devrait générer beaucoup de publicité positive, et étant donné qu'une marque forte est un facteur clé de succès dans le secteur, la notoriété accrue de la marque pourrait aider CTI à accroître ses ventes de produits (objectif du conseil) dans toutes les divisions. de plus, CTI a actuellement une bonne image de marque puisque le public estime qu'il peut faire confiance aux produits de CTI. cette option pourrait donc amplifier une force existante.

il pourrait y avoir des produits dérivés importants

5 % de tous les produits d'exploitation seront donnés à un fonds de bourses d'études pour la scolarisation des enfants, ce qui est conforme à la composante de la vision de CTI sur la promotion de l'éducation (produire des jouets durables, éducatifs, etc.)

- des études montrent que les enfants qui jouent à des jeux conçus pour développer les compétences en mathématiques et en orthographe, ainsi que l'esprit critique, obtiennent de meilleurs résultats dans ces matières. Le logiciel de jeu de mathématiques aiderait à faire la promotion du programme de mathématiques de la 1^{re} à la 3^e année. cela cadre avec la valeur fondamentale de CTI de favoriser l'éducation grâce à ses jouets.

inconvenients

- le jeu n'est pas terminé (achevé à 65 % seulement), ce n'est qu'un projet pilote. CTI pourrait donc investir les 2,1M dans le projet sans que les ventes projetées se matérialisent, et les capitaux seraient gaspillés (et les capitaux sont limités parce que seuls 3M sont actuellement disponibles).

- actuellement, une des faiblesses de CTI est la faible rentabilité de la division électronique en raison de magnifier la faiblesse de trop dépenser en coûts de programmation récurrents

- La vision de CTI précise « amusants pour tous les âges », et ce produit cible seulement les enfants de la 1^{re} à la 3^e année; par conséquent, il ne respecte pas la vision de CTI et pourrait générer une croissance limitée de la division électronique

recommandation

Je recommande de refuser cette proposition. même si elle cadre bien avec les objectifs du conseil, elle est aussi très risquée, et achevée à seulement 65 %, alors les ventes et la croissance projetées pourraient ne pas se matérialiser.

autres questions

Utilisation des ressources du service de R-D pour le développement de nouveaux jeux et casse-têtes

solagne motivée à favoriser l'atteinte des cibles qui lui donneront une prime plus élevée

lorraine n'est pas d'accord avec les mesures utilisées pour l'investissement dans kolepare

veut que les jeux de société soient des jeux vidéo juste pour les indicateurs clés de performance

question : solagne a un incitatif de performance qui lui donne droit à une prime maximale si elle atteint les indicateurs suivants exigent 12 % de RCI, 1M en ventes de produits. téléchargements de logiciels et 6 nouveaux produits

incidences : Solagne a un parti pris qui l'incite à agir dans l'intérêt de maximiser sa prime de performance plutôt que d'aider CTI à prospérer. Dans certains cas, l'intérêt de CTI et l'objectif de Solagne de maximiser sa prime ne correspondent pas, ce qui crée un conflit. Par exemple, cela semble avoir causé un désaccord quant aux indicateurs clés de performance qui devraient être utilisés pour choisir quelles propositions accepter. p. ex. lorraine croit que le délai de récupération et une meilleure mesure pour

déterminer s'il faudrait accepter l'option Kolepare, et il ne s'agit pas d'un des indicateurs clés de performance

recommandation

Tous les membres du conseil, y compris Krystal, Lorraine et Thomas, devraient décider des indicateurs clés de performance, pour que les choix donnent des indicateurs qui représentent les intérêts de CTI, pas juste ceux de Solagne. La performance de Solagne devrait aussi être basée sur le délai de récupération, pour mieux aligner ses incitatifs avec les intérêts de l'entreprise

promotion des jeux vidéo

Utilisation du service de R-D

question : Solagne veut utiliser l'équipe de R-D pour qu'elle examine les différences entre les programmes des écoles.

incidences : étant donné que l'expertise de l'équipe concerne les jeux de société, les casse-têtes et les poupées, elle ne sera probablement pas très efficace pour examiner les programmes des écoles. les coûts de R-D seront donc plus élevés et les bénéfices diminueront, (et le projet pourrait ne pas générer des produits d'exploitation plus élevés vu l'absence d'expérience de l'équipe de R-D relativement à l'électronique et aux programmes scolaires, en particulier), l'un des facteurs clés de succès du secteur est de réduire les coûts de main-d'œuvre, par conséquent, ce choix aurait probablement un impact négatif sur les bénéfices de CTI à long terme.

recommandation : si CTI choisit d'aller de l'avant avec le logiciel de jeu de mathématiques, elle devrait confier la R-D à l'externe à un tiers qui se spécialise dans ce type d'analyse. cela permettra une utilisation plus efficace des ressources et, probablement, de générer des produits d'exploitation tirés de la vente de produits plus élevés (objectif du conseil) puisque des personnes plus expérimentées feront l'analyse

désaccord au sujet des mesures

délai de récupération et marge bénéficiaire

Conclusion générale

le conseil veut atteindre plusieurs objectifs, comme augmenter le nombre annuel de ventes de produits ou de téléchargements, le nombre de parties jouées par mois, le nombre de nouveaux produits, les produits d'exploitation tirés de la vente des produits et le délai de mise en marché. Le capital disponible pour ces propositions est seulement de 3M, alors CTI est très limitée en ce qui concerne la trésorerie disponible aux fins d'investissement. de plus, les actions privilégiées de thomas sont assorties d'un

dividende de 10 % (600 000 par année), qui impose une autre contrainte de trésorerie. Au moins, les dividendes sont non cumulatifs, alors le conseil pourrait en retarder le versement si elle n'avait pas assez de trésorerie. Le conseil veut aussi réduire la dépendance au développement de personnage. de plus, le conseil veut des produits avec un cycle de vie

Pour atteindre ses objectifs, je recommande au conseil de faire ce qui suit, en ordre de priorité :

- refuser la proposition de Kolepare, parce que le prix de 4M n'est pas juste, et en plus CTI n'a pas assez de trésorerie disponible (seulement 3M) pour payer ce prix. Aussi, cette proposition ne contribue pas à atteindre certains des objectifs du conseil.
- accepter la proposition pour le jeu qui utilise des blocs de construction. elle ne coûte que 1,5M, ce que CTI peut se permettre. je recommande de laisser tomber la licence de personnage, conformément à l'objectif du conseil de réduire la dépendance aux contrats de licence. en plus, cette option cadre bien avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de CTI et aura probablement un long cycle de vie vu la croissance soutenue de la demande selon les projections .
- refuser la proposition relative au logiciel de jeu de mathématiques. elle est très risquée puisque son succès repose sur un bon nombre d'hypothèses qui pourraient ne pas se confirmer, et ne correspond pas très bien avec certains aspects de la vision de CTI.

Tel que mentionné plus haut, je recommande aussi de modifier le programme d'unités d'actions liées à la performance de Solange pour y inclure le délai de récupération et la marge brute pour mieux refléter les options des autres membres du conseil sur les mesures clés de performance

Analyse financière

	jeux/casse-têtes	poupées	électronique
% des ventes	65%	20%	15%

Document 1 : acquisition de Kolepare

objet : recalculer le RCI selon les chiffres ajustés. recalculer la valeur selon les chiffres ajustés

perte produits

Bénéfice net avant impôts de départ 650 000,0

produits de source non interne 40 % 260 000,0

perte de 60 % des produits puisque les ventes à CTI ne seront plus comptées

ajouter : réduction coûts CTI 466,5

réduction coûts Kolepare 125 000,0

coûts d'exploitation 300 000,0

Bénéfice net avant impôts mis à jour 685 466,5 A

15 %*3110 pour tous les frais admin généraux de CTI

RCI $\frac{0,17136662}{5} = A/1m$

Actif net 1000000

évaluation mise à jour $\frac{3\,427}{332,50} = 5 * A$ multiple sectoriel de 5

prix d'acquisition moins évaluation 572667,5

conclusion : ne pas faire l'acquisition parce que le prix demandé est supérieur à l'évaluation

Document 2 : jeu de société utilisant des blocs de construction

objet : calculer le bénéfice net avant impôts, et le RCI

actifs	1500000	investissement requis dans le matériel		
				marge jeux/casse-têtes
				0,26267281
				coûts de 27 % des ventes, supposé qu'ils restent les mêmes
	2024	2025	2026	
			28000	
volumes	50000	250000	0	
			56000	
ventes	1000000	5000000	00	
prix	20	20	20	
CV	13,4	13,4	13,4	
MCV unitaire	6,6	6,6	6,6	
			1 848	
MCV (\$)	330 000	1 650 000	000	
% marge brute	0,33	0,33	0,33	
			390	
Bénéfice net		000,00		suppose que le BN est le même que pour la division jeux/ casse-têtes
délai de récupération	1,32	investissement / flux de trésorerie années 1 et 2		
RCI (basé sur le bénéfice avant impôts de 2025)		0,26		

conclusion : la récupération intervient durant l'an 2 et la marge bénéficiaire est 33 %

RCI de 26 %, alors CTI devrait faire l'investissement

Document 3 : logiciel de jeu de mathématiques

objet : calculer le RCI et le délai de récupération mis à jour

RCI	bénéfice net avant impôts	444 800,00	
	moins : marketing	78 902,14	marketing de la division électronique selon le % des ventes de 18 CTI (suppose que c'est la même chose pour le logiciel de jeu de % mathématiques)
	bénéfice net ajusté	365 897,86	
		1 600	
	Actif net :	000,00	A
	Actif net ajusté pour tenir compte du coût des ordinateurs	2 100 000,00	500 000 pour les ordinateurs +A
	RCI ajusté	17%	
	délai de récupération	investissement/ bénéfice net avant impôts	
		4,72122302	
		2	
	marge brute	100%	
	marge bénéficiaire nette	19%	

conclusion : aller de l'avant avec cet investissement puisque le RCI est supérieur à 12 % et la marge bénéficiaire est de 23 %

ANNEXE G

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE
ÉPREUVE DU JOUR 1 –
VERSION 1 ET VERSION 2**

Résultats par occasion d'évaluation sommative

RÉSULTATS DE LA CORRECTION – CTI (VERSION 1)

Indicateur	Copies	Échec ¹	Échec de peu / Réussite de justesse ¹	Réussite
Évaluation de la situation	1 980	0,40	5,71	93,89
Analyse	1 980	6,52	49,49	43,99
Conclusions et conseils	1 980	2,68	27,07	70,25
Communication	1 980	0,00	0,05	99,95

RÉSULTATS DE LA CORRECTION – CTI (VERSION 2)

Indicateur	Copies	Échec ¹	Échec de peu / Réussite de justesse ¹	Réussite
Évaluation de la situation	455	0,44	5,49	94,07
Analyse	455	8,57	60,44	30,99
Conclusions et conseils	455	11,21	35,16	53,63
Communication	455	0,00	0,22	99,78

¹ Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. Un échantillon des copies qui ont reçu le résultat « échec de peu » ou « réussite de justesse » a aussi été passé en revue par un troisième correcteur. Les copies qui répondaient clairement aux normes de réussite n'ont été corrigées qu'une fois, mais les résultats ont fait l'objet d'une vérification.

Le Jury veille à ce que toutes les versions d'une étude de cas aient le même niveau de difficulté. Les écarts dans les statistiques sont attribuables à la composition des cohortes, qui varie selon la version.

ANNEXE H

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN
ÉPREUVE DU JOUR 1
VERSION 1 ET VERSION 2**

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VERSION 1 DE CTI)

Épreuve / étude de cas : Jour 1 – Étude de cas connexe, version 1 de CTI
(EFC de mai 2022)

Temps approximatif : 240 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de

la Grille de compétences : S. O.; compétences habilitantes

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)

OES n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient relever les facteurs internes et externes à CTI pouvant influencer les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. On indiquait aux candidats que, depuis le module de synthèse 1, CTI a créé une division électronique qui a lancé son premier jeu vidéo, *KILO*. Bien que les ventes initiales aient été faibles, le jeu a connu du succès quand CTI l'a modifié pour stimuler l'intérêt des joueurs par l'ajout de coffres au trésor. De plus, même si les éléments éducatifs ont été retirés de la nouvelle version du jeu, *KILO* est toujours commercialisé en tant que jeu éducatif. Depuis le module de synthèse 1, CTI a également adopté un code de conduite sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), selon lequel elle doit démontrer une attitude éthique à l'égard de ses parties prenantes (comme les clients, les employés et la collectivité) dans toutes ses actions et décisions d'affaires. CTI dispose par ailleurs de fonds limités pour réaliser des investissements stratégiques. Les candidats devaient relever cette contrainte et en tenir compte dans leur analyse et leurs recommandations. Sur le plan externe, CTI avait des possibilités d'investissement relatives à sa division des jeux et casse-têtes et à sa division électronique, les deux marchés en cause ayant connu une forte croissance dépassant celle du secteur des jouets. En outre, plusieurs études ont montré les conséquences potentiellement négatives du temps d'écran sur le développement des capacités mentales des jeunes; une de ces études a spécifiquement mentionné que les coffres au trésor de *KILO* s'apparentaient à des jeux de casino. Sur le plan interne, CTI s'est fixé comme objectif d'élargir les tranches d'âge ciblées et d'augmenter ses ventes et ses bénéfices. À la lumière de ces objectifs, le Conseil de CTI devait décider comment répartir les fonds à investir entre les deux divisions (jeux et casse-têtes et électronique). Malgré les études, Thomas croit fermement que CTI devrait réaliser la mise à niveau de *KILO*, tandis que Krystal veut ramener *KILO* à sa version originale, qui cadrerait avec la mission, la vision, les valeurs et la nouvelle politique sur la RSE de CTI. Les candidats ont obtenu des points pour avoir fait des liens pertinents avec l'évaluation de la situation dans leur analyse des options stratégiques à l'OES n° 2 et dans leurs recommandations à

l'OES n° 3.

La plupart des candidats ont fait une bonne description sommaire des environnements interne et externe de CTI au début de leur réponse. Ils ont généralement effectué une analyse FFPM mise à jour faisant ressortir les changements survenus dans la situation de l'entreprise depuis le module de synthèse 1, et défini les principaux objectifs du Conseil d'administration à prendre en compte relativement aux options stratégiques présentées dans l'étude de cas. Ils ont relevé, dans leur évaluation de la situation, que les capitaux d'investissement de CTI étaient limités et qu'il y avait un décalage entre son nouveau jeu vidéo à succès *KILO* et sa mission, sa vision, ses valeurs et sa nouvelle politique sur la RSE. Bien qu'ils aient perçu ce décalage, peu de candidats ont analysé la menace qu'il représentait pour la division des jeux et casse-têtes de CTI, qui s'est bâtie et est axée sur la production de jeux éducatifs.

Dans leur évaluation de la situation, les candidats forts ont relevé et analysé les incidences des principaux aspects présentés dans l'étude de cas, dont la possibilité d'investir dans le marché en pleine expansion des jeux vidéo et le risque de publicité négative qu'entraînent les coffres au trésor dans *KILO*. Ils ont aussi tenu compte des contraintes liées à certaines des possibilités d'investissement stratégique envisagées par CTI (comme le fait que le contrat de promotion avec Marly Hopkins comporterait une condition interdisant toute mise à niveau de *KILO*). Les candidats forts ont aussi davantage approfondi leur analyse de la contrainte de CTI en matière de capital d'investissement, et ont lié cette contrainte à leur analyse de chaque possibilité d'investissement. Ils ont également mieux expliqué comment les différentes possibilités d'investissement stratégique s'intégraient les unes aux autres (par exemple, si CTI revenait à l'ancienne version de *KILO*, Marly pourrait faire la promotion du jeu vidéo, ce qui serait susceptible d'en améliorer les ventes).

Les candidats faibles se sont souvent contentés d'énumérer les données de l'étude de cas liées aux énoncés de mission et de vision révisés de la société et aux divers changements survenus dans le secteur, sans indiquer ni analyser ce qui aurait la plus grande incidence sur le processus décisionnel. Ils ont également eu plus de mal à lier leurs analyses des questions aux aspects les plus pertinents de l'évaluation de la situation (comme la nouvelle politique sur la RSE), et ont plutôt eu tendance à établir des liens plus superficiels, notamment pour déterminer si la possibilité d'investissement dans Sengames était compatible avec le facteur clé de succès lié au renom de la marque. De plus, les candidats faibles ont moins souvent tenu compte du fait que certaines possibilités d'investissement pouvaient, ou ne pouvaient pas, être combinées (par exemple, ils n'ont pas pris en considération le fait que Thomas n'investirait pas davantage dans CTI en cas de rejet de la mise à niveau de *KILO*).

OES n° 2 (Analyse des questions)

Les candidats devaient analyser quatre options stratégiques d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. Ils devaient aussi relever et analyser l'orientation stratégique globale que CTI devrait adopter pour corriger le décalage actuel entre *KILO* et la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, ainsi que l'occasion émergente d'investir ses capitaux dans les jeux vidéo comme *KILO*, plutôt que dans les produits éducatifs ayant fait la renommée de CTI.

OE n° 2 : Acquisition de Sengames auprès d'Irene Brownstone

On demandait aux candidats d'évaluer si CTI devrait faire l'acquisition de Sengames inc. (Sengames), une entreprise qui développe et fabrique des jeux non électroniques d'entraînement cérébral pour les plus de 60 ans. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient analyser divers avantages et inconvénients pertinents liés à cette décision, dont certains des plus importants facteurs décisionnels, comme les synergies qui pourraient découler de l'acquisition (par exemple, CTI pourrait tirer parti des brevets de Sengames pour améliorer sa gamme de produits actuelle, ou mettre à profit l'expertise d'Irene pour renforcer son service de R et D déjà prospère). Ils pouvaient aussi relever le fait que l'intégration de Sengames dans les activités de CTI pourrait être une source de défis, semblables à ceux qu'avaient présentés les différences de culture entre CTI et SDL dans le module de synthèse 1. Sur le plan quantitatif, les candidats pouvaient calculer la valeur implicite de Sengames à l'aide du multiple du BAIIA, puis comparer ce chiffre au prix demandé pour Sengames. Ils pouvaient également souligner que toutes les données quantitatives dont CTI disposait sur Sengames avaient été fournies par Sengames, et comportaient donc un risque de parti pris et d'inexactitude (ce fait était surtout pertinent dans le cas de l'état des résultats de Sengames et de l'évaluation des brevets).

La plupart des candidats ont relevé et analysé cette option stratégique avec la profondeur requise. Ils ont le plus souvent analysé en quoi l'acquisition de Sengames permettrait d'atteindre l'objectif du Conseil d'élargir les tranches d'âge ciblées par CTI, et la façon dont Sengames cadrerait bien avec la mission, la vision et les valeurs de CTI. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer Sengames, puis ont comparé cette évaluation au prix demandé pour Sengames. Ils ont été moins nombreux à souligner que l'état des résultats de Sengames avait été préparé par Irene Brownstone et que, par conséquent, il fallait que CTI vérifie ces données avant de pouvoir prendre une décision éclairée.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont souligné les synergies qui pourraient découler de l'acquisition. Par exemple, ils ont traité de la possibilité qu'Irene et la propriété intellectuelle de Sengames renforcent le service de R et D de CTI. Ils ont également expliqué que les brevets de Sengames pourraient contribuer à améliorer la gamme de produits actuelle de CTI, mais que des contrôles diligents plus poussés étaient nécessaires pour déterminer la valeur de ces brevets. Les candidats faibles ont plus souvent analysé les forces apparentes de l'acquisition et l'ont recommandée. Toutefois, ils ont souvent omis de préciser que CTI devrait négocier le prix d'achat (qui semble élevé) de Sengames avant d'en faire l'acquisition.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont effectué un simple calcul de la valeur selon le multiple du BAIIA et l'état des résultats de Sengames. Ils ont compris que le prix demandé pour Sengames dépassait largement sa valeur implicite et ont soulevé la possibilité que cet écart résulte des brevets de Sengames. Ils ont ensuite souligné l'importance de procéder à une évaluation indépendante des brevets et de Sengames dans son ensemble avant de prendre une décision. Les candidats faibles ont eu tendance à se fier à l'état des résultats et à la valeur des brevets sans les remettre en question, et à conclure que l'acquisition était une excellente affaire pour CTI. Ils ont souvent fondé leur recommandation d'acquérir Sengames sur cette analyse quantitative erronée. Ils ont aussi été moins susceptibles de suggérer la mise en œuvre de plus amples contrôles diligents avant qu'une décision soit prise.

OE n° 3 : Contrat de promotion avec la prodige des échecs Marly Hopkins

Les candidats devaient effectuer une analyse pour déterminer si CTI devrait aller de l'avant concernant le contrat de promotion avec Marly Hopkins, une jeune prodige canadienne des échecs. Si la bonne réputation de Marly auprès du public se maintenait pendant la durée du contrat de cinq ans proposé, les ventes de CTI et la visibilité de sa marque seraient susceptibles d'en bénéficier. Toutefois, avant que Marly signe le contrat de promotion, CTI devrait accepter de ramener *KILO* à sa version initiale (soit la seule compatible avec les valeurs de Marly). Sur le plan qualitatif, les candidats devaient analyser différents avantages et inconvénients pertinents liés à cette décision, y compris certains des facteurs décisionnels les plus importants, comme le fait que les conditions actuelles du contrat avec Marly placeraient CTI dans une position stratégique défavorable et qu'il serait nécessaire de les renégocier avant d'aller plus loin. Sur le plan quantitatif, les candidats pouvaient estimer l'incidence du contrat de promotion avec Marly sur les ventes nettes et la marge nette de CTI. Ils pouvaient aussi analyser l'incidence que le contrat de promotion avec Marly pourrait avoir sur la réussite financière d'autres possibilités d'investissement stratégique envisagées par CTI (comme *BATNIX*, dont Marly pourrait faire la promotion pour contribuer à augmenter le nombre d'abonnements à cet éventuel projet de développement).

La plupart des candidats ont relevé et analysé plusieurs facteurs qualitatifs liés à cette possibilité d'investissement stratégique. Ils ont le plus souvent expliqué que le contrat de promotion avec Marly contribuerait à confirmer le positionnement de CTI en tant qu'entreprise produisant des jeux éducatifs et à faire oublier la couverture négative générée par *KILO*. La plupart des candidats ont relevé le facteur important que représentait la compatibilité des valeurs de Marly avec la mission, la vision, les valeurs et la nouvelle politique sur la RSE de CTI. Ils ont également compris que la clause de réinvestissement obligatoire de 80 % des bénéfices nuirait à la capacité de CTI d'investir dans sa division des jeux vidéo. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'estimer l'incidence qu'aurait le contrat de promotion avec Marly sur les ventes nettes et la marge nette de CTI. Toutefois, peu d'entre eux ont tenu compte de l'obligation de revenir à la version initiale de *KILO* dans leur analyse quantitative. Ils n'ont donc pas relevé le fait que la structure actuelle du contrat de promotion se traduirait dans l'ensemble par une baisse des ventes nettes et de la marge nette de CTI.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont souligné qu'il fallait renégocier les conditions actuelles du contrat de promotion, car dans sa forme actuelle, le contrat limiterait grandement la capacité de CTI à répartir ses capitaux d'investissement. Ils ont aussi compris que le paiement initial de 3 millions \$ à Marly pour un premier contrat pourrait se retourner contre CTI si la réputation de Marly auprès du public se ternissait pendant la durée de cinq ans du contrat. Les candidats forts ont recommandé que CTI renégocie la structure de redevances du contrat (pour la rendre moins risquée pour elle), le coût global du contrat (car il est élevé par rapport à des contrats de promotion semblables récemment conclus), et le réinvestissement obligatoire de 80 % dans les jeux et casse-têtes. Les candidats faibles n'ont pas tenu compte du fait que le contrat de promotion avec Marly forçait CTI à revenir à l'ancienne version de *KILO*. Ils ont plutôt axé leur analyse sur des facteurs décisionnels moins importants, dont le fait que le contrat de promotion avec Marly n'élargissait pas les tranches d'âge ciblées par CTI.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté un calcul simple estimant l'incidence nette du contrat de promotion avec Marly sur l'état des résultats de CTI. Ils ont aussi intégré, directement dans leur calcul, l'incidence de la diminution des produits d'exploitation qui découlerait du retour à l'ancienne version de *KILO*, ou décrit cette incidence dans leur analyse quantitative. Ils ont également souligné que le résultat réel du contrat de promotion avec Marly pourrait être très différent du montant estimatif. Les candidats faibles ont eu tendance à présenter des calculs trop complexes ou contenant de nombreuses erreurs (par exemple, certains ont fondé leurs calculs sur le résultat de la division des jeux et casse-têtes pour seulement six mois sans annualiser les ventes nettes de la division).

OE n° 4 : Mise à niveau ou retour à l'ancienne version de *KILO* par CTI

Les candidats devaient déterminer s'il était préférable pour CTI de mettre à niveau *KILO* pour permettre aux joueurs de s'affronter lors de grandes parties internationales en ligne, ou de ramener *KILO* à sa version originale, ce qui cadrerait mieux avec la mission, la vision, les valeurs et la nouvelle politique sur la RSE de CTI. Pour ce qui est de la mise à niveau, les candidats pouvaient relever le risque pour CTI de perdre sa réputation d'entreprise axée sur les produits éducatifs. Ils pouvaient aussi se demander si l'augmentation estimative des ventes découlant de la mise à niveau de *KILO* était réaliste, compte tenu de la situation dans le secteur des jeux vidéo, comme le caractère passager de la popularité de nombreux jeux vidéo. Concernant le retour à l'ancienne version, les candidats pouvaient expliquer qu'en raison de la baisse importante des ventes, la division électronique de l'entreprise pourrait ne plus être rentable si CTI était incapable de récupérer ces pertes en offrant de nouveaux jeux vidéo populaires (ce qui pourrait être difficile, compte tenu de l'intensification de la concurrence sur le marché des jeux vidéo). Sur le plan quantitatif, les candidats pouvaient évaluer l'incidence potentielle de la mise à niveau ou du retour à l'ancienne version sur les ventes et les bénéfices de CTI.

La plupart des candidats ont relevé le décalage actuel entre *KILO* et la mission, la vision, les valeurs et la nouvelle politique sur la RSE de CTI. Ils ont aussi compris que le produit de la mise à niveau de *KILO* permettrait à CTI de faire d'autres investissements. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont quantifié et analysé le rendement élevé prévu de l'investissement dans la mise à niveau de *KILO*. Toutefois, ils ont omis de présenter la hausse différentielle des ventes et du bénéfice qui en résulterait par rapport à la version actuelle du jeu.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont bien relevé le compromis entre le respect de la mission, de la vision, des valeurs et de la politique sur la RSE de CTI et la perte des importants bénéfices que génère *KILO* dans sa forme actuelle. Ils ont souligné que si CTI décidait de mettre à niveau *KILO*, les ventes de ses autres produits (surtout ceux de la division des jeux et casse-têtes) pourraient diminuer, car cette décision minerait potentiellement sa réputation d'entreprise offrant des jeux éducatifs qui favorisent l'esprit critique. Ils ont aussi souligné les facteurs situationnels du secteur des jeux vidéo, qui pourraient se traduire par une performance inférieure aux prévisions après la mise à niveau de *KILO*. Les candidats faibles n'ont pas tenu compte du risque majeur que constituait le décalage actuel entre *KILO* et la mission, la vision, les valeurs et la politique sur la RSE de CTI, et ont plus souvent recommandé la mise à niveau de *KILO* sans suggérer de façons d'atténuer ce décalage (par exemple, en réintroduisant des aspects éducatifs du jeu lors de la mise à niveau, ou en commercialisant autrement le produit, vu qu'il n'est plus considéré comme un jeu éducatif).

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont fourni des calculs concernant la mise à niveau et le retour à l'ancienne version de *KILO*. Ces candidats ont compris que CTI perdrait une part importante des bénéfices de la division électronique si elle revenait à la version initiale du jeu, tandis que sa mise à niveau générerait des bénéfices supplémentaires importants par rapport aux ventes actuelles de *KILO*. Les candidats faibles se sont souvent contentés de mentionner que la mise à niveau serait rentable selon les informations fournies, sans présenter de calcul permettant d'évaluer plus précisément l'avantage quantitatif de la mise à niveau. De plus, ils n'ont pas compris que les résultats réels de la mise à niveau de *KILO* pourraient être considérablement différents des prévisions fournies, compte tenu de la situation dans le secteur des jeux vidéo décrite dans l'étude de cas.

OE n° 5 : Développement du jeu vidéo mobile *BATNIX* par CTI

Les candidats devaient déterminer si CTI devrait donner suite au projet de développement du jeu vidéo *BATNIX*, qui encouragerait les enfants à passer moins de temps sédentaire devant l'écran et comporterait un volet éducatif sur le climat et la nature qui les entoure. Sur le plan qualitatif, les candidats pouvaient relever le fait que *BATNIX* cadrerait mieux que *KILO* avec la mission, la vision et les valeurs actuelles de CTI, ainsi qu'avec sa nouvelle politique sur la RSE, et représentait un compromis permettant à CTI de tirer parti de la croissance dans le secteur des jeux vidéo sans abandonner le caractère éducatif traditionnel de l'entreprise. Ils pouvaient aussi soulever certains des risques liés à la situation qui s'appliquaient à *BATNIX*, comme la difficulté possible de trouver les consultants nécessaires au développement du jeu. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient présenter une évaluation simple de la rentabilité de *BATNIX*, à partir des données fournies.

La plupart des candidats ont analysé la compatibilité de *BATNIX* avec la mission, la vision, les valeurs et la nouvelle politique sur la RSE de CTI. Ils ont aussi compris que *BATNIX* constituait un moyen de tirer parti du créneau en pleine expansion des familles en quête de jeux vidéo mobiles qui encouragent l'activité physique chez les enfants. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer la rentabilité potentielle de *BATNIX* à l'aide des données fournies. Toutefois, moins de candidats se sont demandé si les données quantitatives sur *BATNIX* étaient raisonnables, compte tenu de la situation dans le secteur des jeux vidéo (notamment les données sur le temps qu'il faudrait pour développer le jeu, dans le contexte de la pénurie de développeurs de jeux vidéo).

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont compris que *BATNIX* cadrerait avec les valeurs de CTI, mais ont aussi souligné que le jeu ferait en sorte que les enfants passent plus de temps devant un écran, ce que certains parents tentent de combattre compte tenu des recherches selon lesquelles l'exposition aux écrans entraîne un développement plus lent des capacités mentales des enfants. Ils ont en outre lié leur analyse qualitative de *BATNIX* aux divers risques dans le secteur des jeux vidéo, comme le nombre croissant de concurrents qui entrent sur ce marché. Les candidats faibles ont eu du mal à établir des liens entre le développement potentiel de *BATNIX* et le secteur des jeux vidéo dans son ensemble. Ils ont plutôt axé leur analyse qualitative sur les avantages du projet (dont la compatibilité du jeu avec les valeurs de CTI) sans relever et analyser bon nombre des risques qui y étaient associés.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté un calcul simple pour évaluer la rentabilité potentielle de *BATNIX*. Le calcul le plus courant a été celui du délai de récupération pour *BATNIX*. Les candidats forts ont ensuite décrit certaines incertitudes susceptibles d'avoir une incidence sur le bénéfice potentiel du jeu, comme la possibilité que sa popularité ne se maintienne pas aussi longtemps que prévu ou qu'il soit irréaliste de supposer que *BATNIX* obtienne 10 % de l'ensemble du marché dans le créneau occupé par ce type de jeux vidéo. Les candidats faibles ont eu du mal à utiliser efficacement les données fournies pour faire un calcul utile de la rentabilité. Ils ont souvent commis l'erreur d'analyser le seuil de rentabilité sans tenir compte des données pertinentes (par exemple, certains candidats ont fondé leur calcul sur le fait que CTI obtiendrait l'ensemble du créneau de 8 millions de familles, plutôt que seulement 10 % de ces familles comme il était indiqué dans l'étude de cas).

OE n° 6 : Changement de l'orientation stratégique de CTI pour s'éloigner des jeux de société et plutôt investir dans les jeux vidéo comme *KILO*

Les candidats devaient commenter l'orientation stratégique globale de CTI. Pour ce faire, ils pouvaient analyser la nouvelle possibilité que CTI concentre ses investissements dans les jeux vidéo comme *KILO*, plutôt que de continuer à mettre l'accent sur ses produits éducatifs traditionnels favorisant la créativité. Ils pouvaient aussi relever le décalage actuel entre *KILO* et la mission, la vision, les valeurs et la nouvelle politique sur la RSE. Les candidats n'étaient pas tenus de formuler une recommandation précise quant à l'orientation stratégique à choisir; ils pouvaient plutôt recommander que CTI adopte l'une ou l'autre des orientations possibles, pourvu qu'ils fournissent une analyse raisonnable et étayent leur recommandation.

Bien que la majorité des candidats aient compris la nécessité d'analyser l'orientation stratégique globale de CTI, leur analyse a souvent manqué de profondeur. La plupart des candidats ont tenu compte de la question du décalage dans leur analyse de l'OE 4, mais ils n'ont pas lié cette question à l'orientation stratégique globale de CTI (par exemple, en expliquant quelle incidence le décalage pourrait avoir sur la réputation de CTI et comment il pourrait nuire à la division des jeux et casse-têtes, connue pour offrir des produits éducatifs). La plupart des candidats n'ont pas présenté d'analyse distincte des avantages et des inconvénients de la décision de changer ou non l'orientation stratégique de CTI pour développer davantage de jeux comme *KILO*, ni formulé une conclusion précisant si CTI devrait procéder à ce changement.

Les candidats forts ont compris qu'il y avait un décalage entre *KILO* et les valeurs de CTI. Ils ont tenté d'atténuer ce problème en formulant diverses recommandations, comme celle de modifier les énoncés de mission et de vision de l'entreprise ou, s'ils avaient recommandé la mise à niveau de *KILO*, d'instaurer une restriction d'âge afin d'empêcher les jeunes enfants d'y jouer. Ils ont également souligné qu'il était contraire à l'éthique de faire faussement la promotion de *KILO* en tant que jeu éducatif, et ont suggéré que CTI change, au minimum, sa façon de commercialiser ce jeu. D'autres candidats forts ont présenté une analyse distincte et exhaustive comparant les avantages du changement d'orientation stratégique à ceux du maintien de la vocation d'origine de CTI, soit d'offrir des produits éducatifs.

Très peu de candidats faibles ont présenté une analyse distincte de l'éventuel changement d'orientation stratégique de CTI, la plupart ayant carrément ignoré cette possibilité. Lorsqu'ils en ont traité, ils se sont généralement contentés de l'inclure dans leur analyse des avantages et des inconvénients des autres options stratégiques. D'autres candidats faibles, au lieu de mettre l'accent sur les avantages du changement d'orientation stratégique, ont axé leur analyse sur Thomas et sur le fait qu'il communiquait de façon trop agressive avec le reste du Conseil. Or, il était moins utile d'analyser la gouvernance que d'analyser la stratégie, compte tenu de la nécessité pour le Conseil de CTI de prendre une décision immédiate concernant l'orientation. De plus, même si les candidats faibles ont généralement relevé le décalage entre l'éventuelle mise à niveau de *KILO* et les valeurs de CTI, ils ont généralement recommandé la mise à niveau sans proposer de façon d'atténuer ce décalage.

Évaluation globale

L'OES n° 2 était axée sur la capacité des candidats à déterminer les avantages et les inconvénients de chaque option stratégique par rapport à la mission, à la vision, aux valeurs et à la nouvelle politique sur la RSE de CTI, et de la possibilité de modifier l'orientation stratégique pour développer des jeux vidéo comme *KILO*. Les options stratégiques présentées dans l'étude de cas appelaient à des compromis entre le respect des valeurs traditionnelles de l'entreprise et le choix des possibilités semblant offrir les bénéfices potentiels les plus élevés. Par ailleurs, certaines options stratégiques s'intégraient bien les unes aux autres (comme le contrat de promotion avec Marly et le développement de *BATNIX*), et d'autres non (comme la mise à niveau de *KILO* et le contrat de promotion avec Marly). Les candidats devaient relever au moins quelques-uns des compromis possibles et des aspects liés à l'interrelation des options stratégiques présentées dans l'étude de cas.

La plupart des candidats ont traité des quatre options d'investissement stratégiques de CTI d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Toutefois, alors que les candidats forts ont analysé en profondeur les quatre possibilités d'investissement, les candidats faibles ont souvent consacré trop de temps à l'analyse des OE 2 et 3 et n'ont pas eu le temps de traiter pleinement les OE 4, 5 et 6. Par conséquent, les candidats faibles ont souvent présenté une analyse d'une étendue et d'une profondeur insuffisantes, tant de la mise à niveau ou du retour à l'ancienne version de *KILO* que de la possibilité d'investissement dans *BATNIX*. Un autre des principaux facteurs qui ont distingué les candidats forts des candidats faibles était leur capacité à relever et à analyser de manière approfondie les facteurs de décision les plus pertinents. Les candidats forts ont été mieux en mesure que les candidats faibles d'établir des liens entre leur analyse de chaque OE et les éléments de la situation présentés dans l'étude de cas. Ils ont aussi mieux relevé et analysé les corrélations entre les possibilités d'investissement (comme l'augmentation potentielle des ventes de *BATNIX* si Marly fait la promotion de CTI, Marly ayant laissé entendre qu'elle pourrait accepter de promouvoir des jeux vidéo socialement responsables).

La plupart des candidats ont tenté d'analyser chaque option stratégique d'un point de vue quantitatif. Les candidats forts ont bien utilisé leurs analyses quantitatives et ont tenté de comparer la rentabilité potentielle de chaque option tout en tenant compte du degré de risque et d'incertitude que comporte chaque possibilité d'investissement. Les candidats faibles ont eu de la difficulté à utiliser efficacement les données de l'étude de cas et ont souvent présenté des analyses quantitatives trop complexes. Ils ont aussi souvent omis de remettre en question la validité des données ou des projections fournies. Les candidats faibles ont aussi eu du mal à traiter efficacement de la pertinence de leurs analyses quantitatives et de la façon dont ces dernières influencent sur leurs recommandations d'aller de l'avant avec certaines options stratégiques.

OES n° 3 (Conclusions et conseils)

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à CTI, les candidats devaient formuler des recommandations qui cadraient avec leurs analyses. Ils devaient également, dans leur conclusion, prendre en considération et respecter les limites de l'entreprise en matière de capital d'investissement, et formuler des recommandations d'investissement possibles compte tenu des contraintes énoncées dans l'étude de cas (par exemple, la mise à niveau de *KILO* dans sa forme actuelle signifierait que Marly n'accepterait pas le contrat de promotion et, par conséquent, il était illogique de recommander ces deux options). Certains candidats ont proposé des moyens raisonnables de concilier les contraintes relevées, ce qui était également acceptable. Par exemple, les candidats pouvaient démontrer leur compétence à l'OES n° 3 s'ils recommandaient à la fois la signature du contrat de promotion avec Marly et la mise à niveau de *KILO*, à condition de recommander que cette mise à niveau fasse en sorte que le jeu redevienne conforme aux valeurs de l'entreprise.

La plupart des candidats ont formulé des recommandations d'investissement qui cadraient avec la mission, la vision, les valeurs et la nouvelle politique sur la RSE de CTI, ou avec une nouvelle orientation stratégique qu'ils avaient analysée (comme le recentrage de l'entreprise sur des jeux vidéo comme *KILO*), ce qui leur a permis de démontrer leur compétence à l'OES n° 3. Ils ont aussi démontré leur compétence lorsqu'ils ont formulé des conclusions ou des recommandations qui, lorsqu'elles omettaient de tenir compte des contraintes énoncées dans l'étude de cas, s'accompagnaient d'une explication sur la façon d'atténuer ces omissions. La plupart des candidats ont formulé des recommandations concernant chacune des options stratégiques analysées, ainsi qu'une conclusion générale résumant la stratégie d'investissement du candidat.

Les candidats forts ont formulé des recommandations sur chacune des options stratégiques, qui montraient leur compréhension du décalage actuel entre *KILO* et les valeurs traditionnelles de l'entreprise, soit de produire des jeux éducatifs qui favorisent la créativité. Ils ont généralement recommandé les investissements qui permettraient de redonner à l'entreprise une orientation cohérente et compatible avec ses valeurs. Par exemple, certains candidats forts ont formulé des recommandations qui permettraient de réorienter CTI pour qu'elle respecte l'objectif qu'elle s'était fixé; d'autres ont formulé des recommandations qui la feraient bifurquer vers les jeux vidéo (ces candidats ont généralement suggéré à CTI de revoir sa mission, sa vision et ses valeurs pour refléter ce changement d'orientation).

Les candidats faibles ont souvent formulé des recommandations auxquelles CTI ne pouvait pas donner suite compte tenu des contraintes indiquées dans l'étude de cas. Par exemple, certains ont recommandé toutes les possibilités d'investissement en raison de l'incidence positive de chacune sur les ventes et les bénéfices de l'entreprise (ces candidats ont fait abstraction du fait que la société disposait d'un capital d'investissement limité). D'autres ont formulé des recommandations incompatibles les unes avec les autres (par exemple, certains ont recommandé la signature du contrat de promotion avec Marly et la mise à niveau de *BATNIX* au moyen du produit de l'émission en faveur de Thomas d'actions privilégiées pour 8 millions \$). Beaucoup de candidats faibles ont omis de tenir compte des contraintes indiquées dans l'étude de cas et n'ont pas tenté d'atténuer ces omissions.

OES n° 4 (Communication)

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu du mal à communiquer efficacement leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse non structurée.

OES n° 5 (Évaluation globale)

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES précédentes pour pouvoir obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également démontrer un niveau minimal de compétence en calcul.

Pour chaque question importante, les candidats devaient effectuer une analyse suffisamment approfondie, puis formuler une recommandation qui concordait avec leurs analyses et qui tenait compte des contraintes présentées dans l'étude de cas. Le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent, à leur analyse des questions importantes, les aspects importants du module de synthèse 1 et les principaux éléments de leur évaluation de la situation pour cette étude de cas. Les candidats devaient également présenter une analyse raisonnable de l'orientation stratégique globale de CTI et préciser si l'entreprise devrait s'éloigner de ses activités traditionnelles, soit offrir des jeux de société éducatifs, et plutôt consacrer son capital d'investissement dans des jeux vidéo comme *KILO*.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VERSION 2 DE CTI)

Épreuve / étude de cas : Jour 1 – Étude de cas connexe, version 2 de CTI (EFC de mai 2023)

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, tant internes qu'externes à CTI, qui pouvaient influencer sur les décisions stratégiques décrites dans l'étude de cas. Il s'était produit un changement majeur chez CTI depuis le module de synthèse 1 : Solange Johannsen, qui avait travaillé pour une multinationale du jouet et possédait de l'expérience dans le secteur du jeu vidéo, avait été embauchée comme cheffe de la direction de CTI. On indiquait aux candidats que CTI avait modifié sa première valeur fondamentale pour insister sur l'importance du développement de produits ayant un long cycle de vie, et que le Conseil avait récemment attribué à Solange des unités d'actions liées à la performance (UAP) pour l'inciter à rester chez CTI. Solange recevrait un nombre déterminé d'actions ordinaires de CTI en fonction de l'atteinte par la société de trois cibles de performance. Ensuite, on avait fourni aux candidats une note de Solange décrivant de nouveaux indicateurs clés de performance (ICP) qu'elle avait établis et que les directeurs de division de la société devaient utiliser pour choisir les projets futurs de leurs divisions respectives. Les candidats devaient donc faire le lien avec leur analyse de l'OES n° 2 pour déterminer si chaque proposition stratégique contribuerait ou nuirait à la capacité de CTI d'améliorer ces ICP. Plusieurs propositions stratégiques susceptibles de favoriser sa croissance s'offraient à CTI, soit l'acquisition de Kolepare inc. (Kolepare) (un fabricant de poupées et un grossiste de matériaux écologiques), l'investissement supplémentaire dans un jeu de société utilisant des blocs de construction et l'investissement dans un logiciel de jeu de mathématiques partiellement achevé qui serait utilisé aux fins d'un projet pilote dans trois écoles primaires locales. Il était en outre clairement indiqué que la société n'avait que 3 millions \$ à investir dans ces propositions. Les candidats devaient donc limiter à ce montant les dépenses liées à leurs recommandations. Ils ont été récompensés lorsqu'ils ont fait des liens pertinents avec leur évaluation de la situation dans leur analyse des propositions stratégiques de l'OES n° 2 et dans leurs recommandations de l'OES n° 3.

La plupart des candidats ont bien résumé les situations interne et externe de CTI au début de leur réponse. Ils ont généralement fait une analyse FFPM à jour, dans laquelle ils ont souligné les changements intervenus dans la situation de la société par rapport à celle décrite dans le module de synthèse 1. Ils ont aussi relevé les ICP qu'il fallait considérer par rapport aux propositions stratégiques présentées dans l'étude de cas. De plus, la plupart des candidats ont compris que le jeu de société phare de CTI, Know It or Lose It, approchait de la fin de son cycle de vie. Néanmoins, nombre d'entre eux n'ont pas fait de lien entre leur analyse des possibilités d'investissement de l'OES n° 2 et cette nouvelle donnée importante relative à la situation de CTI. Compte tenu de l'apport considérable de Know It or Lose It au succès global de CTI, il était essentiel que la société trouve un autre produit pour remplacer les ventes perdues de ce jeu.

Les candidats forts ont présenté une évaluation de la situation dans laquelle ils ont relevé et analysé les incidences des considérations présentées dans l'étude de cas. En outre, ils ont mis l'accent sur les considérations plus importantes, comme celle de privilégier les investissements les plus susceptibles d'entraîner le développement de produits ayant un long cycle de vie. Ils ont aussi compris que le capital à investir en 2024 était limité et ont tenu compte de cette contrainte à l'OES n°2, dans leur analyse de chaque possibilité d'investissement. De plus, les candidats forts ont souvent fait des liens, dans leur analyse de chaque proposition stratégique, avec les ICP de la société (ou un autre indicateur de performance pertinent, comme le délai de récupération de l'investissement ou la marge bénéficiaire brute) et avec les tendances sectorielles clés, comme la demande croissante pour les jouets faits de matériaux écologiques.

Les candidats faibles ont simplement énuméré les informations de la mission, de la vision et des facteurs clés de succès de CTI qui étaient présentées dans le module de synthèse 1, sans préciser quels éléments avaient de l'importance pour leur analyse, compte tenu de l'information fournie dans l'étude de cas. D'autres se sont contentés d'énumérer les données de l'étude de cas relatives aux divers changements survenus dans le secteur, sans relever ou analyser les éléments qui influaient le plus sur leur processus décisionnel. Les candidats faibles ont également eu du mal à lier leur analyse des options stratégiques aux éléments de la situation les plus pertinents présentés dans l'étude de cas et ont plutôt tenté d'établir des liens entre leurs analyses et les aspects moins pertinents et plus généraux des activités de CTI et du secteur. Par exemple, certains ont analysé en quoi chaque investissement cadrerait avec la mission et la vision de la société, mais comme c'était le cas des trois propositions stratégiques, cette analyse avait moins de valeur aux fins du processus décisionnel.

OES n° 2 (Analyse des questions)

Les candidats devaient analyser trois propositions stratégiques, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Ils devaient aussi relever et analyser les problèmes de gouvernance possibles liés aux UAP de Solange, ainsi que la façon dont ils semblaient la motiver à faire suivre une certaine direction à la société.

Occasion d'évaluation n° 2 : Acquisition de Kolepare

Les candidats devaient analyser s'il était souhaitable que CTI fasse l'acquisition de Kolepare, un fabricant de poupées et un grossiste de matériaux écologiques. Sur le plan qualitatif, ils devaient analyser en quoi l'acquisition cadrerait avec la préférence croissante des consommateurs pour les jouets faits de matériaux écologiques. Ils pouvaient aussi traiter de l'inexpérience de CTI comme fournisseur de matériaux écologiques et de l'augmentation du risque lié à l'acquisition qui en résultait. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient déterminer si le prix d'achat de 4 millions \$ était raisonnable compte tenu de l'évaluation de Kolepare (qu'ils devaient aussi recalculer compte tenu des synergies que générerait l'acquisition pour CTI). De plus, ils devaient analyser la performance projetée de l'acquisition par rapport aux divers indicateurs de performance décrits dans l'étude de cas (dont les ICP de Solange ou le délai de récupération des investissements) et la comparer à celles des deux autres possibilités d'investissement stratégique.

La plupart des candidats ont compris que l'acquisition de Kolepare aiderait CTI à garantir la qualité de ses poupées et de ses jeux de société fabriqués à partir des matériaux écologiques de Kolepare. Ils ont également compris que cette acquisition cadrerait très bien avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de CTI. Toutefois, certains n'ont pas souligné que l'inexpérience de CTI comme grossiste de matériaux écologiques augmentait le risque lié à l'investissement. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de quantifier l'incidence des synergies entre les deux sociétés, compte tenu des activités actuelles de CTI, sur l'évaluation de Kolepare pour analyser si le prix demandé était juste.

Les candidats forts ont compris et analysé en quoi l'acquisition de Kolepare serait probablement avantageuse pour d'autres aspects des activités de CTI, compte tenu des synergies entre les deux sociétés. Par exemple, ils ont relevé que CTI pourrait utiliser la capacité excédentaire de l'usine de Kolepare pour accroître sa production de poupées Sookie et de la nouvelle gamme de vêtements pour ces poupées. Les candidats forts ont également souligné que l'acquisition de Kolepare et la fabrication possible du nouveau jeu de société utilisant des blocs de construction généreraient une synergie potentielle (puisque le jeu serait fait de matériaux écologiques à 100 %). Sur le plan quantitatif, ils ont calculé un bénéfice net révisé lié à l'acquisition au moyen des données fournies à l'Annexe V, dans laquelle étaient indiquées les diverses réductions de coûts qui découleraient de l'acquisition. Ils ont ensuite analysé la performance probable de l'acquisition comparativement à celle des deux autres possibilités d'investissement.

Les candidats faibles ont eu du mal à présenter une analyse équilibrée et ont eu tendance à mettre l'accent sur les avantages de l'acquisition. Ils ont eu de la difficulté à relever et à analyser les divers risques et inconvénients possibles de cette proposition d'investissement stratégique. Ils ont souvent axé leur analyse sur la compatibilité de l'acquisition avec la mission, la vision, les facteurs clés de succès et les valeurs fondamentales de CTI. Cette analyse était pertinente, mais il y avait de nombreux autres facteurs décisionnels importants à analyser, comme la possibilité que CTI, en faisant l'acquisition de toutes les actions en circulation de Kolepare, se retrouve avec d'autres passifs non comptabilisés. De nombreux candidats faibles n'ont pas suggéré que CTI mette en œuvre des contrôles diligents rigoureux pour pouvoir prendre une décision finale éclairée. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont eu du mal à calculer la valeur de Kolepare pour CTI compte tenu des réductions de coûts qui résulteraient de l'acquisition. De plus, ils ont souvent omis d'expliquer l'incidence des résultats de leurs calculs sur leur recommandation d'effectuer ou non l'investissement.

OE n° 3 : Investissement dans le jeu de société utilisant des blocs de construction

Les candidats devaient analyser s'il était souhaitable que CTI investisse dans le matériel qui lui permettrait de fabriquer et de mettre en marché un jeu de société déjà développé utilisant des blocs de construction. Sur le plan qualitatif, ils devaient comprendre que les ventes de ce jeu étaient très susceptibles de remplacer les ventes perdues de l'ancien jeu de société le plus vendu de CTI, Know It or Lose It. Cette donnée était particulièrement importante, car la baisse des ventes de Know It or Lose It entraînait la nécessité pour CTI de trouver une façon d'utiliser la capacité excédentaire de ses usines, ce à quoi répondrait le jeu de société utilisant des blocs de construction. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le bénéfice potentiel de ce jeu de société, puis utiliser ce chiffre pour calculer le rendement du capital investi (RCI), un indicateur important pour CTI. De plus, les candidats devaient analyser la performance projetée de cet investissement par rapport à celle des deux autres possibilités d'investissement stratégique.

La plupart des candidats ont compris que le jeu de société utilisant des blocs de construction cadrerait bien avec la mission et la vision de la société, étant donné qu'il faisait appel à l'esprit critique et était fait de matériaux écologiques à 100 %. Ils ont aussi vu le potentiel publicitaire du recours aux licences de personnages pour faire connaître le jeu. Toutefois, les candidats ont été moins nombreux à soulever le fait que le Conseil de CTI souhaitait réduire la dépendance actuelle de la société aux produits associés à des personnages. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer les bénéfices projetés du jeu et de calculer le RCI s'y rapportant.

Les candidats forts ont souligné que le jeu de société utilisant des blocs de construction avait le potentiel de devenir le prochain produit évolutif de CTI et ont lié cette possibilité au souhait de la société d'investir dans des produits ayant un long cycle de vie. Ils ont aussi compris qu'investir dans ce projet comportait moins de risques, étant donné l'état avancé du développement du jeu et les excellents commentaires formulés lors du test effectué auprès d'un groupe de parents. De plus, les candidats forts ont compris l'avantage que pourrait représenter l'éventuel lancement d'un jeu vidéo basé sur le jeu de société utilisant des blocs de construction pour la division électronique de CTI. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ne se sont pas contentés de calculer le RCI lié au jeu, mais ont aussi analysé d'autres indicateurs de performance pertinents, comme ceux mentionnés par Lorraine (soit le délai de récupération et la marge bénéficiaire brute du jeu). Ils ont ensuite analysé la performance probable de cet investissement potentiel par rapport aux deux autres.

Là encore, les candidats faibles ont eu du mal à présenter une analyse équilibrée et ont eu tendance à mettre l'accent sur les avantages de l'investissement. La plupart ont compris que le jeu de société utilisant des blocs de construction avait le potentiel de devenir le prochain produit évolutif de CTI. Or, ils n'ont pas insisté sur l'importance particulière que revêtait ce point, compte tenu de la première valeur fondamentale modifiée par le Conseil et de l'imminence de la fin du cycle de vie de Know It or Lose It. Autrement dit, ils ont eu plus de mal à rattacher leur analyse aux questions plus générales liées à l'entité présentées dans l'étude de cas. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont généralement tenté de calculer les bénéfices projetés du jeu de société utilisant des blocs de construction, mais ont souvent omis d'en tenir compte pour calculer le RCI projeté. De plus, nombre d'entre eux n'ont pas comparé les résultats de leurs calculs aux autres possibilités d'investissement qui s'offraient à la société.

OE n° 4 : Investissement dans le développement d'un nouveau logiciel de jeu de mathématiques

Les candidats devaient analyser s'il était souhaitable que CTI investisse dans le développement d'un logiciel de jeu de mathématiques qui ferait ensuite l'objet d'un projet pilote dans trois écoles primaires locales. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient analyser en quoi le succès de l'investissement dépendait de facteurs qui échappaient au contrôle de CTI, comme la décision des écoles primaires d'accepter d'utiliser le jeu en fin de compte. Ils pouvaient aussi expliquer que l'environnement concurrentiel comptait des sociétés réputées développant et commercialisant déjà plusieurs logiciels de jeux de mathématiques pour enfants. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer un RCI révisé (tenant compte de l'investissement total de 2,1 millions \$), le délai de récupération ou la marge bénéficiaire brute de l'investissement pour évaluer la performance projetée de ce dernier.

La plupart des candidats ont compris que la concurrence serait rude pour le jeu de mathématiques s'il n'avait pas l'aval des écoles. Ils ont également relevé que le projet pilote serait de l'excellente publicité pour CTI si les écoles annonçaient que la société leur avait fourni gratuitement les ordinateurs et le logiciel, mais peu de candidats ont expliqué que cette éventualité était incertaine. La plupart des candidats ont également compris que l'investissement cadrerait bien avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de CTI. Or, ils ont été moins nombreux à expliquer que, comme la qualité du jeu n'avait pas encore été vérifiée, il n'était pas certain que le jeu allait résister au temps. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont comparé le RCI indiqué dans l'étude de cas (28 %) avec la cible de performance de 12 % et ont conclu que l'investissement était intéressant. Peu de candidats ont expliqué que le bénéfice indiqué était incertain, étant donné que plusieurs coûts potentiels n'avaient pas encore été pris en compte dans l'analyse (comme les coûts de marketing et les coûts liés au développement d'une version française du jeu).

Les candidats forts ont fait ressortir les risques liés au fait que le succès de cet investissement dépendrait en fin de compte de facteurs qui échappaient largement au contrôle de CTI. Ils ont aussi expliqué que le recours au service de recherche et développement pour qu'il examine les différences entre les programmes des écoles pourrait nuire aux autres divisions de la société, car le service leur accorderait alors moins d'attention. Ils ont également souligné qu'il serait risqué d'investir dans un produit inachevé n'ayant pas encore été testé par CTI. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé plusieurs indicateurs de performance (comme le RCI révisé et la marge bénéficiaire brute projetée pour le jeu) et ont ensuite comparé ces indicateurs à ceux des autres investissements envisagés par la société. Ils ont aussi laissé entendre qu'il serait important d'effectuer un contrôle diligent plus poussé et une analyse financière, étant donné qu'il semblait manquer plusieurs coûts dans les chiffres fournis.

Les candidats faibles ont eu tendance à axer leur analyse sur la compatibilité apparente de l'investissement avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de CTI et sur le fait que l'investissement pourrait constituer une bonne source de publicité pour la société. Ces considérations étaient pertinentes, mais les candidats faibles ont eu tendance à passer à côté des importants risques liés à l'investissement et à ne pas les analyser. Ils ont donc souvent présenté une analyse qualitative mal équilibrée, qui donnait l'impression que cet investissement était plus intéressant qu'il ne l'était réellement. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles n'ont pas relevé qu'il semblait manquer des coûts dans l'analyse financière fournie. De plus, ils ont souvent fondé leur analyse quantitative sur le RCI de 28 % fourni plutôt que de recalculer le RCI en utilisant le coût total de l'investissement.

OE n° 5 : Problème de gouvernance lié aux unités d'actions liées à la performance de Solange

Même si ce n'était pas explicitement indiqué dans l'étude de cas, il y avait des indices dans la transcription de la réunion du Conseil qui laissaient croire que les unités d'actions liées à la performance (UAP) accordées à Solange la motivaient peut-être à faire suivre une certaine direction à la société. Les indicateurs clés de performance (ICP) que Solange avait communiqués aux directeurs de division de CTI donnaient également à penser qu'elle avait un parti pris quant au choix des investissements. Les candidats devaient relever ces indices et analyser pourquoi les ICP choisis par Solange ne permettaient peut-être pas de faire la meilleure évaluation des différents investissements envisagés par CTI. Ils devaient également recommander des modifications à apporter aux ICP ou à la structure d'UAP de Solange pour résoudre le problème de parti pris potentiel.

La plupart des candidats ont eu du mal à fournir une analyse approfondie de ce problème potentiel de gouvernance. Dans bien des cas, ils ont relevé que les ICP ne permettaient peut-être pas de faire la meilleure évaluation de l'attrait que présentait chaque possibilité d'investissement, mais n'ont pas compris que le problème semblait résulter des UAP de Solange. De plus, nombre de candidats n'ont pas formulé une recommandation approfondie quant à la façon de modifier les ICP ou la structure d'UAP de Solange pour résoudre le problème.

Les candidats forts ont compris que Solange appuyait vraisemblablement l'investissement dans le logiciel de jeu de mathématiques parce qu'il était susceptible de lui procurer le plus grand nombre d'UAP. Ils ont ensuite expliqué que les ICP actuels ne permettaient peut-être pas de faire la meilleure évaluation de la solidité potentielle de chaque nouvel investissement, et ont recommandé des modifications à apporter aux indicateurs ou encore des indicateurs différents plus appropriés (comme le délai de récupération ou la marge bénéficiaire brute). Les candidats forts ont également suggéré des modifications à apporter à la structure d'UAP pour veiller à ce qu'elle incite Solange à agir dans l'intérêt de CTI. Par exemple, certains ont recommandé la mise en place d'UAP propres à la fonction de chaque division de CTI, pour motiver Solange à améliorer tous les aspects des activités de CTI.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à voir le problème, et ceux qui l'ont vu n'en ont souvent fait qu'une brève analyse dans laquelle ils se sont contentés d'expliquer que les membres du Conseil de CTI devaient résoudre leurs différends avec Solange pour que la société puisse fonctionner efficacement. Ceux qui ont compris que les ICP ne permettaient peut-être pas de faire la meilleure évaluation des investissements potentiels se sont souvent contentés de recommander l'utilisation d'autres indicateurs, sans préciser pourquoi et sans proposer d'autres indicateurs possibles. De nombreux autres candidats n'ont recommandé aucune modification à apporter aux ICP ou à la structure d'UAP pour résoudre le problème.

Évaluation globale

L'OES n° 2 concernait la capacité des candidats à évaluer et à comparer les forces et les faiblesses de chaque possibilité d'investissement. Comme CTI n'avait pas suffisamment de capital à investir pour donner suite à toutes les possibilités, il fallait que les candidats déterminent laquelle des trois avait le potentiel de procurer le plus d'avantages à la société. Ils devaient aussi comprendre que Solange semblait avoir un parti pris à l'égard de l'investissement qui lui fournirait le plus grand nombre d'UAP.

La plupart des candidats ont analysé toutes les possibilités stratégiques qui s'offraient à CTI et la compatibilité de chacune avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de la société.

Quatre facteurs ont distingué les candidats forts des candidats faibles à l'OES n° 2. Premièrement, les candidats forts ont généralement présenté une analyse qualitative équilibrée de chaque possibilité d'investissement, tandis que les candidats faibles ont souvent décrit les forces de chaque possibilité d'investissement, sans toutefois traiter des risques et des faiblesses de chacune avec autant de rigueur. Deuxièmement, les liens que les candidats faibles ont établis avec l'évaluation de la situation de CTI se sont souvent limités à la mission, à la vision et aux valeurs fondamentales de la société, tandis que les candidats forts sont allés plus loin et ont analysé d'autres facteurs situationnels pertinents, comme les tendances sectorielles et la nécessité de remplacer les ventes perdues de Know It or Lose It. Troisièmement, les candidats forts ont comparé les résultats de leur analyse quantitative de chacune des possibilités d'investissement, alors que les candidats faibles ont souvent analysé chaque possibilité isolément, sans la comparer aux autres. Quatrièmement, les candidats forts ont relevé et analysé le parti pris apparent de Solange pour certaines possibilités d'investissement et ont formulé des recommandations pour y remédier, tandis que les candidats faibles sont souvent passés à côté de cette importante question.

OES n° 3 (Conclusions et conseils)

Les candidats devaient tirer une conclusion sur chaque question analysée et formuler une recommandation générale cohérente et logique tenant compte des facteurs à prendre en considération au niveau de l'entité. Pour être logique, il fallait que la recommandation générale respecte la limite de capital à investir de la société. Si cette limite était dépassée, les candidats devaient expliquer comment la société pourrait obtenir le financement nécessaire pour remédier au manque de fonds. Les candidats devaient également expliquer en quoi les investissements recommandés répondaient mieux que les autres possibilités aux objectifs de la société.

Presque tous les candidats ont présenté des conclusions pour chacune des questions analysées. À l'OES n° 3, la conclusion générale a permis de distinguer les candidats forts des candidats faibles. Les candidats forts ont mieux réussi à lier leur recommandation aux divers indicateurs de performance qui avaient été désignés comme étant importants, dont ceux suggérés par Lorraine et Krystal (soit le délai de récupération et le pourcentage de marge brute). Ils ont comparé la performance de chaque possibilité d'investissement relativement à ces indicateurs et ont ensuite tenu compte de ces comparaisons pour formuler une recommandation générale. Les candidats faibles ont souvent formulé une recommandation générale qui reprenait simplement les recommandations qu'ils avaient faites pour chaque OE. Ces candidats n'ont pas vu l'incidence globale de leurs recommandations individuelles sur la société.

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 démontrer un niveau minimal de compétence en calcul.

Pour chaque question importante, les candidats devaient effectuer une analyse suffisamment approfondie, puis formuler une recommandation qui concordait avec leurs analyses. Ils devaient aussi formuler une recommandation générale qui respectait la limite de capital à investir de la société et qui tenait raisonnablement compte des indicateurs de performance établis pour la société. De plus, il fallait que les candidats fassent une analyse suffisante du parti pris que Solange semblait avoir en raison des UAP qui lui étaient accordées. Enfin, le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent, dans leur analyse des questions importantes, les éléments déterminants du module de synthèse 1 et les principaux éléments qu'ils avaient relevés dans leur évaluation de la situation de l'étude de cas.

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 après le 20 novembre 2018 et avant le 1^{er} janvier 2024, et qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left(\frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

Abréviations pour la formule ci-dessus :

C = investissement initial net

T = taux d'imposition de la société

k = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

d = taux maximum de la déduction pour amortissement

2. SÉLECTION DE MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE

	2022	2023
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	34 000 \$ + taxes de vente	36 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	59 000 \$ + taxes de vente	61 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	900 \$ + taxes de vente	950 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	29 ¢ le km d'usage personnel	33 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
– jusqu'à 5 000 km	61 ¢ le km	68 ¢ le km
– excédent	55 ¢ le km	62 ¢ le km

3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS**Pour 2022**

Revenu imposable se situant entre		Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$	et 50 197 \$	0 \$	15 %
50 198 \$	et 100 392 \$	7 530 \$	20,5 %
100 393 \$	et 155 625 \$	17 820 \$	26 %
155 626 \$	et 221 708 \$	32 180 \$	29 %
221 709 \$	et tout montant supérieur	51 344 \$	33 %

Pour 2023

Revenu imposable se situant entre		Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$	et 53 359 \$	0 \$	15 %
53 360 \$	et 106 717 \$	8 004 \$	20,5 %
106 718 \$	et 165 430 \$	18 942 \$	26 %
165 431 \$	et 235 675 \$	34 208 \$	29 %
235 676 \$	et tout montant supérieur	54 579 \$	33 %

4. SÉLECTION DE MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

	2022	2023
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	12 719 \$	13 521 \$
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est inférieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 29 % s'applique	14 398	15 000
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 898	8 396
Seuil du revenu net pour le montant en raison de l'âge	39 826	42 335
Montant canadien pour emploi	1 287	1 368
Montant pour personnes handicapées	8 870	9 428
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans, et ajout au montant canadien pour aidants naturels à l'égard de l'époux, du conjoint de fait, ou d'une personne à charge admissible	2 350	2 499
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 525	7 999
Seuil du revenu net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 670	18 783
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	17 131	18 210

Autres montants indexés :

	2022	2023
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 479 \$	2 635 \$
Seuil pour le remboursement de la Sécurité de la vieillesse	81 761	86 912
Plafond annuel CELI	6 000	6 500
Plafond REER	29 210	30 780
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	913 630	971 190

5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)

<u>Année</u>	<u>1^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juill. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} oct. – 31 déc.</u>
2023	4			
2022	1	1	2	3
2021	1	1	1	1

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS

Catégorie 1.....	4 %	pour tous les bâtiments excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1.....	6 %	pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1.....	10 %	pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8.....	20 %	
Catégorie 10.....	30 %	
Catégorie 10.1.....	30 %	
Catégorie 12.....	100 %	
Catégorie 13.....	S. O.	amortissement linéaire sur la durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14.....	S. O.	amortissement linéaire sur la durée de vie du bien
Catégorie 14.1.....	5 %	pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17.....	8 %	
Catégorie 29.....	50 %	amortissement linéaire
Catégorie 43.....	30 %	
Catégorie 44.....	25 %	
Catégorie 45.....	45 %	
Catégorie 50.....	55 %	
Catégorie 53.....	50 %	
Catégorie 54.....	30 %	

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue
Edmonton, Alberta T5J 2Z1
Tél. : 1 780.424.7391
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda

Penboss Building
50 Parliament Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.cpaabermuda.bm

CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
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
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
info@cpanewbrunswick.ca
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
www.cpanl.ca

CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020
admin@cpa-nwt-nu.org

CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario

130, rue King Ouest, bureau 3400
Toronto (Ontario) M5X 1E1
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island

P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800
Montréal (Québec) H3B 2G2
Tél. : 1 514.288.3256
1 800.363.4688
candidatCPA@cpaquebec.ca
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
www.cpask.ca

CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Télec. : 1 800.663.2677
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2
Tél. : 1 902.334.1176
info@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest

201, 1074 - 103A Street SW
Edmonton, Alberta T6W 2P6
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpamodule@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca