

Document I - Analyse des ratios des états financiers de J.R. Pets Inc.

Objectif : Effectuer une analyse des ratios de JRP.

		2022	2021	2020	Secteur	Écart avec le secteur
Ratios de rentabilité						
Marge brute	(Produits-CMV)/Produits	45.4%	45.7%	47.0%	42.0%	3.4%
Marge d'exploitation	Bénéfice d'exploitation/Produits	2.4%	2.3%	4.5%	5.0%	-2.6%
Marge bénéficiaire nette	Bénéfice net/Produits	0.1%	1.4%	3.0%	4.0%	-3.9%
Croissance annuel des produits d'exploitation	(Produit fin-Produit début)/Produit fin	4.7%	-2.7%	S.O.	2.3%	2.4%
Rendement de l'actif	Résultat net/Total actif	0.2%	4.1%	8.7%	10.5%	-10.3%
Rendement des capitaux propres	Résultat net/Capitaux propres	7.0%	6.7%	15.5%	S.O.	S.O.
Ratios de liquidité						
Ratio du fonds de roulement	Actif courant/Passif courant	1.5	1.7	1.4	1.7	-0.2
Ratios de solvabilité						
Ratio d'endettement	Total passif/Total actif	36.8%	38.9%	43.9%	52.0%	-15.2%
Ratio de couverture des intérêts	BAIL/Charge d'intérêts	7.9	6.2	10.8	S. O.	S.O.
Ratio total dette/BAIIA - Clause restrictive JRP $\leq 2,5$	Dette totale/BAIIA	0.9	1.1	0.9	S. O.	S.O.
Ratios d'activité						
En jours :						
Délai moyen de recouvrement des comptes clients	Créances clients/(Produits/365)	32	S.O.	S.O.	32	0
Délai moyen de rotation des stocks	Stock/(Coût des produits vendus/365)	40	81	21	58	-18
En % des produits d'exploitation :						
Frais de marketing	Frais de marketing/Produits	5.4%	6.3%	5.2%	3.0%	2.4%
Salaires	Salaires/Produits	18.9%	19.0%	19.1%	14.0%	4.9%
Loyers et frais d'occupation	Loyers et frais d'occupation/Produits	10.0%	10.1%	9.6%	11.0%	-1.0%

Document III - Analyse quantitative de l'acquisition de Bella's Pet Friends Itée (BPF)

Objectif : Évaluer les capitaux propres selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie.

Tous les chiffres sont en milliers de dollars

<i>Valeur actualisée selon un taux d'inflation de 1,5%</i>	1re année	2e année	3e année	4e année
Ventes du réseau d'une franchise en \$ de 2022	\$950	\$1,900	\$2,500	\$2,558
Ventes du réseau d'une franchise en \$ de 2023	\$964			
Ventes du réseau d'une franchise en \$ de 2024	\$979	\$1,957		
Ventes du réseau d'une franchise en \$ de 2025	\$993	\$1,987	\$2,614	
Ventes du réseau d'une franchise en \$ de 2026	\$1,008	\$2,017	\$2,653	\$2,714
Ventes du réseau d'une franchise en \$ de 2027	\$1,023	\$2,047	\$2,693	\$2,755
Ventes du réseau d'une franchise en \$ de 2028	\$1,039	\$2,078	\$2,734	\$2,796
Ventes du réseau d'une franchise en \$ de 2029	\$1,054	\$2,109	\$2,775	\$2,838
Nombre de magasins qui ouvriront durant l'année	8	7	5	5

<u>Produits d'exploitation :</u>	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Valeur finale	NOTE 1
8 nouvelles franchises en 2023	\$7,714	\$15,659	\$20,914	\$21,715	\$22,215	\$22,726	\$23,249	
7 nouvelles franchises en 2024		\$6,851	\$13,908	\$18,574	\$19,286	\$19,730	\$20,183	
5 nouvelles franchises en 2025			\$4,967	\$10,083	\$13,466	\$13,982	\$14,304	
5 nouvelles franchises en 2026				\$5,041	\$10,234	\$13,668	\$14,192	
Total des produits des nouvelles franchises	\$7,714	\$23,028	\$40,703	\$56,688	\$66,701	\$71,718	\$73,583	
Ventes du réseau des 30 magasins existants	\$73,758	\$75,455	\$77,190	\$78,966	\$80,782	\$82,640	\$84,540	
Total des ventes de tout le réseau de franchises	\$81,472	\$98,483	\$117,893	\$135,654	\$147,483	\$154,358	\$158,123	
Redevances initiales non remboursables	\$406	\$361	\$261	\$265				
Redevances 6%	\$4,888	\$5,909	\$7,074	\$8,139	\$8,849	\$9,261	\$9,487	
Frais de publicité 2,5%	\$2,037	\$2,462	\$2,947	\$3,391	\$3,687	\$3,859	\$3,953	
Ventes de produits aux franchises	\$34,469	\$41,666	\$49,878	\$57,392	\$62,397	\$65,305	\$66,898	NOTE 2
Total des produits d'exploitation de BPF	\$41,800	\$50,397	\$60,160	\$69,188	\$74,933	\$78,426	\$80,339	

Moins :								
Coûts marketing ponctuels		-\$203	-\$180	-\$131	-\$133			
Autres coûts ponctuels		-\$244	-\$216	-\$157	-\$159			
Achat de produits		-\$31,336	-\$37,878	-\$45,344	-\$52,175	-\$56,724	-\$59,369	-\$60,817 NOTE 2
Coûts directs des services offerts aux franchisés 4%		-\$3,259	-\$3,939	-\$4,716	-\$5,426	-\$5,899	-\$6,174	-\$6,325
Salaires		-\$1,250	-\$1,269	-\$1,288	-\$1,307	-\$1,327	-\$1,347	-\$1,367
Coûts de marketing annuels 3%		-\$2,444	-\$2,954	-\$3,537	-\$4,070	-\$4,424	-\$4,631	-\$4,744
Frais d'occupation du siège social		-\$670	-\$680	-\$690	-\$701	-\$711	-\$722	-\$733
Frais généraux, administratifs et informatiques		-\$560	-\$568	-\$577	-\$586	-\$594	-\$603	-\$612
Bénéfice avant impôts		\$1,835	\$2,712	\$3,722	\$4,632	\$5,252	\$5,581	\$5,742
Moins : impôts sur les bénéfices @ 27 %		-\$495	-\$732	-\$1,005	-\$1,251	-\$1,418	-\$1,507	-\$1,550
Flux de trésorerie d'exploitation		\$1,340	\$1,980	\$2,717	\$3,382	\$3,834	\$4,074	\$4,191
Moins : dépenses en immobilisations nettes		-\$1,150	-\$1,150	-\$1,150	-\$1,150	-\$1,150	-\$1,150	-\$1,150
Plus : réduction d'impôts au titre de la DPA		\$229	\$229	\$229	\$229	\$229	\$229	\$229 NOTE 3
Flux de trésorerie discrétionnaires		\$419	\$1,059	\$1,796	\$2,461	\$2,913	\$3,153	\$3,271
Taux de capitalisation *	12.7%							7.8740
Valeur finale								\$25,752
Facteur d'actualisation	15.0%	0.8696	0.7561	0.6575	0.5718	0.4972	0.4323	0.3759
Valeurs actualisées		\$364	\$800	\$1,181	\$1,407	\$1,449	\$1,363	\$9,680
Valeur actualisée des flux de trésorerie discrétionnaires		\$16,244						
Plus : VA de la réduction d'impôts existante		\$750						
Valeur d'entreprise		\$16,994						
Plus : valeur nette de réalisation des actifs excédentaires		0						
Moins : emprunts portant intérêt		-\$6,500						NOTE 4
Valeur des capitaux propres		\$10,494						

Fourchette de valeur des capitaux propres (+/-5 %) (arrondi)

	Bas	Haut
	\$10,000	\$11,000

Notes :

* Le taux de capitalisation correspond au CMPC utilisé comme taux d'actualisation diminué du taux de croissance à long terme :

CMPC utilisé comme taux d'actualisation	15.0%
Croissance à long terme (selon le secteur)	2.3%
Taux de capitalisation	<u>12.7%</u>

NOTE 1 : La moyenne de croissance du secteur est de 2,3%. Ce pourcentage a donc été utilisé pour les fins de calculs.

NOTE 2 : Un franchisé doit acheter auprès de BPF au moins 55 % de ses produits, qu'il revend directement. BPF réalise une marge brute de 10 % sur la vente de ces produits au franchisé. Le franchisé dégage ensuite une marge brute moyenne de 30 % sur la revente des produits au client final.

NOTE 3

Réduction d'impôts liée à la DPA pour les investissements :

Investissement - mobilier et agencements	\$500	Investissement - matériel informatique	\$650
Catégorie DPA	20%	Catégorie DPA	55%
Taux d'actualisation	15%	Taux d'actualisation	15%
Taux d'imposition	27%	Taux d'imposition	27%
Réduction d'impôt	<u>\$82</u>	Réduction d'impôt	<u>\$147</u>

NOTE 4

Moins le remboursement des emprunts portant intérêt (en millier de dollars) :

Partie à court terme de la dette à long terme	-\$360
Dette à long terme	<u>-\$6,140</u>
	<u>-\$6,500</u>

Objectif : Évaluer la valeur plancher des actions de JRP selon la méthode de l'actif net réévalué.

	2022	
<i>(en milliers de dollars canadien)</i>	Valeur comptable	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,091	NOTE 1
Comptes clients	285	
Stocks	2,360	
Fournitures et charges payées d'avance	347	
Impôts latents / Coûts de vente	–	NOTE 2
	<u>4,083</u>	
Immobilisations corporelles (montant ne	9,100	
Impôts latents / Coûts de vente	0	NOTE 2
Réduction d'impôts à laquelle il est renc	–	NOTE 2
	<u>13,183</u>	
Partie à court terme de la dette à long ter	-400	
Impôts latents / Coûts de vente	0	
Dette à long terme	-1,800	
	<u>-2,200</u>	
Actif net	10,983	\$

NOTE 1

Selon les méthodes fondées sur l'approche patrimoniale, la totalité du solde de trésorerie de la société est prise en compte. Les actifs excédentaires ne sont pris en compte séparément que selon les méthodes fondées sur l'approche bénéfices.

NOTE 2

Les impôts latents, les coûts de vente et la réduction d'impôts à laquelle il est renoncé ne s'applique pas dans cette situation de calcul de l'actif net, car on ne fait pas de réévaluation des actifs ou des passifs.

Objectif : Déterminer si l'offre de Charlie est profitable pour JRP ; 25% des actions en circulation de JRP pour 5.5M\$ en trésorerie.

Valeur actuelle de JRP	\$10,983,000	Évaluée selon la méthode de l'actif net
Valeur projetée de BPF	\$10,494,131	Évaluée selon la méthode d'actualisation des flux de trésorerie
	<u>\$21,477,131</u>	

Si l'offre est acceptée, JRP acquiert 100% des actions de BPF pour \$5.5M et remet 25% des actions consolidées à Charlie.

	Proposition de Charlie	Valeur BPF	Variance
Monétaire	\$5,500,000		
Actions*	\$5,369,283		
	<u>\$10,869,283</u>	\$10,494,131	<u>-\$375,152</u>

* 25% de 21 960 000 \$

Conclusion : Charlie a bien évalué la valeur de BPF, et donc, l'offre est juste d'un point de vue financier pour JRP.

Objectif : Déterminer les impacts sur les objectifs stratégiques.

Résultats

Réduire à moins de 15 % les produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie d'ici 2026.

	<u>2022</u>
% de vente d'articles - BPF	20.0%
% de vente d'articles - JRP	33.4%

Conclusion : l'acquisition de BPF ne soutient pas cet objectif, car les 2 entreprises vendent présentement plus de 15% en articles pour animaux de compagnie. Aucune diminution n'est prévue pour les années à venir.

Pas atteint

Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.

	<u>2022</u>	<u>2026</u>
% de la marge d'exploitation - BPF	4.6%	6.7%
% de la marge d'exploitation - JRP	2.4%	6.1%
% de la marge d'exploitation - Conso	3.4%	6.5%

Pas atteint

Projection pour JRP (en milliers) :

Produits d'exploitation +2,3%/an	\$38,500	\$42,166
Coût des ventes (54,6%)	\$21,020	\$23,022
Charges	\$16,567	\$16,567
Bénéfice d'exploitation	\$913	\$2,577

Conclusion : l'objectif n'est pas atteint au consolidé d'ici 2026, mais l'acquisition de BPF contribue à atteindre cet objectif.

Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.

	<u>2022</u>
Base de données clients - BPF	110,000 clients
% membre du programme fidélité	50%
Nb de clients inscrits au programme	55,000
Base de données clients - JRP	62,000 clients
% membre du programme fidélité	70%
Nb de clients inscrits au programme	43,400

% membre du programme fidélité - consolidé 57.21%

Pas atteint

Conclusion : Augmente de 55 000 le nombre de clients inscrits, mais ne rencontre pas l'objectif du 15% si l'on regarde le total des clients au consolidé (57,21%).

Document IV - Analyse quantitative de l'investissement dans le camp de vacances au Bonheur des Animaux au lac Agathe (BALA)

Objectif : calcul de la valeur actualisée nette (VAN) fondée sur l'information prévisionnelle

Projections des flux de trésorerie de BALA		2024	2025	2026	2027	2028	2029		
(en milliers de \$, sauf pour les tarifs quotidiens)		Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Notes
Investissement initial		(4,960) \$							1
Capacité annuelle max. (en nb de chiens)	21,900								2
Taux d'occupation			50%	60%	75%	80%	80%	80%	
Tarif quotidien par chien			105 \$	110 \$	115 \$	115 \$	115 \$	115 \$	
Produits d'occupation des chiens			1,150 \$	1,445 \$	1,889 \$	2,015 \$	2,015 \$	2,015 \$	
Capacité annuelle max. (en nb d'humains)	10,950								3
Taux d'occupation			20%	20%	25%	30%	30%	30%	
Tarif quotidien par chalet			200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	
Produits d'occupation des chalets pour propriétaires de chiens			438 \$	438 \$	548 \$	657 \$	657 \$	657 \$	
Produits liés aux services de dressage et de toilettage			565 \$	565 \$	685 \$	685 \$	685 \$	685 \$	
Total des produits d'exploitation			2,153 \$	2,448 \$	3,121 \$	3,357 \$	3,357 \$	3,357 \$	
Total des produits incluant le taux de croissance			2,202 \$	2,505 \$	3,193 \$	3,434 \$	3,434 \$	3,434 \$	4
Moins :									
Coûts directs d'exploitation - aliments, fournitures, médicaments			330 \$	376 \$	479 \$	515 \$	515 \$	515 \$	5
Salaires			680 \$	900 \$	1,020 \$	1,020 \$	1,020 \$	1,020 \$	
Coûts de marketing			100 \$	100 \$	75 \$	60 \$	60 \$	60 \$	
Frais d'occupation -chauffage,électricité, impôts fonciers			110 \$	110 \$	110 \$	110 \$	110 \$	110 \$	
Frais généraux et administratifs			- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	6
Charges d'exploitation annuelles supplémentaires			1,220 \$	1,486 \$	1,684 \$	1,705 \$	1,705 \$	1,705 \$	
Flux de trésorerie nets avant impôts		(4,960) \$	982 \$	1,019 \$	1,509 \$	1,729 \$	1,729 \$	1,729 \$	
Réduction d'impôts liée à la DPA			341 \$						7
Impôt	27%		265 \$	275 \$	407 \$	467 \$	467 \$	467 \$	
Flux de trésorerie nets après impôts		(4,619) \$	717 \$	744 \$	1,102 \$	1,262 \$	1,262 \$	1,262 \$	
Produits nets issus de la disposition des terrains et des bâtiments								2,550 \$	8
Facteur d'actualisation	16%	1.0000	0.8621	0.7432	0.6407	0.5523	0.4761	0.4104	
Valeurs actualisées		(4,619) \$	618 \$	553 \$	706 \$	697 \$	601 \$	1,565 \$	
Valeur actualisée nette		120 \$							

Conclusion: Le projet présente une VAN positive ce qui démontre sa rentabilité sur 6 ans

Objectif : Déterminer les impacts sur les objectifs stratégiques.

Résultats

Réduire à moins de 15 % les produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie d'ici 2026.

	<i>Données actuelles</i>	<i>Ajout BALA</i>	<i>Total prévu</i>	
	<u>2022</u>	<u>2026</u>	<u>2026</u>	
Ventes totales de JRP	38,500 \$	3,193 \$	45,359 \$	<i>inclus un 2,3% de croissance annuelle</i>
Produits Articles pour animaux de compagnie	12,850 \$	- \$	14,074 \$	<i>inclus un 2,3% de croissance annuelle</i>
% des produits tirés de la vente d'articles	33.38%		31.03%	
% de réduction atteint d'ici 2026			-2.35%	<u>Pas atteint</u>

Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.

Revenus annuels	<i>Données actuelles</i>	Projet BALA			
	<u>2022</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>	
Total des revenus JRP	38,500 \$	40,291 \$	41,218 \$	42,166 \$	<i>inclus un 2,3% de croissance annuelle</i>
Total des revenus BALA		2,202 \$	2,505 \$	3,193 \$	
Marges d'exploitation JRP	913 \$	955 \$	977 \$	1,000 \$	<i>inclus un 2,3% de croissance annuelle</i>
Marges d'exploitation BALA		982 \$	1,019 \$	1,509 \$	
% de marge d'exploitation	2.4%	4.6%	4.6%	5.5%	<u>Pas atteint</u>

Conclusion : la marge d'exploitation est de 5,5 % en 2026, l'objectif n'est donc pas atteint.

Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.

Un programme de fidélisation de la clientèle pourrait être instauré au camp, et les points cumulés pourraient offrir des services au camp, ou dans les magasins de JRP. Ce projet pourrait ainsi contribuer à augmenter le nombre de clients inscrits.

Partiellement atteint

NOTE 1 : Investissement initial prévu (en milliers)

Terrain	(950) \$
Bâtiments	(1,400) \$
Matériel	(650) \$
Bâtiments supplémentaires	(800) \$
Nouveau matériel	(350) \$
Nouvelles clôtures	(500) \$
Nouveaux ordinateurs	(150) \$
Logiciels d'application	(90) \$
Stocks	(35) \$
Remboursement à Gord de 50 % des frais de déplacement	<u>(35) \$</u>
	(4,960) \$

NOTE 2 : Capacité annuelle maximale d'accueil des chiens est établie comme suit : (60 chiens / jour x 365 jours)

NOTE 3 : Capacité annuelle maximale d'accueil des parents de chien est établie comme suit : (30 chambres x 365 jours)

NOTE 4 : Nous avons utilisé un taux de croissance annuel des produits d'exploitation de 2,3 % (celui du secteur d'activité)

NOTE 5 : Coûts directs d'exploitation est de 15 % du total produits

NOTE 6 : Le travail administratif du camp sera effectué par les employés du siège social de JRP, et donc, aucune charge annuelle additionnelle ne sera engagée. Ainsi, ce coût a été retiré de l'analyse car seulement les coûts différentiels doivent être pris en compte.

NOTE 7 : Calcul de la réduction liée à l'amortissement (en milliers)

Bâtiments

Investissement	2,200 \$
Taux de la DPA (catégorie 1)	6%
Taux d'actualisation	16%
Taux d'impôt	<u>27.00%</u>
Réduction d'impôt	\$173

Clôtures

Investissement	500 \$
Taux de la DPA (catégorie 1)	10%
Taux d'actualisation	16%
Taux d'impôt	<u>27.00%</u>
Réduction d'impôt	\$56

Matériel

Investissement	350 \$
Taux de la DPA (catégorie 20)	20%
Taux d'actualisation	16%
Taux d'impôt	<u>27.00%</u>
Réduction d'impôt	\$56

Logiciels

Investissement	90 \$
Taux de la DPA (catégorie 12)	100%
Taux d'actualisation	16%
Taux d'impôt	<u>27.00%</u>
Réduction d'impôt	\$22

Matériel informatique

Investissement	150 \$
Taux de la DPA (catégorie 50)	55%
Taux d'actualisation	16%
Taux d'impôt	<u>27.00%</u>
Réduction d'impôt	\$34

Économie d'impôt totale**341 \$**

NOTE 8 : Fin 2029, vente du terrain et des bâtiments respectivement pour 1 150 000 \$ et 1 400 000 \$

Objectif : calcul de la capacité d'OFPK à rembourser l'emprunt octroyé par JRP.

A) Selon le rendement maximal de 20% du bénéfice d'exploitation

Olse Farms Pet Kitchen Ltée

Flux de trésorerie disponible pour paiement du prêt avec JRP

(en milliers de \$)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Bénéfice Net	166	964	1,893	2,635	2,876	2,980	3,088	3,201	3,313	3,266
Plus : Amortissement	1,383	1,543	1,626	1,687	1,741	1,775	1,811	1,847	1,884	1,922
Plus : Fonds de roulement	50	50	50	40	20	20	20	20	20	20
Activité d'investissement										
Acquisition d'immobilisation corporelle	(6,000)	(3,200)	(3,200)	(2,500)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Activité de financement										
Remboursement capital dette - Banque	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)	(640)
Prêt de JRP	6,000									(6,000)
Variation du flux de trésorerie	959	(1,282)	(271)	1,223	997	1,135	1,279	1,428	1,577	(4,432)
Solde du début	52	933	(801)	(1,777)	(1,452)	(1,412)	(1,252)	(968)	(554)	(12)
Intérêt versé à JRP	(78)	(451)	(705)	(898)	(956)	(975)	(994)	(1,014)	(1,035)	(1,055)
Solde disponible à la fin	933	(801)	(1,777)	(1,452)	(1,412)	(1,252)	(968)	(554)	(12)	(5,499)

B) Selon le rendement minimal de 3% d'intérêts

Olse Farms Pet Kitchen Ltée

Flux de trésorerie disponible pour paiement du prêt avec JRP

(en milliers de \$)

Solde du début	52	951	(500)	(918)	179	1,046	2,044	3,173	4,435	5,831
Variation du flux de trésorerie	959	(1,282)	(271)	1,223	997	1,135	1,279	1,428	1,577	(4,432)
Moins : paiement minimum de 3% JRP	(60)	(180)	(180)	(180)	(180)	(180)	(180)	(180)	(180)	(180)
Plus : Intérêt sur marge prévu (4%)	0	31	68	54	51	43	31	14	0	205
Moins : Intérêt sur marge (4%)	0	-19	-35	0	0	0	0	0	0	0
Solde disponible à la fin	951	(500)	(918)	179	1,046	2,044	3,173	4,435	5,831	1,425

NOTE 1 : 20% des bénéfices d'exploitation d'OFPK.

NOTE 2 : l'an 1 du prêt est uniquement pour 1/3 de l'année (de juillet à octobre).

NOTE 3 : le taux de 2022 a été utilisé pour estimer les calculs, soit 27%.

NOTE 4 : Tableau d'amortissement des actifs

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Solde au début	24,650	29,268	30,924	32,498	33,311	34,570	35,766	36,903	37,983	39,009
Acquisition	6,000	3,200	3,200	2,500	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Amortissement	1,383	1,543	1,626	1,687	1,741	1,803	1,863	1,920	1,974	2,025
Solde à la fin	29,268	30,924	32,498	33,311	34,570	35,766	36,903	37,983	39,009	39,983

NOTE 5 : Tableau d'amortissement du prêt bancaire de OFPK

Nb mois du terme	Paiement	Capital	Intérêt	Solde	ANNUEL	
					Total Capital	Total Intérêts
12	130	53	77	15,360	640	942
24	127	53	74	14,720	640	904
36	124	53	71	14,080	640	866
48	121	53	67	13,440	640	827
60	118	53	64	12,800	640	789
72	114	53	61	12,160	640	750
84	111	53	58	11,520	640	712
96	108	53	55	10,880	640	674
108	105	53	51	10,240	640	635
120	102	53	48	9,600	640	597

Objectif : Déterminer les impacts sur les objectifs stratégiques.

Résultats

Réduire à moins de 15 % les produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie d'ici 2026.

% de vente d'articles animaux - OFPK 0.0%

% de vente d'articles animaux - JRP 33.4%

Conclusion : l'investissement dans OFPK pourrait contribuer à diminuer le % de vente d'articles pour animaux si JRP vend plus de produits d'OFPK grâce au partenariat, mais il ne semble pas que l'objectif serait atteint d'ici 2026.

Pas atteint

Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.

Conclusion : cet option d'investissement ne permet pas l'atteinte de cet objectif, car les revenus d'intérêts liés au placement ne sont pas inclus dans le calcul de la marge d'exploitation.

Pas atteint

Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.

Conclusion : Actuellement, nous considérons que cette option ne permet pas d'augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation.

Pas atteint

Document VI - Analyse quantitative de la rénovation des magasins (10 magasins en 2023, 10 autres en 2024 et 3 nouveaux services)

Objectif : Calcul de la marge sur coût variable de chaque type de service.

<u>MCV unitaire</u>	Chiropratique	Massages	Conseils nutritionnels	Articles pour animaux	
Prix de vente unitaire	115.00 \$	65.00 \$	80.00 \$		
Coûts variables unitaires :					
Honoraires des professionnels	(50.00) \$	(30.00) \$	(40.00) \$		
Fournitures	(0.40) \$	(1.50) \$	(0.75) \$		
Produits de nettoyage	(0.50) \$	(0.50) \$	(0.50) \$		
Total des coûts variable	(50.90) \$	(32.00) \$	(41.25) \$		
Marge sur coût variable unitaire	64.10 \$	33.00 \$	38.75 \$		
Ratio de la marge sur coût variable	55.7%	50.8%	48.4%	20.0%	
<u>MCV annuelle</u>	2023	2024	2025		
Nombre de magasins modifiés	10	10	10	20	NOTE 1
Nombre de jours disponibles selon les rénovations	80	240	180	280	
Le nombre de séances disponibles selon les rénovations	<u>Nb de soins/jour</u>				
Chiropratique	6	4,800	14,400	10,800	33,600 NOTE 2
Massages	6	4,800	14,400	10,800	33,600 NOTE 2
Conseils nutritionnels	6	4,800	14,400	10,800	33,600 NOTE 2
La MCV totale par service (en milliers de dollars)					
Chiropratique	31 \$	92 \$	69 \$	215 \$	NOTE 3
Massages	16 \$	48 \$	36 \$	111 \$	NOTE 3
Conseils nutritionnels	19 \$	56 \$	42 \$	130 \$	NOTE 3
	65 \$	196 \$	147 \$	456 \$	
Marge totale/année	65 \$		342 \$	456 \$	
Total des MCV des 3 années				864 \$	
Investissement global dans le projet	(300) \$		- \$	- \$	
Flux de trésorerie d'exploitation avant impôts	(235) \$		342 \$	456 \$	
Impôts 27 % - abstraction faite de la DPA	- \$		(92) \$	(123) \$	
Flux de trésorerie d'exploitation après impôts	(235) \$		250 \$	333 \$	
Différence sur 3 ans	348 \$				

Conclusion : La MCV est excédentaire pour les 3 années. En général, le total des marges sur 3 ans des nouveaux services dépassent celles d'articles pour animaux de 348K \$ après impôts.

NOTE 1 : 10 magasins modifiés en 2023 et 10 en 2024

NOTE 2 : Nombre de jours disponibles *nombre de séance*nombre de magasins

NOTE 3 : Nombre de jours disponibles *nombre de séance*nombre de magasins*M/CVu

NOTE 4 : On suppose que JRP réalise 50% du chiffre d'affaire annuel et de marge durant les 6 mois avant l'élimination.

Hypothèses:

*Les ventes d'aliments, de toilettage et dressage demeurent stables.

*Les coûts fixes ne changent pas sur une période de 3 ans.

Objectif : Calcul du délai de récupération.

Le délai de récupération de l'investissement de 3M\$ (150K\$*20 magasins)

Le total des flux de trésorerie	Flux de		
	Année	trésorerie	Cumulatif
	1	(235) \$	(235) \$
	2	250 \$	15 \$
	1.94		

Conclusion : Délai de récupération est de 1 an et 11 mois

Objectif : Déterminer les impacts sur les objectifs stratégiques.

Résultats

Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.

(en milliers de dollars canadien)

	2022		
	Ventes	M/CV	Coûts fixes
Aliments pour animaux	1,973 \$	879 \$	
Articles pour animaux	1,285 \$	256 \$	
Toilettage et dressage	593 \$	205 \$	
Chiropratique, massage et conseils	- \$	- \$	
			1,248 \$

NOTE 4

Revenus annuels	2022	2023	2024	2025	
Aliments pour animaux	1,973 \$	2,018 \$	2,064 \$	2,112 \$	<i>inclus un 2,3% de croissance</i>
Articles pour animaux	1,285 \$	643 \$	- \$		NOTE 4
Toiletage et dressage	593 \$	606 \$	620 \$	634 \$	<i>inclus un 2,3% de croissance</i>
Chiropratique, massage et conseils	- \$	125 \$	655 \$	874 \$	
Total des revenus	3,850 \$	3,391 \$	3,340 \$	3,620 \$	
Marge d'exploitation	91 \$	29 \$	178 \$	292 \$	NOTE 4
% de marge d'exploitation	2.4%	0.8%	5.3%	8.1%	Atteint

Conclusion : Le pourcentage de marge d'exploitation en 2025 est 8,1%, alors l'objectif de 7% espéré en 2026 sera atteint dès 2025.

Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.

	2022		
Base de données clients - JRP	62,000 clients		
% membre du programme fidélité	70%		
Nb de clients inscrits au programme	43,400		
Objectif + 15 % de clients inscrits au programm	49,910 clients		
Selon sondage			
nb total de client ayant répondu	1000		
nb total désirant un des services supplémentaires	430		
% de client qui souligne un besoin pour les nouv	43%		
Clientèle non membre	18,600 clients		
Fidélisation de 43 %	7998		
Total clientèle fidélisée	51,398 clients	18%	d'aug. des clients inscrits Atteint

Hypothèse : le taux de réponse au sondage de 75 % nous permet de valider la juste représentation des besoins de l'ensemble de la clientèle.

Conclusion: 43 % de la clientèle actuelle ont manifesté un besoin pour les soins et conseils. Les non-inscrits pourraient être incités à participer au programme selon les diverses récompenses sur les nouveaux services. Si on fidélise 43 % des non-inscrits, la cible est atteinte. Il est réaliste de penser que de nouveaux clients seront attirés par les services de soins et conseils ce qui contribue à l'augmentation des clients inscrits au programme et l'atteint de l'objectif.

Analyse de sensibilité

Hypothèse de travail : Le taux d'occupation des salles de soins n'est pas optimal. Nous évaluons à 70 % d'occupation.

La M/CV totale par service	2023	2024	2025
Marge totale/année x 70%	46 \$	240 \$	320 \$
Investissement global dans le projet	(300) \$	- \$	- \$
Flux de trésorerie d'exploitation avant impôts	(254) \$	240 \$	320 \$
Impôts 27 % - abstraction faite de la DPA	- \$	- \$	(65) \$
Flux de trésorerie d'exploitation après impôts	(254) \$	- \$	175 \$
Différence sur 3 ans	154 \$		

Le délai de récupération de l'investissement de 3M\$ (150K\$*20 magasins) sur les flux à 70 %

Le total des flux de trésorerie	Année	Flux de trésorerie	Cumulatif
	1	(254) \$	(254) \$
	2	175 \$	(79) \$
	3	233 \$	154 \$
	2.34		

Conclusion : Délai de récupération de 2 ans et 4 mois

Évaluation du la marge d'exploitation selon la sensibilité

	Taux occupation des salles de soins		
	70%	80%	90%
Revenus annuels	2025	2025	2025
Aliments pour animaux	1,973 \$	1,973 \$	1,973 \$
Articles pour animaux	- \$	- \$	- \$
Toilettage et dressage	593 \$	593 \$	593 \$
Chiropratique, Massage et conseils	612 \$	699 \$	786 \$
Total des revenus	3,177 \$	3,264 \$	3,351 \$
Marges d'exploitation	155 \$	200 \$	246 \$
% de marge d'exploitation	4.87%	6.14%	7.34%

Conclusion : Il faudrait un taux d'occupation de 90 % ou plus afin de dépasser les 7 % de marge d'exploitation en 2025.

Document IX - Impact global sur les objectifs financiers de JRP

Objectif : Calculs pour déterminer si les objectifs stratégiques seront atteints avec les deux options recommandées.

Résultats

Réduire à moins de 15 % les produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie d'ici 2026.

	Actuel	2023	2024	2025	2026	2027
Ventes totales	38,500 \$	1,248 \$	8,754 \$	11,241 \$	12,130 \$	12,576 \$
Ventes d'articles animaux	12,850 \$	6,425 \$	0	0	0	0
% vente d'articles pour animaux	33.4%	514.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Atteint

Conclusion : En rénovant les espaces dans les magasins pour offrir les services supplémentaires, les ventes d'articles pour animaux sont abandonnées. L'objectif est donc atteint.

Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.

	Actuel	2023	2024	2025	2026	2027
Ventes totales	38,500 \$	33,913 \$	35,598 \$	38,702 \$	40,223 \$	41,315 \$
Bénéfice d'exploitation	913 \$	236 \$	1,930 \$	3,180 \$	3,727 \$	3,965 \$
% de la marge d'exploitation	2.4%	0.7%	5.4%	8.2%	9.3%	9.6%

Atteint

Conclusion : L'objectif est atteint dès 2025 en dépassant le 7 % de marge d'exploitation. D'ici 5 ans, la marge pourrait être pres de 10%.

Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.

L'objectif de fidélisation de la clientèle est atteint ; voir le *Document VI* pour le détail du calcul.

Clauses restrictives selon le financement

Description : L'emprunt à terme avec la banque FrontStreet est lié à une clause restrictive par laquelle le ratio du total de la dette portant intérêt au BAIIA ne peut excéder 2,5.

	Actuel	2023	2024	2025	2026	2027	
Solde de la dette portant intérêts	2,200 \$	6,363 \$	5,683 \$	5,003 \$	4,323 \$	3,643 \$	
BAIIA	2,512 \$	1,916 \$	4,355 \$	5,532 \$	6,126 \$	6,452 \$	
Ratio de la dette / BAIIA	0.9	3.3	1.3	0.9	0.7	0.6	Atteint (après 2024)

Conclusion : En 2023, JRP ne respecte pas la clause restrictive de la banque. Par contre, la situation est réablie dès 2024 et une amélioration du ratio comparé à celui de 2022 pourrait être remarqué en 2026. Le non-respect de la clause peut entraîner le rappel immédiat du prêt par la banque. Le solde du prêt devra alors être présenté au bilan, en passif à court terme. Il serait donc important de prendre rendez-vous avec votre banquier pour l'informer de la situation et des arrangements possibles à prendre. La banque devrait vous accommoder puisque la situation sera temporaire.

Document VIII - États financiers prévisionnels de J.R. Pets Inc.

Objectif : Calcul des bénéfices prévisionnels selon les deux options recommandées.

J.R. PETS INC.

États des résultats prévisionnels

pour les exercices clos les 31 décembre

(en milliers de dollars)

Produits de ventes JRP

Aliments pour animaux

Articles pour animaux

Toilettage et dressage

Produits liés aux services supplémentaires

Produits BALA

Total des produits

Coût des ventes - JRP

Coûts variables des services supplémentaire

Coûts variables BALA

Marge brute

Charges JRP

Amortissement des immos corporelles JRP

Coûts directs d'exploitation

Coûts de marketing

Salaires

Loyers et frais d'occupation

Frais généraux et administratifs

Charges - services supplémentaires

Amortissement des immos corporelles

Charges - BALA

Amortissement des immos corporelles

Coûts directs d'exploitation

Coûts de marketing

Salaires

Loyers et frais d'occupation

Total des charges

Bénéfice d'exploitation

Intérêts

Bénéfice avant impôts

Impôt

Bénéfice net de l'exercice

Solde emprunt mai 2023

Remboursement mensuel

	Audité 2022	An 1 2023	An 2 2024	An 3 2025	An 4 2026	An 5 2027	Notes
Produits de ventes JRP	38,500						
<i>Aliments pour animaux</i>		20,179	20,643	21,118	21,603	22,100	1
<i>Articles pour animaux</i>		6,425	-	-			1
<i>Toilettage et dressage</i>		6,061	6,201	6,343	6,489	6,638	1
Produits liés aux services supplémentaires	-	1,248	6,552	8,736	8,937	9,142	2
Produits BALA			2,202	2,505	3,193	3,434	3
Total des produits	38,500	33,913	35,598	38,702	40,223	41,315	
Coût des ventes - JRP	21,020	16,802	12,590	12,879	13,176	13,479	4
Coûts variables des services supplémentaire		596	3,129	4,171	4,267	4,366	2
Coûts variables BALA							3
Marge brute	17,480	16,515	19,879	21,651	22,780	23,471	
Charges JRP							
Amortissement des immos corporelles JRP	1,599	1,639	1,670	1,695	1,716	1,732	
Coûts directs d'exploitation	590	574	565	578	591	605	5
Coûts de marketing	2,090	1,999	1,926	1,970	2,015	2,062	5
Salaires	7,258	6,901	6,549	6,700	6,854	7,012	5
Loyers et frais d'occupation	3,840	3,911	4,019	4,111	4,206	4,302	5
Frais généraux et administratifs	1,190	1,214	1,245	1,274	1,303	1,333	5
Charges - services supplémentaires							
Amortissement des immos corporelles		42	200	200	200	200	6
Charges - BALA							
Amortissement des immos corporelles		-	555	457	483	556	8
Coûts directs d'exploitation			330	376	479	515	7
Coûts de marketing			100	100	75	60	7
Salaires			680	900	1,020	1,020	7
Loyers et frais d'occupation			110	110	110	110	7
Total des charges	16,567	16,280	17,949	18,471	19,052	19,506	
Bénéfice d'exploitation	913	236	1,930	3,180	3,727	3,965	
Intérêts	116	353	484	430	375	321	
Bénéfice avant impôts	797	(117)	1,446	2,750	3,352	3,644	
Impôt	215	-	390	743	905	984	
Bénéfice net de l'exercice	582	(117)	1,056	2,008	2,447	2,660	

6,760 \$

57 \$

Cédule amortissement du prêt

Paiement	Capital Cumul mensuel capital	Int. mensuel	Cumul intérêt	Solde	Date
0	57	57	45	45	6,760 01/05/2023
99	57	453	43	353	6,363 01-12-2023
95	57	1,133	38	837	5,683 01-12-2024
90	57	1,813	34	1,266	5,003 01-12-2025
86	57	2,493	29	1,642	4,323 01-12-2026
81	57	3,173	25	1,963	3,643 01-12-2027

Calcul des charges d'amortissements des immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles JRP	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Solde ouverture-matériel/mobilier/agencement	6,517	5,214	5,371	5,497	5,598	5,678
Amortissement	1,303	1,343	1,374	1,399	1,420	1,436
* Des investissements de 1500K \$ annuel pour l'acquisition d'actifs de remplacement ; Dégressif 20 %						
Solde ouverture - Améliorations locatives	4,182	3,886	3,590	3,294	2,998	2,702
Amortissement - linéaire 15 ans	296	296	296	296	296	296
Total amortissement JRP	1,599	1,639	1,670	1,695	1,716	1,732

Immobilisations corporelles -BALA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bâtiment - DPA dégressif 6 %			2,200	2,068	1,944	1,827
Amortissement			132	124	117	110
Clôtures - DPA dégressif 10 %			500	450	405	365
Amortissement		-	50	45	41	36
Matériel - DPA dégressif 20 %			1,000	800	640	512
Amortissement			200	160	128	102
Logiciel- DPA 100%			90			
Amortissement		-	90			
Matériel Informatique - DPA dégressif 55 %			150	233	360	559
Amortissement		-	83	128	198	307
Total amortissement BALA	-	-	555	457	483	556

Immobilisations corporelles -Réno magasin	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Acquisitions		1,500	1,500	-	-	-
Amortissement		42	200	200	200	200

* Investissement de 150 K\$ / magasin durée de vie utile 15 ans ; linéaire . 10 magasin disponible d'août à décembre en 2023 + 10 magasins en 2024

Note 1 : Les ventes de JRP sont évaluée selon le taux de croissance de 2,3 % . Il est considéré 6 mois de vente d'articles pour animaux en 2023.

Note 2 : Les revenus et coûts variables liés aux services supplémentaires proviennent du document X.Un taux de croissance de 2,3 % a été utilisé pour 2026 et 2027.

Note 3 : Les ventes du camps Bonheur des animaux proviennent du document VIII-BALA. Aucun coût variable pour le projet n'a été pris en compte.

Note 4 : Le coût des produits a été établie selon un pourcentage des ventes global soit 54,60 % lorsqu'il y a ventes d'articles et 46,90 % sans vente d'articles

Note 5 : Comprend les coûts variables en fonction des produits et charges fixes de JRP indexé de 2,3 % annuellement.

Note 6 : Il n'y a pas de charges fixes supplémentaires reliés aux nouveaux aménagements sauf l'amortissement des améliorations locatives .

Note 7 : les coûts d'exploitation de BALA proviennent du document VIII-BALA

Note 8 : Les amortissements ont été calculés selon le taux de la déduction fiscale afin de faciliter le calcul de l'impôt

Objectif : Calcul des flux de trésorerie prévisionnels selon les deux options recommandées.

J.R. PETS INC.

État des flux de trésorerie prévisionnels (en milliers de dollars)

Pour les exercices clos au 31 décembre	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Notes
Activités d'exploitation	Audit						
Bénéfices net	582	(117)	1,056	2,008	2,447	2,660	
Amortissement	1,599	1,680	2,425	2,352	2,399	2,487	1
Impôts futurs	(18)	-					2
Variation du solde de fonds de roulement							
Créances clients	(5)	108	(4)	(4)	(4)	(4)	
Stocks	(130)	519	462	(32)	(32)	(33)	
Frais payés d'avances	(177)	-	-	-	-	-	2
Dettes fournisseurs et frais à payer	348	(453)	(158)	125	37	38	
Impôt à payer	(10)	-	-	-	-	-	2
FT liés aux activités d'exploitation	2,189	1,738	3,780	4,449	4,846	5,147	
Activités d'investissement							
Investissements actifs de remplacement - JRP	(2,040)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	3
Investissements- rénovation des magasins		(1,500)	(1,500)	-	-	-	4
Investissements - projet BALA		(4,960)	-	-	-	-	5
Investissement dans les immobilisations	(2,040)	(7,960)	(3,000)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	
Activités de financement							
Augmentation de l'emprunt à terme		4,960	-	-	-	-	6
Émission d'actions privilégiées		3,000	-	-	-	-	7
Remboursement d'une échéance de l'ancien emprunt	(400)	(400)	-	-	-	-	8
Remboursement de nouvel emprunt hypothécaire		(453)	(680)	(680)	(680)	(680)	9
Augmentation de la ligne de crédit		-	-	-	-	-	
Versement de dividendes sur actions privilégiées		(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	10
FT liés aux activités de financement	(400)	7,017	(770)	(770)	(770)	(770)	
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(251)	794	10	2,179	2,576	2,877	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	1,342	1,091	1,885	1,896	4,075	6,651	
Trésorerie et équivalents de très. à la clôture	1,091	1,885	1,896	4,075	6,651	9,528	

Note 1 : Référence au total des amortissements document XI

Note 2 : Les éléments d'impôts futurs, impôts sur les résultats et frais payés d'avance ne sont pas pris en compte

Note 3 : Investissement annuel pour le remplacement d'actifs - JRP

Note 4 : Investissement requis pour le projet de rénovations

Note 5 : Investissement requis pour le projet BALA

Note 6 : Augmentation de l'emprunt à terme selon les besoins de financement

Note 7 : Émission d'actions privilégiées à Gord Ly à titre de financement

Note 8 : Remboursement de l'échéance de 2023 de l'ancien emprunt

Note 9 : Remboursement des échéances du nouvel emprunt. Date 1er mai, refinancement

Note 10 : Les actions privilégiées portent un dividendes annuel cumulatif de 3 % (3 000 x 3 %)

Note 11 : Le délai de recouvrement 2022 et sectoriel est de 32 jours. La variation a été calculer selon le même délai.

Note 12 : Le délai de recouvrement 2022 JRP est de 40 jours. La variation a été calculer selon le même délai.

Note 13 : Le rapport comptes fournisseurs sur coût des ventes est de 9,4 % selon la moyenne 2020-2022. (Entre 8,7 % 2020 et 9,9 % 2022)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Notes
Produits de vente d'aliments		20,179	20,643	21,118	21,603	22,100	
Portion de 10 % vente au crédit - vétérinaires		2,018	2,064	2,112	2,160	2,210	
Délai moyen de recouvrement		32	32	32	32	32	11
Créances clients	285	177	181	185	189	194	11
Variation des créances clients		108	(4)	(4)	(4)	(4)	
Coût des produits vendus - JRP		16,802	12,590	12,879	13,176	13,479	12
Délai moyen de rotation des stocks	40	40	40	40	40	40	12
Stocks	2,360	1,841	1,380	1,411	1,444	1,477	
Variation des stocks		519	462	(32)	(32)	(33)	
Variation des fournisseurs		-	-	-	-	-	
Coût des ventes	21,020	17,398	15,718	17,051	17,443	17,844	13
Fournisseurs à payer	2,088	1,635	1,478	1,603	1,640	1,677	
Proportion à utilisée		9.40%	9.40%	9.40%	9.40%	9.40%	13
Variation des fournisseurs		(453)	(158)	125	37	38	