

# PLAN STRATÉGIQUE

**J.R. PETS INC**

Préparé pour :

Le Conseil d'administration et la direction de J.R. Pets Inc.

Préparé par :

Quinton and Sparks Consulting LLP

24 juin 2023

Montréal, vendredi le 24 juin 2022

J.R. Pets Inc.  
Keltown, Nouvelle-Écosse

## **Objet : Transmission du rapport**

Aux membres du Conseil et de la direction,

Vous trouverez ci-joint notre rapport pour le mandat attribué à QSC.

Tel que décrit dans le rapport, nous vous recommandons les options majeures suivantes :

- ❖ Proposition pour l'investissement du camp de vacances pour chien au Bonheur des animaux du lac Agathe
- ❖ Projet de rénovation des magasins existants pour l'ajout de services

Lors de notre rencontre du samedi 1<sup>er</sup> juillet, nous vous présenterons l'ensemble de notre travail.

Nos salutations les plus sincères,

**Quinton and Sparks Consulting LLP**

## TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCTION .....  | 4  |
| ÉVALUATION GLOBALE DE LA SITUATION .....                                  | 4  |
| Vision, mission et valeurs .....  | 4  |
| Facteurs clés de succès.....  | 5  |
| Préférences des parties prenantes clés .....                              | 6  |
| Stratégie actuelle et réussite stratégique .....                          | 7  |
| Contraintes .....   | 7  |
| Objectifs stratégiques.....   | 7  |
| Analyse financière .....  | 8  |
| Sources de financement .....  | 8  |
| Analyse interne et externe.....   | 9  |
| ANALYSE DES OPTIONS STRATÉGIQUES .....                                    | 9  |
| Acquisition de Bella’s Pet Friends Itée (BPF) .....                       | 9  |
| Investissement dans le camp Bonheur des animaux au lac Agathe (BALA)..... | 12 |
| Octroi d’un prêt à Osler Farms Pet Kitchen Itée (OFFPK) .....             | 14 |
| Ajout de services supplémentaires .....                                   | 17 |
| MATRICE DÉCISIONNELLE .....   | 20 |
| RECOMMANDATIONS .....   | 22 |
| QUESTIONS LIÉES À L’EXPLOITATION.....                                     | 23 |
| Mission, vision et valeurs .....  | 23 |
| Gestion de la performance .....   | 24 |
| Questions d’éthique .....   | 24 |
| La responsabilité sociale.....  | 24 |
| Gouvernance .....   | 25 |
| Information financière .....  | 25 |
| Certification .....   | 26 |
| Fiscalité.....  | 26 |
| SOURCE DE FINANCEMENT .....   | 27 |
| DONNÉES SUR LES CONSOMMATEURS .....                                       | 28 |
| PLAN DE MISE EN OEUVRE.....   | 31 |
| PRÉVISIONS FINANCIÈRES.....   | 33 |
| CONCLUSION.....   | 35 |
| BIBLIOGRAPHIE.....  | 36 |
| TABLEAUX DE RÉFÉRENCE POUR LES GRAPHIQUES .....                           | 37 |

## INTRODUCTION

Ce rapport vise l'évaluation de la situation actuelle de JRP, ainsi qu'une analyse qualitative et quantitative des options majeures proposées. Les options à retenir ont été identifiées à l'aide d'une matrice décisionnelle, selon des critères précis. Un plan de mise en œuvre est également présenté, afin de favoriser le déploiement des projets d'investissement, et l'atteinte des objectifs stratégiques. Les éléments importants de l'évaluation globale sont également traités.

Par ailleurs, des enjeux secondaires liés à l'éthique, la responsabilité sociale, la performance, l'information financière, la fiscalité, les contrôles internes et la gouvernance ont été étudiés. Des recommandations sont suggérées conséquemment.

Ce rapport suppose :

- Que le taux d'imposition de CFL demeure à 27%
- Que le coût moyen pondéré du capital est de 16%
- Que le taux de croissance des produits du secteur est de 2,3%

## ÉVALUATION GLOBALE DE LA SITUATION

### Vision, mission et valeurs

*« Améliorer le quotidien des animaux de compagnie et de leurs propriétaires en leur offrant des produits sains, novateurs, amusants et sûrs, de la plus grande qualité, pour chats et chiens, dans des magasins dont le personnel aime et connaît bien les animaux. »*

L'énoncé de vision vise à motiver les employés dans l'atteinte des objectifs à long terme de la société. Or, dans le cas de JRP, la vision est peu inspirante. En effet, elle contient des verbes d'action à faible impact tel que "améliorer" ou "offrir". Des verbes plus dynamiques inciteraient les employés à se mobiliser pour atteindre cette vision. Par ailleurs, la vision ne projette pas l'entreprise à long terme. En fait, elle ressemble plus à ce que devrait être une mission qu'une vision.

Afin que les employés se sentent mobilisés au sein de JRP, il serait préférable de modifier la vision afin de la rendre plus dynamique et facile à y adhérer. Une recommandation sera émise ultérieurement dans le rapport.

*« Nous avons à cœur de répondre à tous les besoins des animaux de compagnie et de leurs propriétaires en leur offrant des produits de qualité supérieure qui gardent les animaux heureux et en bonne santé tout au long de leur vie. Nous voulons offrir à nos clients une expérience de magasinage des plus captivantes, qui les incite à établir des relations durables et nous assure leur fidélité à long terme. Nous voulons répondre aux besoins non seulement des animaux de compagnie et de leurs parents, mais aussi de nos collectivités en apportant notre soutien aux organismes de bienfaisance locaux liés aux animaux. »*

La mission devrait décrire la principale raison d'être de l'entreprise. Elle doit être simple à comprendre autant pour les gens à l'interne que ceux à l'externe ; elle doit donc être concise. On constate ici que les éléments importants sont présents. Tout d'abord la raison d'être de l'entreprise précise qu'elle vise à offrir des produits de qualité supérieure qui garde les animaux de compagnie en bonne santé. Les objectifs sont mentionnés dans "une expérience captivante". Cependant, il est difficile de mémoriser cette mission car elle est très longue et il est difficile de ressortir la principale raison d'être de JRP. Une recommandation sera émise ultérieurement dans le rapport.

### Valeurs

1. Exercer un effet positif sur les parents d'animaux de compagnie et établir des relations durables.
2. Vendre uniquement des produits de grande qualité, qui contribuent à la santé et au bonheur des animaux de compagnie.
3. Prodiguer aux parents d'animaux de compagnie de précieux conseils sur les produits pour les aider à prendre la bonne décision pour leurs animaux.
4. Valoriser nos employés, les aider à se perfectionner et les récompenser pour leur contribution, leur service et leurs compétences.
5. Agir en tout temps avec intégrité et honnêteté, dans le respect des normes d'éthique les plus élevées.
6. Prendre soin de nos collectivités, y jouer un rôle actif et s'y investir.

Les valeurs de JRP sont bien intégrées au modèle d'affaires. Cependant, la mission n'inclut pas de prodiguer de précieux conseils sur les produits pour aider le client à prendre la meilleure décision et n'inclut pas la formation comme un élément essentiel. Finalement, l'intégrité et l'honnêteté ne semblent pas être une valeur que tous les employés ont assimilée ; une recommandation sera émise dans une section ultérieure.

### **Facteurs clés de succès**

| <b>Facteur clé de succès</b>   | <b>Respecté ou non par JRP</b>   |
|--|--|
| Choix d'un emplacement situé dans une zone très fréquentée et visible pour maximiser l'achalandage | Respecté : Les magasins ont tous été ouverts dans des centres commerciaux très fréquentés.                       |
| Présentation et disposition des produits de manière attrayante                                     | Non respecté : les magasins ne se démarquent pas par leur disposition ou leur conception                         |
| Offre d'une large gamme de produits à différents prix et niveaux de qualité                        | Partiellement respecté : Offre principalement des produits haut de gamme afin de répondre à une clientèle aisée. |

|  |   |
|--|---|
| Personnel expérimenté et compétent   | Respecté : Personnel d'expérience dans la direction et sur le plancher des magasins. Cadre avec nos avantages concurrentiels de fidélisation et de service à la clientèle exceptionnel. |
| Satisfaction et fidélité des clients   | Respecté : Programme de fidélisation en place ainsi qu'une gamme de produits et services afin de répondre en un seul endroit à tous les besoins.  |
| Investissement dans de bonnes technologies   | Respecté : Les terminaux point de vente ainsi que le logiciel de gestion des stocks est à la fine pointe de la technologie et intégré au logiciel comptable.                            |
| Établissement de relations solides avec les fabricants et les distributeurs pour permettre d'acheter des produits de grande qualité à un coût moindre. | Partiellement respecté : Le nombre de magasins et le volume d'achat actuel de JRP ne permet pas d'avoir de bons rabais lors des négociations avec les fournisseurs.                     |

### Préférences des parties prenantes clés

Julia Hammond (40%) Chef de la direction et présidente du Conseil

- Croit aux aliments que vend JRP et la relation avec la clientèle est essentielle
- Souhaite conserver le petit réseau de magasin actuel et ne veut pas en ouvrir d'autres
- Souhaite investir dans le nouveau segment de service pour animaux

Steve Hammond (10%) Vice-président, Immobilier

- Souhaite de nouveaux investissements dans un fabricant d'aliment pour animaux
- Ouvert à d'autres idées d'investissements pourvu qu'elles soient rentables et comptent peu de concurrents.

Richard Davidson (40%) Vice-président, achat

- Veut que la société prenne de l'expansion au niveau national et accroître le nombre de magasin
- Élargir l'offre de produits et de services afin d'augmenter les parts de marché de JRP

Elaine Davidson (10%) Chef des finances

- Souhaite que JRP reste dans le commerce de la vente au détail
- Favorable à une expansion dans l'ouest canadien.
- JRP devrait être plus sélectif dans le choix des produits et services offerts.

## Stratégie actuelle et réussite stratégique

Le secteur de l'alimentation animale<sup>1</sup> est en pleine évolution. Les actionnaires ont perçu il y a plusieurs années une opportunité dans l'alimentation saine et fraîche issue des meilleures pratiques agricoles pour les animaux de compagnie. Cette offre de produit combinée à un service à la clientèle exceptionnel lui permet de conserver une clientèle stable et financièrement aisée.

La situation financière de JRP a beaucoup changé depuis les dernières années et elle devient préoccupante. Plusieurs options stratégiques s'offrent aux actionnaires afin de faire croître JRP. L'élargissement de l'offre de service et l'intégration verticale font partie des options que JRP doit envisager.

## Contraintes

- Le solde de la ligne de crédit ne peut excéder 55 % du solde courant des stocks. JRP doit fournir des états financiers mensuels à la banque afin de valider le respect de cette contrainte.
- L'emprunt à terme auprès de la banque FrontStreet comporte une clause restrictive selon laquelle le ratio du total de la dette portant intérêt au BAIIA ne peut excéder 2,5.
- JRP doit rembourser le solde de capital d'environ 1.4 M\$ de l'emprunt à terme auprès de la banque FrontStreet au 30 avril 2024. Ceci limitera les liquidités futures disponibles à JRP.
- Afin d'acquérir de nouveaux actifs de remplacement, JRP devrait engager annuellement au moins une somme de 1 500 000 \$.

## Objectifs stratégiques

En mai 2023, le Conseil a établi les objectifs suivants d'ici 2026 :

- Réduire les ventes d'articles pour animaux de compagnie à moins de 15 % des ventes totales
- Accroître la marge d'exploitation<sup>2</sup>, qui inclut le bénéfice d'exploitation et les revenus de placement, à au moins 7 %.
- Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation.
- Diversifier les services fournis par JRP en offrant au moins deux nouveaux types de services liés aux animaux de compagnie.

---

<sup>1</sup><https://agriculture.canada.ca/fr/commerce-international/renseignements-marches/rapports/analyse-sectorielle-tendances-aliments-animaux-compagnie-au-canada>

<sup>2</sup><https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/ratio-de-la-marge-beneficiaire-brute>

## Analyse financière<sup>3</sup> (Document I)

### Ratios de rentabilité

Le ratio de marge brute de JRP est supérieur à la moyenne du secteur pour 2022 (+3,4%) ce qui est excellent et signifie que JRP réussit à dégager un bénéfice supérieur à ses concurrents. Par contre, le ratio de marge nette est inférieur au secteur (-3,9%), ce qui signifie que les frais d'exploitation et d'administration sont supérieurs à la référence sectorielle.

Le ratio de rendement des actifs est bien plus bas que la moyenne du secteur en 2022 (-10,3%), ce qui signifie que JRP utilise ses actifs de façon moins efficace que ses concurrents pour générer du revenu. Le ratio de rendement des capitaux propres est en diminution depuis 2020, passant de 15,5% à 7,0%, ce qui démontre une sous-utilisation de l'effet de levier.

### Ratios de liquidité

Le ratio du fonds de roulement a augmenté depuis 2020 (maintenant 1,5 en 2022 vs 1,4 en 2020), mais il est actuellement légèrement sous la moyenne du secteur qui se situe à 1,7. Le secteur dispose donc de trésorerie et équivalents supérieurs par rapport à ses passifs que JRP.

### Ratio de solvabilité

L'entreprise a un ratio d'endettement de 36,8% alors que le secteur se situe à 52,0%. Ceci signifie que JRP est moins endetté que ses concurrents et démontre qu'elle ne bénéficie pas de l'effet de levier.

Le ratio de couverture des intérêts a diminué depuis 2020, passant de 10.8 à 7.9 en 2022. La société dispose de moins en moins de bénéfices pour rembourser ses intérêts.

L'emprunt de JRP comporte une clause restrictive selon laquelle le ratio du total de la dette portant intérêt au BAIIA ne doit pas dépasser 2,5. JRP respecte présentement ce ratio, mais il est probable que celui-ci ne le soit plus si les bénéfices sont en constante diminution durant les prochaines années.

## Sources de financement<sup>4</sup>

### 1) La banque FrontStreet

- a) Ligne de crédit :
  - 4% d'intérêt
  - Ne peut excéder 55 % du solde courant des stocks
- b) Octroi d'un montant supplémentaire de l'emprunt à terme de 5M \$ :
  - 8 % d'intérêt
  - Dette/BAIIA ne peut excéder 2,5
  - L'emprunt est garanti par la totalité des actifs de JRP

<sup>3</sup><https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/outils-financiers>

<sup>4</sup><https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/cc-corporate-citizenship/docs/finlit/pme-trousse-financement.pdf>

## 2) Émission de capitaux propres

Émission de 30 000 nouvelles actions privilégiées à Gord Ly qui propose d'investir 3M \$ dans JRP selon les exigences suivantes :

- JRP accepte la proposition de camp de chiens
- Dividende annuel cumulatif de 3 %
- À partir de 2028, convertibles au gré de Gord en actions ordinaires à un prix inférieur de 10 % de leur JVM au moment de la conversion
- À partir de 2031, rachetables au gré de JRP au prix de 105 \$

### **Analyse interne et externe** (*Document II*)

JRP mise sur la proximité avec sa clientèle et sur la qualité des produits et services. Toutefois, la concurrence des grandes chaînes s'intensifie et les marges diminuent. La tendance d'« humanisation » des animaux prend de l'ampleur, et la demande pour de l'hébergement et des soins haut de gamme augmente, ce qui pourrait permettre à JRP d'augmenter ses bénéfices.

L'analyse complète de l'environnement interne et externe de l'entreprise se trouve en annexe.

## **ANALYSE DES OPTIONS STRATÉGIQUES**

### **Acquisition de Bella's Pet Friends Itée (BPF)**

#### **Description de l'option**

##### 1- Acquisition et contrepartie versée

- Acquérir 100 % des actions en circulation de BPF
- Charlie Lonian recevra 25 % des actions en circulation de JRP et 5,5 millions \$ de trésorerie.

##### 2- Nature de l'acquisition

- Animalerie qui compte actuellement 30 établissements dans l'Ouest canadien.
- Produits similaires à ceux de JRP, mais vend également des produits pharmaceutiques et offre des services de massage et de chiropratique ainsi que des conseils nutritionnels pour les animaux de compagnie.
- Modèle de franchise dans lequel tous les magasins appartiennent à des franchisés.

#### **Analyse quantitative** (*Document III*)

La valeur des capitaux propres de BPF est estimée à 10.5M\$. Pour acquérir ces actions, JRP devra déboursier 5.5M\$ et 25% de JRP. Considérant la valeur du regroupement de 21.5M\$, 25% des actions équivaut à 5.4M\$. Donc au total JRP paiera environ 10.9M\$ pour acquérir BPF ce qui est supérieur à la valeur des capitaux propres calculée de BPF.

## Objectifs financiers

|  |   |
|--|---|
| Réduire à moins de 15 % les produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie d'ici 2026. | Non atteint, les 2 entreprises ont présentement 20% et 33% de vente d'articles pour animaux, et aucune diminution n'est envisagée.                        |
| Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.   | Non atteint.  |
| Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.                               | Non atteint, 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. |

## Conclusion quantitative

Le prix payé est supérieur à la valeur calculée des capitaux propres. Cette proposition ne répond pas aux exigences de rentabilité requises par JRP et n'atteint aucun objectif.

## Analyse qualitative

| <b>Avantages</b>   | <b>Inconvénients</b>  |
|--|---|
| BPF offre sensiblement les mêmes produits d'alimentation et service de qualité supérieure, ce qui cadre avec la mission de JRP.          | L'ajout de nouveaux magasins pourrait venir cannibaliser les magasins existants de JRP et nuire aux avantages de fusion des deux entités. |
| Couvre géographiquement l'Ouest du Canada, ce qui correspond aux objectifs stratégiques des actionnaires Davidson.                       | La vente d'articles est à 20% des ventes totales pour BPF et nuira donc à l'atteinte d'un objectif stratégique.                           |
| Intéressant d'acquérir une expertise sur les franchises en vue d'ouvrir d'autres franchises au pays pour JRP.                            | Méconnaissance du modèle de la franchise ce qui pourrait compromettre le succès du déploiement des franchises chez JRP.                   |
| BPF a une forte présence en ligne, ce qui permettrait à JRP de profiter de cette expertise sans avoir à faire de grands investissements. | Endettement élevé de BFP ce qui freine les actionnaires actuelles   |

## Alignement stratégique

Le site transactionnel de BPF permet aux clients d'avoir accès en tout temps au catalogue de JRP et ainsi de répondre aux besoins de la clientèle. Cela rejoint la mission d'offrir une expérience de magasinage captivante et d'établir des relations durables avec la clientèle.

## Informations supplémentaires sur les franchises<sup>5</sup>

- Avantages/inconvénients de la franchise

| Avantages   | Inconvénients  |
|---|--|
| Développement rapide de la marque à moindre coût ce qui permet d'atteindre une plus grande clientèle.         | Renouveler son concept constamment afin de rester pertinent pour ses franchisés ce qui nécessite des frais importants.   |
| Partage du risque entre le franchiseur et le franchisé, ce qui réduit le risque pour JRP et l'investissement. | Le risque de marque peut entraîner une perte de contrôle sur la qualité du service (facteur clé de JRP).                 |
| Limite la quantité de gestion à faire puisque chacun des franchisés est motivé à générer des ventes.          | La qualité pourrait varier sans formation uniforme. Ce qui pourrait limiter l'établissement d'une relation de confiance. |

Facteurs de réussite pour implanter une structure de franchisé :

- Bien sélectionner un réseau d'entrepreneurs motivés
- Développer l'image de marque pour les franchisés
- Former les nouveaux franchisés aux facteurs clés de succès de JRP
- Avoir un programme de support en continue pour s'assurer de l'adhésion des franchisés à la marque et aux méthodes commerciales.

### Incertitudes

Les flux de trésorerie projetés sont des estimations et les résultats réels peuvent varier en fonction d'une multitude de facteurs. Le calendrier des ouvertures de succursales est également très chargé. Des retards dans les travaux pourraient entraîner un décalage des résultats prévus. Enfin, la valeur des pertes reportables de BPF est inconnue.

### Impacts sur les ratios

Les ratios de BPF peuvent contribuer à améliorer la situation financière de JRP. Les ratios de marge d'exploitation et de marge nette améliorent la rentabilité du regroupement, mais reste en dessous du marché. Les ratios relatifs aux activités sont également bénéfiques que ce soit au niveau du ratio des stocks et des comptes clients. En revanche, le fonds de roulement du consolidé ne rejoint pas la moyenne du marché.

### Financement

Selon l'offre, JRP doit remettre 5.5M\$ en trésorerie à Charlie, mais les fonds disponibles sont d'environ 0.7M\$, et BPF n'a pas d'excédent de trésorerie. Un prêt de 5M\$ sur 10 ans serait possible avec la banque Front Street, mais le ratio total dette/BAIIA ne sera plus respecté : il passera à 2,9 et il ne doit pas dépasser 2,5 selon la clause restrictive.

<sup>5</sup> Les avantages et inconvénients de la franchise ! ([ac-franchise.com](http://ac-franchise.com))



### Information financière

- *Chapitre 1582 Regroupement d'entreprises* - L'achat des actions de BFP par JRP obligera à considérer BFP comme une participation dans une filiale et constatera la contrepartie cédée.
- *Chapitre 1591 Filiales* - BPF devient une filiale en propriété exclusive de JRP et il faudra consolider les entités.
- *Chapitre 1601 États financiers consolidés* - JRP devra présenter les états financiers de BFP et JRP comme si c'était un seul état financier et effectuer une consolidation des résultats.

### Incidences fiscales

À la suite de l'acquisition de 100 % des actions de BPF, les conséquences fiscales suivantes auront lieu :

- 1) Fin d'exercice réputée en vertu du paragraphe 249(3.1) LIR.
- 2) Réaliser automatiquement les moins-values sur les débiteurs et l'inventaire et ce en vertu du paragraphe 10(10) et 111(5.3) LIR.
- 3) Réaliser automatiquement les moins-values sur les biens non amortissables et ce en vertu des alinéas 111(4)c) et du LIR.
- 4) Réaliser automatiquement les moins-values sur les biens amortissables et ce en vertu 111(5.1) LIR.
- 5) Choix de réaliser la plus-value sur les immobilisations (amortissables ou non).
- 6) Utilisation du solde de perte en capital nette s'il y a lieu, sinon il sera perdu.
- 7) DPA au prorata
- 8) Vieillessement d'un exercice des soldes fiscaux et de l'avance aux actionnaires
- 9) Perte du solde de la perte autre qu'en capital, sauf si :
  - a) L'entreprise est poursuivie avec une attente raisonnable de profit, et
  - b) Les pertes sont utilisées contre le revenu d'une entreprise semblable

Les entreprises associées devront partager le plafond des affaires.

### Conclusion

Selon l'analyse, le prix demandé pour l'acquisition de BFP est trop élevé et comporte certains risques. La méconnaissance des franchises est un frein à cette option.

## **Investissement dans le camp Bonheur des animaux au lac Agathe (BALA)**

### **Description de l'option**

#### 1- Acquisition et contrepartie versée

- Émission de capital-actions privilégiées pour 3 000 000 \$
- Acquisition d'un camp existant plus investissements totalisant 4 960 000 \$

#### 2- Nature de l'acquisition

- Ouverture d'un camp de luxe pour chiens et hôtel pour les propriétaires de chiens au Lac Agathe
- Proposition de services de toilettage et de dressage
- Durée prévue du projet de six ans, soit début 2024 à la fin 2029
- Gord et Irène seraient responsables de la gestion du camp

### Analyse quantitative (Document IV)

Le calcul de la VAN est positif, ce qui signifie donc que le projet de camp est donc rentable d'ici 2029. L'investissement initial est de 4 960 000 \$ et JRP prévoit une récupération de 2 550 000\$ en 2029 en vendant le terrain et les bâtiments.

### Objectifs financiers

|  |  |
|--|--|
| Réduire à moins de 15 % les produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie d'ici 2026. | Non atteint ; le pourcentage des produits tirés de la vente d'articles est de 31 % en 2026 soit une diminution de 2 %.     |
| Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.   | Non atteint; la marge d'exploitation est de 5,5 % en 2026.   |
| Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.                               | Non atteint - le camp de vacances BALA ne permet pas d'augmenter les clients inscrits au programme de fidélisation en soi. |

### Conclusion quantitative

L'analyse quantitative est partiellement favorable puisque la VAN est positive, cependant, les objectifs stratégiques ne sont pas atteints d'ici 2026 tel que prévu. Ce projet demeure toutefois rentable pour JRP.

### Analyse qualitative

| Avantages  | Inconvénients   |
|--|---|
| Peu ou pas de concurrents dans ce créneau à l'heure actuelle.  | Délai de vente des actifs lors de la fin du projet prévue en 2029, absorption des pertes par JRP.         |
| Accès à une main d'œuvre expérimentée en santé et bien-être des animaux et disponible pour travailler au camp. | Ne permet pas une visibilité à l'échelle nationale.   |
| Économie d'échelle auprès des fournisseurs actuels de JRP.   | L'équipe actuelle de JRP possède peu de connaissances dans la gestion d'hôtellerie.                       |
| Tendance de la sophistication ; augmentation de la demande d'expérience sociale pour chiens et maîtres.        | Demande un permis d'exploitation et suivi rigoureux de règlement sur les pensions de chiens. <sup>6</sup> |

<sup>6</sup> Permis pour les chats et les chiens | Gouvernement du Québec ([quebec.ca](http://quebec.ca))

### Alignement stratégique

Cette option est alignée avec la mission et vision actuelle de JRP, ayant pour but d'offrir un service de qualité supérieure voire de luxe pour la santé et le bonheur des animaux. L'offre de services diversifiée répond autant aux besoins des animaux que de leurs parents.

### Incertitudes

Le taux d'occupation du camp et des chalets est une donnée qui peut varier et impacter directement les résultats financiers, positivement ou négativement. Il y a aussi une incertitude quant au délai pour vendre la propriété en 2029, JRP pourrait avoir à soutenir l'activité du camp plus longtemps. Étant donné la courte durée du projet établie, il est possible que le plein potentiel de cette option ne soit pas exploité.

### Financement

Proposition de Gord Ly de 3 000 000\$ en contrepartie d'actions privilégiées. Le projet global nécessite un investissement de 4 960 000 \$, JRP devrait utiliser sa ligne de crédit ou renégocier son emprunt.

### Information financière

- *Chapitre 3061 Immobilisations corporelles* - Les immobilisations corporelles devront être comptabilisées selon la méthode du coût. Certains coûts engagés directement doivent faire partie du coût du terrain par exemple commissions, honoraires juridiques, droit de mutation.
- *Chapitre 3856 Instruments financiers - complexes* - Évaluation initiale des actions privilégiées convertibles en actions ordinaires. Évaluation de la valeur des capitaux propres si l'option est convertie ou non.

### Incidences fiscales

JRP prévoit vendre le terrain et le bâtiment en 2029 pour 1 150 000 \$ et 1 400 000 \$ respectivement. Le coût du terrain est de 950 000 \$, il y a donc gain en capital de 200 000 \$. Ce qui ajoute une charge d'impôt et la création d'un compte de dividende en capital de 100 000 \$. La valeur de récupération négligeable pour les autres actifs entraînera une perte finale. Selon le paragraphe 51(1) LIR, le PBR des nouvelles actions reçues par Gord sera égal au PBR des anciennes actions privilégiées. Le capital versé des nouvelles actions reçues par Gord sera égal au capital versé des anciennes actions privilégiées.

### Conclusion

Le camp BALA s'aligne bien avec la stratégie actuelle de JRP et répond aux besoins innovants de la clientèle. La participation de Gord Ly dans le projet est une valeur ajoutée importante. Les prévisions financières du projet ne permettent pas de répondre aux objectifs stratégiques ciblés. La valeur des flux de trésorerie actualisée est positive, le projet est donc rentable d'ici 2029.

## **Octroi d'un prêt à Osler Farms Pet Kitchen Itée (OFPK)**

### **Description de l'option**

1- Investissement, contrepartie versée et rendement de l'investissement

- Investissement de 6M\$ pour financer la nouvelle installation de production d'OFPK

- Rendement maximal proposé de 20% du total de son bénéfice d'exploitation jusqu'en décembre 2032
- Rendement minimal de 3%
- Le prêt pourrait être converti en actions ordinaires si les deux parties en conviennent

## 2- Nature de l'offre d'investissement

- Société d'aliments végétaliens et biologiques pour chiens
- Que Julia siège au Conseil d'administration d'OFPK d'ici à ce que le prêt soit remboursé
- Percer dans le domaine de la fabrication et acquérir des connaissances de première main
- Remise sur les achats d'OFPK effectués par JRP

### Analyse quantitative (Document V)

Les intérêts sur le prêt tel que proposé de 20% des bénéfices d'exploitation est trop important pour la capacité de payer de OFPK. En 2025 la marge de crédit ne serait plus suffisante pour assumer le versement des intérêts. En revanche, le versement minimum de 3% proposé serait acceptable pour OFPK, mais en dessous des attentes des actionnaires de JRP.

### Objectifs financiers

|  |                           |
|--|---------------------------|
| Réduire à moins de 15 % les produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie d'ici 2026. | Non atteint. (Document V) |
| Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.   | Non atteint. (Document V) |
| Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.                               | Non atteint. (Document V) |

### Conclusion quantitative

Cette proposition ne répond pas aux exigences de rentabilité requises par JRP compte tenu du niveau de risque, d'autant plus puisqu'elle ne touche aucun des objectifs financiers. De plus, OFPK n'a pas la capacité de rembourser le prêt à la fin du terme.

### Analyse qualitative

| Avantages   | Inconvénients   |
|---|---|
| L'exploitation agricole appartient à la famille depuis des générations ; la connaissance du domaine réduit le risque d'investissement | Les stocks sont des aliments périssables et les pertes éventuelles constituent un risque au rendement.          |
| Connaissances de Lena, nutritionniste diplômée, spécialisée dans la nutrition canine.   | JRP n'a pas d'expérience dans la fabrication d'aliments pour chien ce qui pourrait être risqué pour la société. |

|  |  |
|--|--|
| Julia aura un siège avec droit de vote au Conseil d'administration d'OFPK et elle pourra donc apporter son avis sur la stratégie.  | Le siège avec droit de vote pourrait s'avérer inutile si les membres de la famille se dressent contre Julia. |
| Lena a embauché deux scientifiques en chimie alimentaire et nutrition, qui se chargent de la R&D des produits novateurs. Ce flot de nouveaux produits contribue à la stabilisation des ventes au fil du temps. | Le succès d'OFPK dépend entièrement de Lena ce qui peut compromettre le rendement sans elle.                 |
| OFPK cultive une grande partie des ingrédients utilisés dans ses aliments, donc son approvisionnement est fiable.  |  |

### Alignement stratégique

Les valeurs d'OFPK concordent avec celles de JRP, notamment sur la qualité du service à la clientèle personnalisée, la qualité des produits offerts, tout en exerçant un effet positif sur les parents d'animaux de compagnie pour établir des relations durables.

En théorie, cette option concorde avec la mission et la vision de JRP, car les produits sont sains et de grande qualité : ils sont constitués d'aliments frais et biologiques, sans additif ou colorant, ni ingrédient artificiel. Toutefois, les régimes végétariens ou végétaliens ne sont pas bons pour les chiens et les chats, car ce sont des carnivores et ils ont besoin de viande pour être en bonne santé<sup>7</sup>.

### Incertitudes

L'analyse est basée sur des projections de croissance des ventes hautement optimistes. Entre autres, la marge bénéficiaire augmente très rapidement de 10.5% à 23% en 5 ans. De plus, OFPK ne fournit pas de données historiques et autres supports qui pourraient appuyer ces estimations.

La croissance prévue après 2027 de 2% dans les documents prévus par Julia Hammond est imprécise et même l'analyse du marché ne va pas au-delà de 2025.

L'investissement de 6M\$ est uniquement pour la construction et on ne connaît pas les frais d'exploitation du bâtiment qui seront également à couvrir.

### Impacts sur les ratios

- Marge bénéficiaire net augmente de façon importante à cause des revenus générés par le prêt. Par contre, les frais de financement sont incertains.
- Le ratio emprunt/actif est stable puisqu'une dette devra être contracté pour financer OFPK.

<sup>7</sup><https://www.wanimo.com/veterinaire/votre-animal-et-vous/alimentation-votre-animal-et-vous/mon-chien-ou-mon-chat-peut-il-manger-un-regime-vegetarien-ou-vegan.html#:~:text=En%20ce%20qui%20concerne%20les,origine%20de%20carences%20particuli%C3%A8rement%20graves.>

- Le ratio dette/BAIIA de BPF est supérieur à 2,5 pour 2022, soit à 3,4. Ceci pourrait nuire au respect de la clause restrictive pour JRP.

### Financement

OFPK a demandé à JRP d'investir 6.0M\$, mais JRP ne dispose pas de l'entièreté des fonds nécessaires à cet investissement ; l'excédent de trésorerie est d'environ 0.7M\$.

Il serait alors possible de financer ce projet par le biais d'un prêt à terme ou bien par l'émission d'actions privilégiées.

### Information financière

- *Chapitre 3856 Instruments financiers* - Cet actif financier sera initialement comptabilisé à la juste valeur (incluant les coûts de transaction si la méthode ultérieure choisie est la méthode du coût), puis pourra être amortie selon la méthode du coût. JRP peut décider de prendre la décision irrévocable d'utiliser la méthode à la juste valeur. JRP devra faire des tests de dépréciation s'il existe des indications d'une possible perte de valeur.
- *Chapitre 3064 Écarts d'acquisition et actifs incorporels* - OFPK effectue beaucoup de dépenses de R et D et il est probable que l'entreprise puisse capitaliser une partie des coûts engendrés.
- *Chapitre 3840 Opérations entre apparentés* - Les opérations monétaires conclues dans le cours normal des activités devront être comptabilisées à la valeur d'échange et les opérations non monétaires seront comptabilisées à la valeur comptable.
- *Chapitre 3051 Placements* - S'il est déterminé que JRP exerce une influence notable sur OFPK (plus de 20% des droits de votes et qu'il participe activement aux décisions), il faudra établir une convention comptable et déterminer si le placement est comptabilisé à la valeur de consolidation ou à la valeur d'acquisition.

### Incidences fiscales

OFPK compte investir dans des projets de R&D, soit du développement expérimental lié aux produits de recherche de nutrition des chiens, recherche pure, recherche appliquée, etc. Elle aura accès au crédit de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) à condition que les dépenses courantes engagées soient attribuables à 90 % ou plus à la RS&DE.

Le taux de crédit d'impôt à l'investissement (CII) est de 35 % pour toutes les dépenses admissibles d'une SPCC n'excédant pas la limite de 3 000 000 \$. Il y aura utilisation obligatoire de ce crédit pour réduire l'impôt à payer de la partie I. Le remboursement d'une portion du CII restant et ce pour les SPCC seulement et possibilité de reporter le CII restant contre l'impôt à payer pour les 3 dernières années et les 20 années futures.

### Conclusion

Le rendement garanti de 3% n'est pas suffisant compte tenu du niveau de risque de cet investissement. Le succès d'OFPK repose entièrement sur Lena, et si les bénéfices d'exploitation ne sont pas atteints, JRP n'obtiendra pas le rendement espéré.

### Ajout de services supplémentaires

#### **Description de l'option**

1- Coût des améliorations locatives

- 150 000 \$/magasins, soit un total de 3,0 M\$ pour les 20 magasins
- 2- Nature des travaux

- Rénovation des magasins pour ajouter trois salles de soins
- Ajout de services supplémentaires de chiropractie, de massage et de conseil nutritionnel
- Les articles pour animaux sont éliminés
- Le projet prévoit que 10 magasins seront rénovés en 2023 et 10 autres en 2024

### Analyse quantitative (Document VI)

L'analyse marge sur coûts variables (MCV) par services (entre 48,4 % et 55,7 %) est supérieure à la MCV de la vente d'articles pour animaux (20,0 %). Il y a donc un avantage à abandonner les ventes d'articles afin d'offrir les services de ce genre. La marge d'exploitation en 2025 est de 8,1%.

Le délai de récupération du projet est de 1 an et 11 mois. Les parties prenantes souhaitent un délai de récupération de 3 ans ou moins, ce qui répond largement aux attentes.

#### Objectifs financiers

|  |   |
|--|---|
| Réduire à moins de 15 % les produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie d'ici 2026. | Sera atteint, l'option élimine la vente d'articles pour animaux complètement. |
| Accroître la marge d'exploitation à au moins 7 % d'ici 2026.   | Sera atteint en 2025, la marge d'exploitation sera de 8.1 %. (Document VI)    |
| Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.                               | Sera atteint d'ici 2026. (Document VI)  |

#### Conclusion quantitative

Le projet répond entièrement aux objectifs stratégiques de JRP pour les 3 prochaines années. Le délai de récupération répond aux attentes des parties prenantes. L'augmentation des clients inscrits au programme de fidélisation ainsi qu'une augmentation de la marge d'exploitation sont des points intéressants de l'option.

#### Analyse qualitative

| Avantages  | Inconvénients  |
|--|--|
| Proposer une large gamme de produits d'aliments et de services en vue d'augmenter les marges d'exploitation. | Éliminer les articles pour animaux pourrait faire perdre à l'entreprise une clientèle au profit des concurrents. |

|   |   |
|---|---|
| Les nouveaux services attireront des clients aisés, soit le segment que JRP a l'habitude d'attirer et avec lequel JRP a eu du succès dans le passé.                   | Certains contrats prévoient l'achat de quantités minimales. L'élimination de ces produits entraînera la résiliation de ces contrats, des pénalités seront imposées.     |
| JRP s'adapte à l'évolution des besoins de sa clientèle ce qui lui permettra de conserver sa clientèle existante. Ce qui assure des produits stables et une pérennité. | Le recours à des travailleurs indépendants qui ne sont pas formés à l'interne, pourrait entacher l'image si les services qui seront offerts sont de mauvaise qualité.   |
| Ce réaménagement offrira beaucoup de flexibilité quant à la prestation de services.   | L'échéancier sur deux ans peut être difficile à réaliser, ce qui allonge le délai de récupération.  |
| JRP réalisera des économies en réduisant les coûts de gestion de stock éliminé. Les employés vont se concentrer sur la vente des aliments et les autres services.     | L'élimination des articles pourrait hausser les coûts et avoir des incidences négatives sur l'approvisionnement des autres produits en perdant les économies d'échelles |

#### Alignement stratégique

La rénovation des magasins respecte l'alignement stratégique dans son offre de services de qualités supérieures pour garder les animaux en bonne santé et heureux. L'élimination des articles pour animaux va à l'encontre de la mission qui stipule répondre à tous les besoins des animaux de compagnie et leurs propriétaires. Le traitement qui sera réservé aux travailleurs indépendants ne cadre pas avec une des valeurs de JRP, qui consiste à valoriser, aider et récompenser les efforts des employés.

#### Incertitudes

Les frais de résiliation de contrats avec les fournisseurs ainsi que l'incidence sur l'approvisionnement et l'augmentation des coûts unitaires n'ont pas été pris en compte. Les coûts reliés au financement n'ont pas été calculés. Hypothèse de travail faite sur les contrats de location actuels permettant de faire des rénovations. Il y a une incertitude quant au taux d'utilisation des locaux. Les démarches actuelles sont établies en fonction d'une capacité maximale de 6 soins par jour par salle. Ces produits peuvent être volatils.

#### Impacts sur les ratios

Les ratios de JRP seront impactés par l'élimination des stocks d'articles pour animaux, qui diminuent les actifs à court terme.

Les marges élevées découlant de ce projet ont entraîné une nette amélioration du ratio de la marge d'exploitation qui pourrait atteindre 8,1% en 2025.

#### Financement

JRP peut envisager un financement combiné entre l'autofinancement et la ligne de crédit. La ligne de crédit est limitée à 55 % du solde des stocks, ceux-ci étaient moindre vu l'abandon de la section

d'articles pour animaux. Il y a possibilité de renégocier l'emprunt à terme afin d'obtenir du financement supplémentaire de 3M\$. Cet emprunt porte intérêt au taux de 8% payable mensuellement sur 10 ans.

### Information financière

*Chapitre 3061 Immobilisations corporelles* - JRP devrait évaluer les immobilisations selon la méthode du coût initial. La constatation de la charge d'amortissement devrait être similaire à la durée de vie utile, soit 15 ans.

### Incidences fiscales

Il va y avoir deux taux de DPA :

- Dégressif - équipements
- Linéaire - améliorations locatives

En étant une SPCC, JRP peut prendre 1.5M\$ comme DPA la première année, et 1.5M\$ la 2<sup>e</sup> année. L'entreprise doit s'assurer du statut des travailleurs indépendants car les implications fiscales sont différentes des employés salariés.

### Conclusion

Cette option est financièrement rentable, de plus le délai de récupération espéré par les actionnaires est respecté soit 1,94 an. Les marges sur coûts variables dégagées sont très intéressantes. L'option s'aligne en général avec la mission, la vision et les valeurs de JRP, et répond aux objectifs stratégiques.

## **MATRICE DÉCISIONNELLE**

Les critères d'évaluation suivants ont été établis pour comparer les options stratégiques de JRP :

- Compatibilité stratégique : Compatibilité avec la vision, la mission et les valeurs.
- Viabilité à long terme : Flux de trésorerie positifs et risques raisonnables à long terme, procure un avantage financier pour JRP à long terme.
- Atteinte des buts et objectifs stratégiques : Répond aux quatre objectifs déterminés par le conseil d'administration.
- Financement disponible : Options de financement disponibles pour couvrir l'investissement initial; lien avec la santé financière de JRP.
- Avantages concurrentiels et autres éléments : L'avantage concurrentiel que le projet apporte et le caractère qualitatif.

| <b>LES OPTIONS</b>       | <b>Compatibilité stratégique</b> | <b>Viabilité à long terme</b> | <b>Atteinte des buts et objectifs</b> | <b>Financement disponible</b> | <b>Avantages concurrentiels et autres éléments</b> | <b>Total</b> | <b>Pondération</b> | <b>Rang</b> |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--|--------------|--------------------|-------------|
| <b>Poids relatif</b>     | <b>25%</b>                       | <b>25%</b>                    | <b>25%</b>                            | <b>20%</b>                    | <b>5%</b>  |              |                    |             |
| <b>Ajout de services</b> | <b>F</b>                         | <b>F</b>                      | <b>F</b>                              | <b>F</b>                      | <b>F</b>   |              |                    | <b>1</b>    |
|                          | <b>5</b>                         | <b>5</b>                      | <b>5</b>                              | <b>5</b>                      | <b>5</b>   | <b>25/25</b> | <b>5/5</b>         |             |
| <b>BALA</b>              | <b>F</b>                         | <b>P</b>                      | <b>P</b>                              | <b>F</b>                      | <b>P</b>   |              |                    | <b>2</b>    |
|                          | <b>5</b>                         | <b>3</b>                      | <b>3</b>                              | <b>5</b>                      | <b>3</b>   | <b>19/25</b> | <b>3.9/5</b>       |             |
| <b>BPF</b>               | <b>P</b>                         | <b>P</b>                      | <b>NF</b>                             | <b>P</b>                      | <b>P</b>   |              |                    | <b>3</b>    |
|                          | <b>3</b>                         | <b>3</b>                      | <b>1</b>                              | <b>3</b>                      | <b>3</b>   | <b>13/25</b> | <b>2.5/5</b>       |             |
| <b>OFPK</b>              | <b>P</b>                         | <b>NF</b>                     | <b>NF</b>                             | <b>P</b>                      | <b>P</b>   |              |                    | <b>4</b>    |
|                          | <b>3</b>                         | <b>1</b>                      | <b>1</b>                              | <b>3</b>                      | <b>3</b>   | <b>11/25</b> | <b>2.0/5</b>       |             |

### Légende

|           |          |                         |
|-----------|----------|-------------------------|
| <b>F</b>  | <b>5</b> | Favorable               |
| <b>P</b>  | <b>3</b> | Partiellement favorable |
| <b>NF</b> | <b>1</b> | Non favorable           |

## RECOMMANDATIONS

### Ajout de services

L'option de rénovation de magasins est satisfaisante dans tous les aspects de la matrice décisionnelle. Tous les objectifs stratégiques peuvent être atteints d'ici 2026 et ainsi aider JRP à se démarquer de la concurrence. L'option cadre avec les valeurs de l'entreprise et s'aligne bien avec la mission, vision. L'option implique un investissement financier important mais les sommes sont disponibles via le refinancement du prêt à terme avec la banque. Quelques incertitudes ont été soulevées quant au rythme des rénovations ou encore le taux d'occupation des salles mais les prévisions démontrent que le projet reste intéressant.

Il est donc recommandé de retenir l'option.

### BALA

Le projet du camp de vacances au lac Agathe s'aligne bien avec les valeurs et objectifs de JRP. Le camp se situe près de villes qui représentent 25 % de clients susceptibles d'utiliser les services, un lien fort intéressant avec les inducteurs de la demande pour les services reliés aux animaux de compagnie. Le projet démontre une rentabilité d'ici 2029 ainsi qu'une amélioration de certains indicateurs financiers, sans atteindre les objectifs stratégiques fixés. Le camp de vacances sera principalement financé par l'émission d'actions privilégiées pour une somme de 3M \$ ce qui contribue au financement du projet. L'investisseur Gord Ly et sa femme sont des atouts importants dans la réalisation du projet et lui apporte une notoriété. Le projet initial est de courte durée ce qui ne permet pas d'exploiter le plein potentiel mais il répond à une demande en forte croissance.

Il est donc recommandé de retenir l'option.

### BPF

L'option d'acquisition de BPF répond bien à un besoin de la clientèle et ajoute une valeur à l'expérience client, élément important pour JRP. Le prix demandé pour acquérir BRP est supérieur à la valeur de l'entreprise et peu d'éléments qualitatifs justifient ce prix. De plus, l'option ne permet pas de rencontrer les objectifs stratégiques que JRP s'est fixés. L'acquisition de BRP pourrait améliorer la santé financière de l'entreprise, principalement sur les marges d'exploitation. La stratégie de financement du projet s'avère complexe et peu favorable dans l'ensemble, en plus de ne pas respecter la clause restrictive de la banque. La structure des franchises est peu connue de JRP ce qui est un enjeu supplémentaire.

Il est donc recommandé de ne pas retenir l'option.

### OFPK

JRP et OFPK ont les mêmes valeurs et partagent des visions et missions semblables. L'investissement dans OFPK implique un niveau de risque élevé et ne répond pas aux attentes des parties prenantes de JRP pour les objectifs financiers. Le financement de cette option est possible en contractant un emprunt supplémentaire. Toutefois, OFPK ne dispose pas de trésorerie suffisante

pour rembourser le prêt dans les délais prescrits. Les prévisions financières de OFPK peuvent être variables et n'offrent pas un niveau de rendement suffisant. Enfin, il est scientifiquement démontré que la nourriture végétalienne n'est pas adaptée au régime alimentaire des chats et des chiens<sup>8</sup>.

Il est donc recommandé de ne pas retenir l'option.

### **Recommandation globale**

Il est recommandé de retenir les options de rénover les magasins pour offrir des services supplémentaires et de camp de vacances au Lac Agathe. Il y a une compatibilité avec la mission et la vision actuelle de l'entreprise. Les deux options sont réalisables grâce à du financement supplémentaire disponible pour JRP. La combinaison de ces options permettra à JRP d'atteindre les objectifs financiers visés d'ici 2026 en plus de répondre à une demande grandissante et de se démarquer sur le marché. De façon concrète, JRP élargit son offre en ajoutant de nouveaux services et répond à tous les objectifs stratégiques donnés.

## **QUESTIONS LIÉES À L'EXPLOITATION**

### **Mission, vision et valeurs**

La mission et la vision ne correspondent pas à ce qu'on pourrait s'attendre, tel que mentionné précédemment.

Afin que les employés se sentent mobilisés au sein de JRP, il serait préférable de modifier la vision afin de la rendre plus dynamique et facile à y adhérer. Voici une proposition :

*Devenir un leader incontesté dans l'exploitation d'animalerie au Canada, en offrant un service à la clientèle exceptionnel et en fournissant des produits hauts de gamme sains, novateurs, amusants et sûrs pour les animaux de compagnie.*

La mission devrait décrire la principale raison d'être de l'entreprise. Elle doit être simple à comprendre autant pour les gens à l'interne que ceux à l'externe. Voici une proposition :

*Offrir aux animaux de compagnie et aux propriétaires d'animaux, des produits et des services de qualité supérieure dans une expérience de magasinage captivante qui les incite à établir une relation durable avec nos magasins tout en s'impliquant dans le soutien à la communauté.*

---

<sup>8</sup><https://www.wanimo.com/veterinaire/votre-animal-et-vous/alimentation-votre-animal-et-vous/mon-chien-ou-mon-chat-peut-il-manger-un-regime-vegetarien-ou-vegan.html#:~:text=En%20ce%20qui%20concerne%20les,origine%20de%20carences%20particuli%C3%A8rement%20graves.>

## Gestion de la performance (*Document VII*)

Un tableau de bord équilibré (TBÉ) permet de mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques de JRP grâce à plusieurs indicateurs de performance soigneusement choisis. En raison de l'importance de leur synergie, les quatre axes du TBÉ présenté sont pondérés de façon équivalente.

Ce tableau doit être présenté aux employés et il est recommandé de baser le calcul du régime d'incitation au rendement sur les indicateurs du TBÉ.

### Questions d'éthique

Depuis trois ans, un directeur soumet de fausses réclamations de dépenses concernant les formations. Il prétend les avoir payés et réussis les formations ce qui n'est pas le cas. Comme les formations sont obligatoires de la part des fournisseurs, il y a un risque réputationnel d'avoir menti aux fabricants qui nécessite d'intervenir en plus de la fraude financière. Il est recommandé d'intervenir auprès du directeur afin de faire cesser cette pratique et de demander le remboursement des dépenses falsifiées. Le congédiement de l'employé devrait être évalué, car ses agissements ne respectent pas les valeurs de l'entreprise.

### La responsabilité sociale

Il y a plusieurs avantages à être une entreprise socialement responsable :

- Amélioration de la productivité et de la mobilisation du personnel
- Amélioration du recrutement et de la fidélisation du personnel
- Réduction des coûts et du gaspillage
- Amélioration du soutien de la collectivité, de l'image de marque et de la fidélisation de la clientèle<sup>9</sup>

Puisque l'éthique et la responsabilité sociale font déjà partie intégrante des valeurs de l'entreprise, la première étape pour améliorer la responsabilité sociale d'une entreprise (RSE) est d'évaluer la situation actuelle : quels sont les gestes concrets qui sont posés pour mettre en lumière ces valeurs? Ensuite, décider des priorités et élaborer un plan d'action. Enfin, un suivi doit être effectué pour mesurer les efforts.

Voici quelques exemples d'indicateurs clés de la performance en RSE :

- Montant des dons et nombre de dons
- Consommation d'énergie et d'eau
- Volume d'émission de gaz à effet de serre
- Diversité des membres du personnel

---

<sup>9</sup><https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/responsabilite-sociale-d-entreprise>

- Évaluation B Impact<sup>10</sup>

## Gouvernance

### Régime d'incitation au rendement pour les directeurs

Le régime actuel pour les directeurs leur permet d'obtenir une prime sur le bénéfice net ajusté des charges non contrôlables, mais il n'existe aucun incitatif sur les valeurs fondamentales de l'entreprise. Afin d'intégrer ces critères et de répondre à la demande d'Elaine, il est recommandé d'intégrer des mesures de performance par rapport aux valeurs telles que le respect des objectifs de formation des employés et le respect des normes éthiques, tel qu'illustré dans le TBÉ au (*Document VII*).

### Indépendance du conseil d'administration et structure de l'actionnariat

Quatre personnes composent l'actionnariat de JRP. Ces personnes sont liées puisque ce sont en fait deux couples. Les deux couples sont actionnaires à 50/50. Cette répartition limite la prise de décision efficace en cas de différents.

Le Conseil de JRP est formé de quatre membres, qui sont tous également membres de la direction. Toutefois, le Conseil a le rôle de surveiller les activités de la direction générale. Il y a donc conflit d'intérêt sur l'indépendance et l'objectivité des décisions prises.

Il est recommandé d'ajouter de nouveaux membres indépendants au Conseil, tel que la nomination de Gord Ly en tant qu'administrateur. Ceci favorisera également le balancement des votes, puisque les deux couples d'actionnaires ont présentement chacun 50% des droits de vote et il pourrait y avoir impasse en cas de mésentente.

### Sous-comité

Afin d'appuyer les membres du conseil d'administration dans la saine gestion de JRP, il serait pertinent de mettre en place un sous-comité d'audit. Ce comité pourrait aider à faire le suivi des résultats financiers et des actions prises pour suivre la croissance de l'entreprise. Ce comité devrait être composé de certains membres du Conseil, en plus d'y ajouter des experts en financement d'entreprise et en comptabilité.

Un sous-comité pour la responsabilité sociale pourrait également être créé pour contribuer à la mise en place de politique et d'action en ligne avec les valeurs de l'entreprise. Ce comité pourrait être composé de membres du Conseil et également de différents intervenants en environnement et de clients préoccupés par leur impact social et environnemental.

## Information financière

ULL a acquis le siège social de JRP. ULL est détenue à parts égales entre Stève et son frère Joshua. Stève et Julia ont 50% des actions votantes, ce qui représente une influence notable sur JRP. Steve

---

<sup>10</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/evaluation-entreprise/evaluation-b-impact>

a une influence notable sur ULL. Donc JRP et ULL sont deux entités apparentées. En vertu du chapitre 3840, il faut comptabiliser à la valeur d'échange toute opération entre apparentées si elle est faite dans le cours normal des affaires, JRP vend les produits pour animaux donc la condition est non remplie, ou lors d'un changement réel de propriété, un tiers gagne ou perd 20% ou plus. Ce critère est rempli car Elaine et Richard n'ont pas de lien avec ULL, et ont perdu 50% comme titre de propriété après cette vente. On suppose que la transaction est étayée par une preuve indépendante. Les deux critères sont remplis, donc on comptabilise la vente et la charge de loyer à la valeur d'échange. On porte le profit sur le loyer de 10K\$ à l'état des résultats de JRP.

### **Certification : la hausse des pertes de stock**

Les pertes de stocks sont en augmentation. Il y a une défaillance liée au contrôle interne. JRP doit renforcer les contrôles qui permettent l'accès aux locaux dans lesquels sont déposés les marchandises. À cet effet, il est recommandé de désigner des personnes magasiniers qui vont s'occuper de contrôler la marchandise à l'entrée et la sortie des locaux. Ces derniers doivent valider en premier lieu que la marchandise livrée correspond à ce qui a été commandé, et s'il y a un manque le cas échéant, il faut le noter sur les bons de réception et le signaler au service comptabilité pour que JRP ne paie pas d'actifs qu'elle n'a jamais reçus. Les locaux doivent avoir des portes verrouillées et seuls les magasiniers doivent avoir accès aux clés ou aux cartes d'accès. Ils doivent être présents et surveiller les opérations qui consistent à réceptionner et placer la marchandise sur les tablettes.

Ces mesures permettront de réduire les pertes de stocks, et ainsi réduire les coûts associés. Il est recommandé d'appliquer ces mesures sans tarder.

### **Fiscalité**

#### Partage du plafond des affaires

Le taux d'imposition combiné de JRP est de 27 %. JRP par choix, attribue le total du plafond des affaires, soit 500 000 \$ à Keto Magic Inc., une société liée. Par conséquent, JRP ne peut profiter du taux réduit à 9 % (fédéral) en fonction de la déduction accordée aux petites entreprises.

#### Statut de travailleurs autonomes ou employés

L'entreprise doit déterminer si les travailleurs indépendants ont un statut de travailleurs autonomes ou bien s'ils sont des employés, car les implications fiscales dans les deux situations ne sont pas les mêmes.

L'ARC propose des critères qui devront être validés avant de décider le statut d'un employé ou un travailleur autonome. Ces indications sont :

- Le contrôle
- La fourniture des équipements et outils
- La chance de profit et le risque de perte
- L'intégration d'activités
- Le résultat spécifique

Si les travailleurs indépendants se qualifient comme des travailleurs autonomes, JRP devra leur émettre des relevés *T4A travailleurs à commissions*. Ils paieront les impôts et les cotisations lors de la déclaration fiscale annuelle.

Toutefois, si JRP se trompe et que l'ARC les qualifie d'employés, elle devrait subir les conséquences suivantes :

- Les employés ont déduit des dépenses d'emploi qui ne sont pas permises.
- JRP devrait payer la part employeur des charges sociales obligatoires.
- JRP était tenu de retenir des montants à la source et les verser à l'ARC à l'échéance.
- JRP pourrait être passible de pénalités et intérêts sur remises non effectuées à temps.

Il est recommandé d'analyser les critères de décision minutieusement avant de statuer.

## SOURCE DE FINANCEMENT

Les besoins en financement afin de réaliser les projets retenus sont de 7,96M \$. JRP a accès à du financement supplémentaire de par:

1- Prêt à terme avec la banque de 5M\$ supplémentaire, à 8% d'intérêt

- Clause restrictive de la dette/BAIIA reste en place, ne pouvant excéder 2,5
- La totalité des actifs sont mis en garantie

| Avantages                                    | Inconvénients  |
|--|--|
| Aucun impact sur la gouvernance.             | Clause restrictive à respecter   |
| Les intérêts payés sont déductibles d'impôt. | Le taux de l'emprunt actuel sera augmenté de 5% à 8%.                                      |
| Aucun impact sur les capitaux propres de JRP | La totalité des actifs deviennent en garantie, ce qui limite les demandes de prêt futures. |

2- Investissement privé de Gord Ly de 3M\$

- Exclusive au camp BALA
- 30 000 actions privilégiées (AP) avec un dividende annuel cumulatif de 3%
- AP convertibles en actions ordinaires (AO) à un prix inférieur de 10% à la valeur de marché au moment de la conversion
- AP convertibles au gré du porteur à tout moment après 2028, et rachetables au gré de la société au prix de 105\$ à tout moment après 2031

| <b>Avantages</b>   | <b>Inconvénients</b>  |
|--|---|
| Aucune garantie n'est liée à ce prêt.  | Les paiements de dividendes ne sont pas déductibles d'impôt.                            |
| Améliore les ratios de liquidité et d'endettement. (Élément des capitaux propres selon NCECF 3856) | Gord Ly obtient un siège au Conseil et pourra influencer les activités de l'entreprise. |
| Le taux de dividende est relativement bas.   | L'émission dilue la participation des actionnaires actuels de JRP.                      |

### 3- La ligne de crédit, à 4% d'intérêt

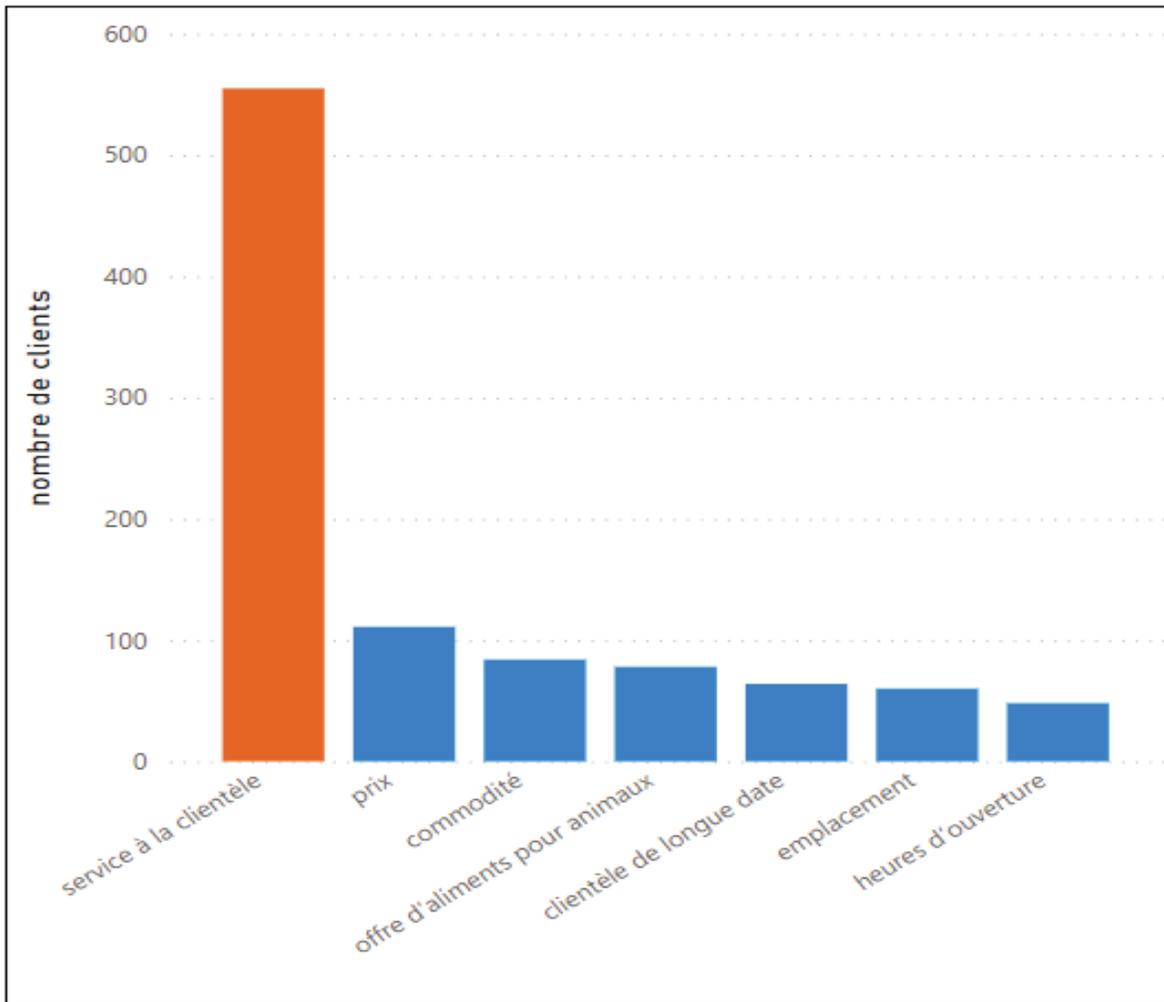
Celle-ci deviendrait inutilisable puisqu'elle est garantie par les stocks. L'emprunt bancaire prend déjà en garantie la totalité des actifs (y compris les stocks).

Après avoir analysé les besoins de financement, les avantages et les inconvénients, il est recommandé de retenir le financement proposé par Gord de 3M\$ et l'emprunt de 5M\$ avec la banque FrontStreet.

## **DONNÉES SUR LES CONSOMMATEURS**

Suite à l'analyse des données du sondage, les graphiques suivants permettent de répondre aux interrogations des membres du Conseil sur le mixte de produit et service dans les magasins ainsi que justifier le choix des options retenues.

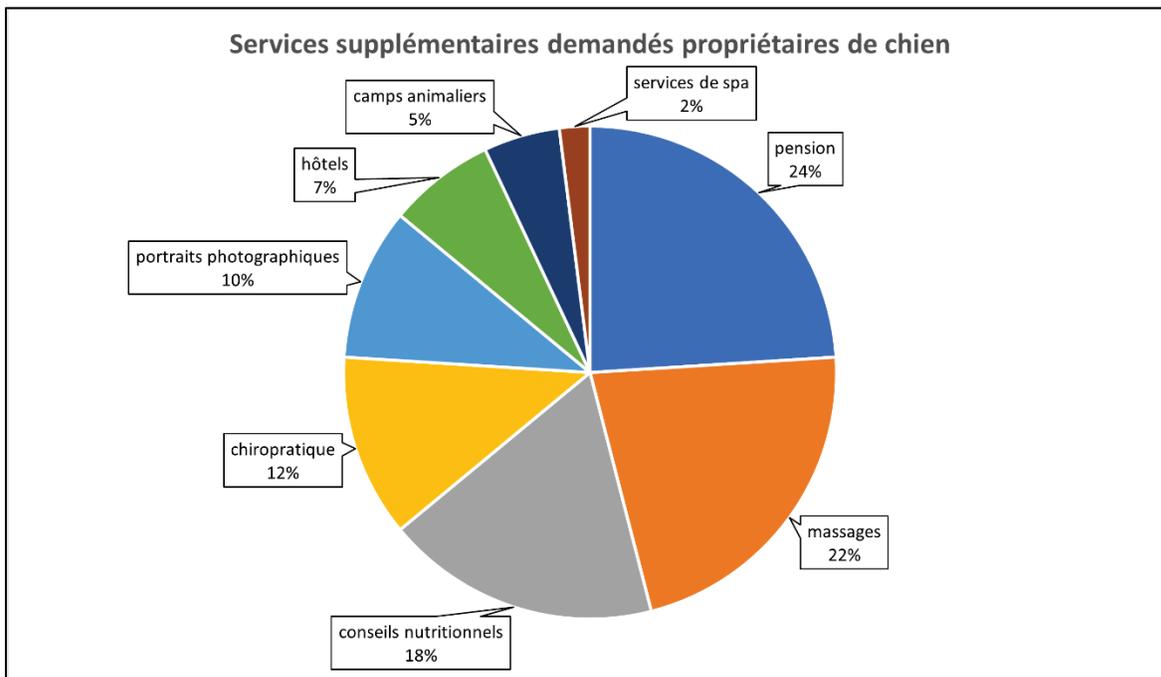
**Figure 1: Résultat du sondage : Critère le plus important pour les clients**



Note sur l'accessibilité : Pour consulter les tableaux qui comprennent les données du graphique, se reporter à la section [Tableaux de référence pour les graphiques](#) à la page 37.

**Figure 1 :** Le critère qui est le plus important pour les clients est le service à la clientèle. JRP en est conscient et en a fait un facteur clé de succès ainsi qu'une de ses valeurs d'entreprise ce qui est excellent. Malgré qu'on vise une clientèle haute gamme, le prix reste un critère important, mais loin derrière le service à la clientèle.

**Figure 2: Résultat du sondage : Services supplémentaires demandés par les propriétaires de chien**



Note sur l'accessibilité : Pour consulter les tableaux qui comprennent les données du graphique, se reporter à la section [Tableaux de référence pour les graphiques](#) à la page 37.

**Figure 2:** Les propriétaires de chien recherche des services complémentaires que les deux options proposées peuvent combler. Il recherche des pensions pour le chien (24%), des hôtels (7%) et des camps (5%), ce qui pourrait combler l'acquisition du camp au lac Agathe.

Cette analyse confirme également que le choix de rénover nos magasins permet de combler un besoin chez les propriétaires de chien avec la nouvelle offre de service. En effet, les propriétaires de chien souhaitent obtenir des massages (22%), des soins chiropratiques (12%) et des conseils nutritionnels (18%) comme service complémentaire.

En conclusion, l'analyse des données confirme que le choix d'aller vers un camp de vacances, et qu'offrir plus de services en magasin répond à la demande des clients. Aussi, le sondage confirme que la fidélité des clients de JRP est principalement liée au service à la clientèle. Ce sondage corrobore la cohérence entre les valeurs et les facteurs clés de succès de l'entreprise, entre autres, qui est de rendre l'expérience client exceptionnelle.

#### Recommandations sur la collecte des données clients.

La base de données de JRP constituée de renseignements personnels sur la clientèle devrait être mise sur un serveur sécurisé afin d'éviter des fuites de données. L'accès au serveur devrait être personnalisé pour chacun des employés. Les commentaires ainsi que les habitudes d'achats des clients sont des informations pertinentes pour entretenir le lien de confiance et le suivi des habitudes de consommation. Aucune information tel que le NAS ou la date de naissance du

consommateur ne devrait être consignée. Il peut être intéressant de segmenter certaines informations sensibles par tranche, par exemple l'âge et le revenu du ménage. Les données anonymisées du sondage permettent une analyse objective et limitent la fuite de renseignements personnels.

## PLAN DE MISE EN OEUVRE

| <b>Bonheur des animaux au Lac St-Agathe (BALA)</b>                            |                 |                       |   |  |
|---|-----------------|-----------------------|---|--|
| <b>Description tâches</b>   | <b>Échéance</b> | <b>Responsable</b>    | <b>Coût</b>   | <b>Informations additionnelles</b>   |
| Planifier l'acquisition et la rénovation du camp                              | Immédiatement   | Steve                 | 4 960 000\$   | Acquisition du camp et construction des bâtiments supplémentaires            |
| Obtenir le financement  | Immédiatement   | Élaine                | Inclus dans les salaires  | Émission de 3 M \$ actions privilégiées à Gord + emprunt de 1,96 M\$ banque. |
| Obtenir les permis d'exploitation   | Juillet 2023    | Steve                 | Inclus dans les salaires + coût du permis                           | Démarches légales pour les permis d'exploitation                             |
| Marketing   | Annuellement    | Julia                 | Inclus dans les salaires + dépenses annuelles + dépenses ouvertures | Campagne publicitaire, représentations dans divers événements.               |
| Mise à jour de la politique RH et conditions de travail des nouveaux employés | Octobre 2023    | Gord Irène<br>Cécilia | Inclus dans les salaires  | Déterminé les conditions de travail et procéder à l'embauche d'employés      |
| Évaluation du projet  | Mensuellement   | Gord Ly<br>Élaine     | Inclus dans les salaires  | Rapporter les bons coups et enjeux du camp au conseil d'administration       |

## Ajouts de services dans les magasins

| Description tâches  | Échéance                                | Responsable      | Coût                     | Informations additionnelles  |
|---|---|------------------|--------------------------|--|
| Communiqué aux propriétaires de baux / rénovations              | Avant le début des travaux juillet 2023 | Cécilia<br>Steve | 3 000 000\$              | Présenter le projet aux propriétaires d'immeuble et faire les rénovations  |
| Obtenir le financement  | Immédiatement                           | Élaine           | Inclus dans les salaires | Négocier à la banque pour augmenter l'emprunt à terme  |
| Recherche de travailleurs indépendants pour offrir les services | 1er semestre de 2023                    | Cécilia          | Inclus dans les salaires | Chiropractie, massage et services conseils.  |
| Amélioration programme de fidélité                              | Immédiatement                           | Julia            | Inclus dans les salaires | Bonifier les avantages membres reliés aux nouvelles offres de service. Atteinte de l'objectif sur la fidélisation. |
| Développement de marché   | Annuellement                            | Steve            | Inclus dans les salaires | S'assure d'une demande continue de la clientèle.   |
| Sondage sur la satisfaction des services                        | Hebdomadaire                            | Julia            | Inclus dans les salaires | Maintenir un service à la clientèle hors-pair  |

| Activités liées à l'exploitation                                 |                                |                       |   |  |
|--|--------------------------------|-----------------------|---|--|
| Description tâches   | Échéance                       | Responsable           | Coût  | Informations additionnelles                                    |
| Présenter le TBÉ   | 2023                           | Élaine et Julia       | Aucun   | <i>Document II</i>   |
| Rencontre avec Scott - problème éthique                          | Immédiatement                  | Cécilia et Rashid     | Inclus dans les salaires                            | Resserrer les conditions de travail et/ou licenciement         |
| Recruter des nouveaux membres externes pour le Conseil           | Immédiatement                  | Tous les actionnaires | Inclus dans les salaires                            | Objectivité , apport de connaissances , meilleure surveillance |
| Mettre à jour le régime d'intéressement pour les directeurs      | Immédiatement / suivi annuel   | Élaine                | Inclus dans les salaires                            | S'aligner avec la responsabilité sociale de l'entreprise       |
| Établir une politique de protection de renseignements personnels | Immédiatement / suivi continue | Cécilia               | Inclus dans les salaires                            | Conforme à la loi 25. Évite éventuelle perte de renseignements |
| Contrôles à mettre en place pour le suivi des stocks             | Immédiatement / suivi mensuel  | Richard               | Inclus dans les salaires                            | Évite les vols et pertes                                       |
| Instaurer un processus de réservation en ligne                   | 2023                           | Richard               | Négligeable (moins de 100\$ par mois) <sup>11</sup> | Répondre à la tendance du milieu                               |

## PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Dans les annexes, le *Documents VIII* présente les états des résultats et des flux de trésorerie prévisionnels de 2023 à 2027. JRP dégage des bénéfices très intéressants pour les années de 2024 à 2027. Une augmentation de cinq fois par rapport à 2022. 2023 est une année de transition vers une nouvelle offre de service. Considérant que seulement dix magasins sont rénovés en 2023, l'abandon des articles pour animaux ainsi que les délais de rénovation ont un impact sur les résultats.

<sup>11</sup> <https://www.gorendezvous.com/tarifs>

Tous les objectifs stratégiques de JRP seront atteints avec les options proposées, dans un délai plus rapide qu'espéré (*Document IX*). L'utilisation de l'espace d'articles pour animaux en magasin converti en soins complémentaires vient répondre à l'objectif de diminuer à moins de 15 % la vente d'articles pour animaux : celle-ci est nulle dès 2024.

La marge d'exploitation actuelle de 2,4 % diminue en 2023 pour se trouver à 8,5 % en 2025, ce qui dépasse les attentes des parties. Il est prévu que l'objectif d'augmenter les membres fidélisés est atteints d'ici 2026 pour les raisons suivantes:

- Actuellement 70 % de la clientèle est inscrite au programme, il y a donc un potentiel pour les 30 % non-inscrits.
- Selon les données du sondage (*Figure 2*), 52 % des propriétaires de chien désirent avoir des services complémentaires visés par la rénovation des magasins et 36 % recherchent une expérience relative au camp de vacances.
- En répondant à ce besoin, il est possible de fidéliser une portion des clients actuels non-inscrits ; JRP peut atteindre son objectif.
- De plus, l'offre de nouveaux services attirera de nouveaux clients, eux aussi susceptibles de s'inscrire au programme de fidélisation.

Les prévisions de flux de trésorerie démontrent que JRP aura suffisamment de liquidités pour les prochaines années et aucun besoin de financement supplémentaire. De plus, la trésorerie est supérieure à 400 000 \$, seuil minimal déterminé par Elaine. JRP sera en mesure de verser les dividendes sur actions privilégiées à Gord dès la première année.

#### Respect des contraintes

| Contraintes   | Atteinte  |
|---|---|
| Ratio de la dette portant intérêt sur BAIIA < 2,5 selon les conditions de financement | Atteint pour les années 2024 à 2027. En 2023, JRP ne satisfait pas au ratio.  |
| Le solde de la ligne de crédit ne peut excéder 55 % du solde courant des stocks.      | La ligne de crédit n'est pas utilisée, la contrainte est donc respectée.  |
| Acquisition d'actifs de remplacement pour 1,5 M\$ annuellement.                       | JRP pourra faire le remplacement de ses actifs adéquatement puisque la liquidité sera suffisante.                                 |
| Remboursement du capital 1,4 M \$ de l'emprunt à terme au 30 avril 2024.              | Refinancement de l'emprunt à terme, les modalités de remboursement sont différentes et JRP est en mesure de répondre à celles-ci. |

## CONCLUSION

Il est recommandé que JRP accepte l'investissement dans le camp BALA ainsi que la rénovation des magasins. Ces options stratégiques lui permettront de saisir l'opportunité de répondre à une demande croissante, tout en lui garantissant l'atteinte des objectifs stratégiques dans le respect des contraintes énoncées.

## BIBLIOGRAPHIE

1. <https://agriculture.canada.ca/fr/commerce-international/renseignements-marches/rapports/analyse-sectorielle-tendances-aliments-animaux-compagnie-au-canada>
2. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/ratio-de-la-marge-beneficiaire-brute>
3. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/outils-financiers>
4. <https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/cc-corporate-citizenship/docs/finlit/pme-trousse-financement.pdf>
5. [Les avantages et inconvénients de la franchise ! \(ac-franchise.com\)](https://www.ac-franchise.com)
6. [Permis pour les chats et les chiens | Gouvernement du Québec \(quebec.ca\)](https://www.quebec.ca)
7. <https://www.wanimo.com/veterinaire/votre-animal-et-vous/alimentation-votre-animal-et-vous/mon-chien-ou-mon-chat-peut-il-manger-un-regime-vegetarien-ou-vegan.html#:~:text=En%20ce%20qui%20concerne%20les,origine%20de%20carences%20particulieres%20graves>
8. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/responsabilite-sociale-d-entreprise>
9. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/evaluation-entreprise/evaluation-b-impact>
10. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/developpement-durable/environnement/responsabilite-sociale-7-etapes-cles>
11. <https://www.gorendezvous.com/tarifs>

## TABLEAUX DE RÉFÉRENCE POUR LES GRAPHIQUES

**Figure 1: Résultat du sondage : Critère le plus important pour les clients**

(Consulter le graphique à la page 29)

| Critère                       | Nombre de clients |
|-------------------------------|-------------------|
| Service à la clientèle        | 555               |
| Prix                          | 111               |
| Commodité                     | 84                |
| Offre d'aliments pour animaux | 78                |
| Clientèle de longue date      | 64                |
| Emplacement                   | 60                |
| Heures d'ouverture            | 48                |

**Figure 2: Résultat du sondage : Services supplémentaires demandés par les propriétaires de chien**

(Consulter le graphique à la page 30)

| Services supplémentaires  | Pourcentage |
|---------------------------|-------------|
| Pension                   | 24%         |
| Massages                  | 22%         |
| Conseils nutritionnels    | 18%         |
| Chiropratique             | 12%         |
| Portraits photographiques | 10%         |
| Hôtels                    | 7%          |
| Camps animaliers          | 5%          |
| Services de spa           | 2%          |