

# Module de synthèse 1

## J.R. Pets inc. – Cas

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

## Module de synthèse 1

### J.R. Pets inc. – Cas

#### Évaluation des CPA – 2023

*En raison du moment où le cas du module de synthèse 1 a été rédigé, les taux d'intérêt et d'inflation qui y sont indiqués diffèrent des taux actuels. Les candidats doivent utiliser les données présentées dans le cas.*

Nous sommes le 8 mai 2023, et vous travaillez actuellement à titre de CPA chez Quinton and Sparks Consulting LLP (QSC). On vous a chargé de rédiger un rapport à l'intention du Conseil d'administration (le Conseil) et de la direction de J.R. Pets inc. (JRP).

JRP a fait appel à QSC pour l'aider à effectuer une analyse stratégique et à établir sa nouvelle orientation. Compte tenu des résultats de JRP pour 2022 et des prévisions, les actionnaires s'inquiètent du ralentissement de la croissance des produits d'exploitation, de la baisse des marges et de la détérioration des perspectives de la société. Les quatre actionnaires ont des opinions divergentes quant à l'orientation stratégique future de JRP. La société a également demandé de l'aide en lien avec diverses autres questions, qu'elle aimerait que QSC analyse et traite.

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

#### J.R. Pets inc.

JRP est une société à capital fermé détenue par deux amis et leur conjoint. Julia Hammond détient une participation de 40 %, et son mari Steve, de 10 %, et Richard Davidson détient une participation de 40 %, et sa femme Elaine, de 10 %. JRP exploite actuellement 20 animaleries, en Nouvelle-Écosse, au Québec et en Ontario. La société exerce ses activités dans un segment du commerce de détail pour animaux de compagnie, soit la vente d'aliments et d'articles spécialisés et la fourniture de services de toilettage et de dressage.

Un organigramme est fourni à l'Annexe I. Les états financiers de JRP pour les exercices clos les 31 décembre 2020, 2021 et 2022 (préparés selon les NCECF) sont présentés à l'Annexe II. Les données de référence sectorielles figurent à l'Annexe III.

## Renseignements sur le secteur du commerce de détail pour animaux de compagnie

### Description

Le secteur canadien du commerce de détail pour animaux de compagnie est composé :

- des magasins qui vendent uniquement des articles pour animaux (les « animaleries »);
- d'autres détaillants qui vendent des produits pour animaux, ainsi que d'autres biens (« détaillants de produits pour animaux de compagnie »).

Les aliments et autres articles pour animaux de compagnie, les services connexes et la vente de petits animaux figurent parmi les principaux produits et services offerts dans les animaleries. Les produits d'exploitation du secteur des animaleries ont totalisé 2,5 milliards \$ en 2020 et devraient croître annuellement de 1,7 % jusqu'en 2025<sup>1</sup>.

(Remarque : ces produits d'exploitation correspondent au total des produits gagnés par les animaleries et ne tiennent pas compte des ventes des détaillants de produits pour animaux de compagnie.) La croissance des produits d'exploitation est fonction du taux de propriétaires d'animaux dans la population. Selon un sondage réalisé en 2018, 37 % des Canadiens possédaient un chat et 41 % un chien, soit environ 8,3 millions de chats et 8,2 millions de chiens<sup>2</sup>. Ces dernières années, l'augmentation du télétravail a stimulé la demande d'animaux de compagnie. Non seulement le nombre de propriétaires d'animaux a augmenté, mais aussi les dépenses moyennes que les ménages consacrent chaque année à leurs animaux sont en hausse<sup>3</sup>.

### Chaîne de valeur

Les étapes de la chaîne de valeur des animaleries (ce qui exclut les services de dressage) sont les suivantes :

1. Recherche et développement : Les fabricants développent des idées de nouveaux aliments ou articles pour animaux ou d'amélioration des produits existants.
2. Conception : Les fabricants conçoivent de nouveaux aliments ou articles pour animaux ou mettent à niveau les produits existants.
3. Fabrication : Les fabricants produisent les aliments et les articles pour animaux.

---

<sup>1</sup> Luci Couillard, « Pet Stores in Canada, Groomed Well; Rising Disposable Income Levels and Demand for Industry Products Will Likely Support Revenue Growth », IBIS World, rapport sectoriel 45391CA, août 2020.

<sup>2</sup> Institut canadien de la santé animale, « Les vétérinaires jouent un rôle essentiel », consulté le 30 septembre 2022, <https://www.cahi-icsa.ca/fr/preventative-animal-care>.

<sup>3</sup> Luci Couillard, 2020.

4. Distribution<sup>4</sup> : Les distributeurs achètent des produits auprès de différents fabricants et les revendent à des animaleries, en se gardant une marge. Les distributeurs donnent accès aux fabricants, surtout les plus petits, à un réseau de distribution plus vaste. Par ailleurs, les distributeurs peuvent offrir une meilleure gestion des relations avec les magasins, en particulier pour les petites chaînes d'animaleries et les animaleries indépendantes, qui comptent beaucoup sur les distributeurs pour :
- l'accroissement de la diversité des produits vendus dans leurs magasins, puisque les distributeurs peuvent s'approvisionner auprès de nombreux fabricants différents. Le recours aux distributeurs permet aux animaleries de faire des achats en plus petites quantités (c'est-à-dire seulement de trois à quatre types de produits);
  - la gestion du réapprovisionnement des stocks, surtout lorsqu'une animalerie compte de nombreuses succursales;
  - l'approvisionnement en produits à rotation lente, étant donné que les commandes peuvent être passées selon les besoins;
  - l'obtention d'une expertise sur les produits pour animaux.

Les animaleries indépendantes se procurent de 85 % à 90 % de leurs produits par l'intermédiaire de distributeurs, mais paient alors un coût unitaire plus élevé que si elles avaient acheté les mêmes produits directement auprès du fabricant. En revanche, elles bénéficient des avantages susmentionnés.

5. Animaleries : Les animaleries peuvent acheter des produits de marque maison (produits vendus sous leur propre nom de marque) ainsi que d'autres marques directement auprès des fabricants et par l'intermédiaire de distributeurs.
6. Propriétaires d'animaux de compagnie : Les animaleries vendent leurs produits directement aux propriétaires d'animaux et aux vétérinaires.

Le secteur des animaleries nécessite relativement peu d'investissements, mais beaucoup de main-d'œuvre. Pour chaque dollar dépensé en salaires, 0,08 \$ est consacré au remplacement du matériel des magasins, dont les étagères, les ordinateurs et les terminaux de points de vente<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Liz Lippert et Andres Saenz, « EY-Parthenon Perspectives: Investing in the Pet Industry », février 2017, <https://dokumen.tips/documents/ey-parthenon-perspectives-investing-in-the-pet-industry-brands-to-define-a-differentiated.html>.

<sup>5</sup> Luci Couillard, 2020.

## Segmentation des produits et services

Le secteur des animaleries compte les segments de produits et services suivants<sup>6</sup> :

Segment	Pourcentage du total des produits d'exploitation	Description
Aliments et gâteries pour animaux de compagnie	46,3 %	Nourriture sèche et humide pour chiens, chats et oiseaux; criquets et vers pour reptiles; et autres gâteries
Articles pour animaux de compagnie	41,1 %	Médicaments, jouets, bols à nourriture, niches, laisse, colliers, gilets de sauvetage, vêtements, lits, brosses et peignes, pelles, litière pour chats, cages de transport et autres accessoires
Services pour animaux de compagnie	7,8 %	Toilettage, lavage, coupe de griffes, brossage des dents, thérapies pour animaux, dressage, conseils nutritionnels, mise en pension, spas, hôtels, camps et portraits photographiques
Animaux vivants	4,8 %	Hamsters, oiseaux, poissons et reptiles
	100 %	

### Aliments et gâteries pour animaux de compagnie

Les aliments pour chiens haut de gamme sont de plus en plus populaires, et l'Association des fabricants d'aliments pour animaux familiers du Canada fait maintenant la promotion d'une nourriture saine à base de viandes issues d'animaux élevés en liberté et d'aliments exempts de pesticides, d'ingrédients génétiquement modifiés et de céréales<sup>7</sup>. Les produits naturels ne contiennent aucun colorant ou arôme ni agent de conservation artificiel et sont faits uniquement d'ingrédients issus de plantes, d'animaux ou de vitamines et minéraux naturels. Les produits alimentaires naturels haut de gamme se distinguent par leur composition. La demande de produits biologiques et de produits végétaliens, une sous-catégorie des produits alimentaires naturels, est en croissance, et les consommateurs accordent aussi de l'importance à l'origine locale des aliments. Les produits naturels doivent être conservés au réfrigérateur ou au congélateur. Les aliments haut de gamme pour animaux de compagnie sont plus dispendieux en raison du coût plus élevé des ingrédients qui entrent dans leur fabrication et de la nécessité de les entreposer au frais. Une fois que les clients trouvent un aliment qui plaît à leur animal, ils sont réticents à changer<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Luci Couillard, 2020.

<sup>7</sup> Olivia Ross, « Pet Stores in Canada, Groomed well; Higher Household Income Levels Have Boosted Demand for Industry Products and Services », IBIS World, rapport sectoriel 45391CA, juillet 2019.

<sup>8</sup> Caroline Jansen, « The State of the Pet Retail Industry », *Retail Dive*, 24 juillet 2019, <https://www.retaildive.com/news/the-state-of-the-pet-retail-industry/559309/>.

Les grandes animaleries vendent également des produits sous leur propre marque à des prix légèrement inférieurs aux produits comparables, mais réalisent des marges brutes plus élevées sur ces produits de marque maison. Parmi les produits pour animaux de compagnie de marque maison, on trouve actuellement des aliments (qui représentent le plus grand volume et la plus grande source de produits d'exploitation issus des ventes d'aliments), des gâteries, des jouets, des vêtements, de la litière, des médicaments et des produits de toilettage. En moyenne, dans une animalerie appartenant à une chaîne nationale, les produits de marque maison peuvent représenter jusqu'à 40 % de l'ensemble des ventes<sup>9</sup>.

### Articles pour animaux de compagnie

Ce segment comprend une large gamme d'articles (voir le précédent tableau) et la concurrence y est forte, non seulement de la part des animaleries, mais aussi des détaillants en alimentation et des détaillants d'articles de rénovation. Comme c'est le cas pour les aliments et les gâteries, les articles pour animaux vendus sous une marque maison sont très répandus.

Les produits pharmaceutiques et les médicaments pour animaux de compagnie forment, dans ce segment, une petite sous-catégorie qui est actuellement en croissance. De plus en plus de produits pharmaceutiques et de médicaments pour animaux étant disponibles en vente libre et n'ayant pas à être vendus uniquement par des vétérinaires, ils sont offerts dans les animaleries spécialisées. Le personnel des ventes doit suivre des formations sur ces produits pour pouvoir prodiguer de bons conseils aux clients sur leur utilisation<sup>10</sup>.

### Services pour animaux de compagnie

Les animaleries dégagent des marges bénéficiaires élevées des services pour animaux et augmentent l'achalandage dans leurs magasins grâce à ces services, ce qui fait croître leurs ventes de produits. Les coûts récurrents liés à la prestation de ces services sont souvent variables, car, selon le modèle d'affaires typique, le travailleur indépendant qui fournit les services et le magasin doivent se partager les produits d'exploitation<sup>11</sup>. Par exemple, les produits tirés du toilettage sont partagés sur une base déterminée entre le toiletteur et l'animalerie. Des ententes semblables sont établies avec la personne chargée de laver les chiens ou les chats, le thérapeute, le dresseur, etc.

---

<sup>9</sup> Recherche primaire menée par l'auteur sous la forme de discussions avec un propriétaire de magasin de détail pour animaux de compagnie.

<sup>10</sup> Recherche primaire menée par l'auteur sous la forme de discussions avec un propriétaire de magasin de détail pour animaux de compagnie.

<sup>11</sup> Recherche primaire menée par l'auteur sous la forme de discussions avec un propriétaire de magasin de détail pour animaux de compagnie.

## Animaux vivants

Les produits d'exploitation de ce segment sont en baisse, car certaines municipalités (de même que des provinces et territoires) ont adopté des lois interdisant la vente de chats, de chiens et de lapins dans les animaleries<sup>12</sup>. Par conséquent, la plupart des animaleries s'associent avec des agences locales d'adoption d'animaux<sup>13</sup>. Les propriétaires d'animalerie permettent alors aux refuges pour animaux abandonnés de présenter dans leur magasin des chats et des chiens secourus, que les clients peuvent voir et adopter s'ils le souhaitent. Les magasins ne touchent aucune rémunération de ce type d'activités, et les frais d'adoption sont versés directement à l'agence d'adoption.

### *Clientèle*

Le secteur du commerce de détail pour animaux de compagnie comporte deux segments de clientèle pour les aliments et les articles : les propriétaires d'animaux de compagnie et les vétérinaires, qui achètent des articles et des aliments pour animaux pour leur cabinet.

Le segment des propriétaires d'animaux de compagnie peut être ventilé par niveau de revenu<sup>14</sup> :

<b>Revenu</b>	<b>Pourcentage du total des produits d'exploitation du secteur (arrondi)</b>	<b>Commentaires concernant le type de produits achetés</b>
Premier quintile	29 %	Ces clients achètent des produits haut de gamme.
Deuxième quintile	21 %	Ces clients ont un revenu disponible élevé. Ils sont soucieux de la santé de leurs animaux et ont tendance à acheter des produits naturels.
Troisième quintile	20 %	
Quatrième quintile	16 %	Les personnes qui se classent dans ces tranches de revenu étant moins nombreuses à posséder des animaux, leur contribution aux produits d'exploitation du secteur du commerce de détail pour animaux de compagnie est plus faible. Quand elles possèdent un animal, ces personnes ont tendance à faire leurs achats dans les grandes surfaces, où les produits pour animaux coûtent le moins cher.
Dernier quintile	14 %	
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	

<sup>12</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>13</sup> Luci Couillard, 2020.

<sup>14</sup> Olivia Ross, 2019.



On peut aussi segmenter le marché en fonction de l'âge des consommateurs, comme dans le tableau ci-dessous, adapté d'informations tirées de l'enquête Lifestyles 2019 d'Euromonitor International<sup>15</sup> :

Pourcentage de sondés ayant répondu « Oui » à chacune des deux questions ci-dessous, par tranche d'âge

Âge	Possédez-vous un animal de compagnie?	Considérez-vous votre animal comme un membre de votre famille?
De 15 à 29 ans	60 %	70 %
De 30 à 44 ans	62 %	70 %
De 45 à 59 ans	56 %	65 %
60 ans ou plus	48 %	63 %

Comme on peut le constater dans ce tableau, les propriétaires d'animaux de compagnie appartiennent à toutes les tranches d'âge et le pourcentage de personnes qui traitent leur animal comme un membre de leur famille est élevé. Les consommateurs des deux premières tranches d'âge sont de plus en plus nombreux à acquérir un animal de compagnie, car ils retardent les décisions de vie importantes (mariage et décision d'avoir un enfant).

### Concurrence

Très fragmenté, le secteur compte environ 2 100 animaleries. Les deux plus grandes chaînes nationales et mondiales, PetSmart inc. et Pet Valu, représentent ensemble 37,5 % des ventes des animaleries au Canada<sup>16</sup>. Global Pet Foods et Mondou (présente uniquement au Québec) sont deux autres grands exploitants dont la part de marché a augmenté au cours des cinq dernières années. Ces grandes animaleries ont la portée et l'envergure nécessaires pour acheter en gros à des prix plus bas et offrir des milliers de produits. Les grandes chaînes peuvent adopter pour leurs animaleries le modèle du franchisage, le modèle des magasins corporatifs propriété de la chaîne, ou une combinaison de ces deux modèles.

Dans le secteur du commerce de détail pour animaux de compagnie, il existe quatre grandes catégories de détaillants :

- Magasins traditionnels (animaleries) : animaleries ayant pignon sur rue et vendant uniquement des articles pour animaux

<sup>15</sup> Caroline Jansen, 2019.

<sup>16</sup> Luci Couillard, 2020.



- Magasins traditionnels (autres détaillants de produits pour animaux de compagnie) : grandes surfaces, détaillants en alimentation et détaillants d'articles de rénovation, dont l'offre de produits pour animaux représente une petite partie de leur offre totale
- Boutiques en ligne (animaleries) : animaleries qui vendent des articles pour animaux de compagnie uniquement en ligne (par exemple, Chewy.com)
- Boutiques en ligne (autres détaillants de produits pour animaux de compagnie) : détaillants généraux dont l'offre de produits pour animaux représente une petite partie de leur offre totale (par exemple, Amazon.ca)

Soulignons que les différences entre ces grandes catégories s'estompent, les animaleries adoptant de plus en plus des stratégies hybrides qui leur permettent d'offrir le magasinage en magasin et en ligne.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la situation des animaleries traditionnelles<sup>17</sup> :

Type	Nombre de magasins	Superficie moyenne d'un magasin
Animaleries à grande surface (grandes chaînes d'animaleries nationales)	Plus de 300 magasins par entreprise	Plus de 15 000 pieds carrés
Chaînes d'animaleries régionales	De 10 à 300 magasins par entreprise	De 8 000 à 15 000 pieds carrés
Magasins indépendants (chaînes d'animaleries locales / magasins uniques)	Moins de 10 magasins par entreprise	Moins de 8 000 pieds carrés

Les animaleries à grande surface ont l'espace nécessaire pour offrir une large gamme de produits destinés à un vaste éventail de clients. En revanche, les animaleries indépendantes offrent une gamme plus restreinte de produits de qualité variable, qui répondent à leur segment de clientèle cible. De plus, ces dernières ont généralement un meilleur service à la clientèle et une clientèle plus fidèle. Dans tous les types d'animaleries, le personnel reçoit de la formation sur les ingrédients qui entrent dans la composition des aliments et leurs effets, sur l'amélioration du service à la clientèle, et sur les produits pharmaceutiques et médicaux<sup>18</sup>.

Dans le secteur, la concurrence par les prix est féroce et de nombreuses animaleries offrent la garantie d'égaliser les prix des concurrents. La concurrence passe également par la qualité et la sélection des produits. Les grandes animaleries nationales ont un

<sup>17</sup> Liz Lippert et Andres Saenz, 2017.

<sup>18</sup> Recherche primaire menée par l'auteur sous la forme de discussions avec un propriétaire de magasin de détail pour animaux de compagnie.

avantage concurrentiel du fait qu'elles proposent un vaste éventail de produits (des milliers de types différents) et qu'elles ont l'exclusivité, grâce à des contrats de licence, sur la vente des marques les plus connues et les plus prisées<sup>19</sup>. Un élément clé du succès de ces grandes animaleries est l'établissement de relations avec les distributeurs et les fabricants, qui leur donnent accès à des produits de grande qualité à bas prix<sup>20</sup>. En outre, les grandes animaleries nationales vendent souvent leurs propres produits de marque maison, ce qui leur permet de dégager des marges brutes plus élevées, même si elles vendent ces produits à un prix légèrement inférieur à celui des produits d'autres marques. Les produits de marque maison peuvent également favoriser la fidélisation de la clientèle et renforcer l'image de marque.

Sous l'effet de la concurrence accrue qu'exercent les supermarchés et les animaleries à grande surface sur le plan des prix, les animaleries indépendantes n'ont d'autre choix que de se regrouper, de trouver un créneau ou de se retirer complètement du marché<sup>21</sup>. Les créneaux des aliments haut de gamme et naturels (comme les aliments végétaliens et biologiques) et des autres produits et services (comme les spas et les services hôteliers) liés à la santé des animaux permettent aux animaleries indépendantes de se démarquer des grands détaillants, qui devancent leurs concurrents grâce à leurs prix et à leur gamme de produits<sup>22</sup>.

En règle générale, dans le secteur des animaleries, les facteurs clés de succès sont les suivants : choix d'un emplacement situé dans une zone très fréquentée et visible pour maximiser l'achalandage, présentation et disposition des produits de manière attrayante et accrocheuse dans le magasin pour favoriser les achats, et offre d'une large gamme de produits à différents prix et niveaux de qualité<sup>23</sup>. Par ailleurs, le fait d'avoir un personnel expérimenté et compétent pour conseiller les clients et l'offre de produits uniformes et de bonne qualité permettent le maintien de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle<sup>24</sup>. Enfin, les investissements dans de bonnes technologies et de bons systèmes d'information sont essentiels pour permettre à une entreprise de contrôler et de consigner le merchandising, la distribution, les ventes et le démarquage de stocks<sup>25</sup>.

Comme c'est le cas pour d'autres types de détaillants, les programmes de fidélisation de la clientèle sont populaires dans les animaleries. Dans le cadre de ces programmes, des points de récompense sont accordés aux clients sur leurs achats ou un sac de nourriture gratuit est remis aux clients qui achètent un nombre déterminé de sacs (par exemple, 12). La récompense peut être liée à l'achat de la marque maison du détaillant ou d'une autre marque.

---

<sup>19</sup> Luci Couillard, 2020.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> Luci Couillard, 2020.

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Luci Couillard, 2020.

Les grandes chaînes d'animaleries nationales et mondiales ont pour stratégie de proposer un vaste choix de produits à bas prix. Leur priorité est de fournir un large éventail de produits et de services à des prix concurrentiels dans des établissements bien situés, ce qui leur permet de cibler le plus de segments de clientèle possible. Ces entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel grâce à leurs bas prix et à la disponibilité de leurs produits.

Pour ce qui est des petites animaleries indépendantes et régionales, une stratégie efficace consiste à offrir des produits ou des services de niche à valeur ajoutée, ce qui leur permet de demander des prix plus élevés. Ces animaleries mettent l'accent sur une offre de produits et services adaptés à leur clientèle locale. La fidélité de la clientèle est importante, et les consommateurs sont plus attirés vers ces animaleries parce que les produits répondent à leurs exigences spécifiques en matière de qualité et aux préférences de leurs animaux qu'en raison des prix et de la simplicité. Le service à la clientèle (conseils judicieux et utiles sur les produits et services) et les relations avec la clientèle (compréhension des besoins des clients et mise en œuvre des moyens pour y répondre) confèrent à ces animaleries un avantage concurrentiel. Les petites animaleries peuvent également se concentrer sur des segments de clientèle précis, étant donné qu'il est plus facile de cerner les besoins d'un plus petit groupe et d'y répondre.

La concurrence des supermarchés et des grandes surfaces (comme Costco et Walmart) s'intensifie, principalement en ce qui concerne les produits alimentaires pour animaux de compagnie<sup>26</sup>. Ces concurrents ont l'avantage de permettre aux consommateurs d'effectuer tous leurs achats au même endroit, une solution attrayante pour ceux qui n'ont pas le temps de se rendre dans un magasin distinct pour acheter des produits pour leurs animaux<sup>27</sup>. Par le passé, ces détaillants vendaient uniquement de la nourriture sèche à bas prix pour chiens et chats qui se différenciait peu de celle de la concurrence et qui attirait dès lors les clients dont les revenus disponibles pour les aliments et les articles pour animaux sont faibles. Les volumes de ventes des supermarchés et des grandes surfaces leur confèrent un pouvoir d'achat qui leur permet de s'approvisionner chez les distributeurs à des prix plus bas et ainsi d'offrir des prix moins élevés aux consommateurs<sup>28</sup>. Toutefois, en raison de l'augmentation de la demande d'aliments haut de gamme, certains de ces détaillants ont ajouté ce type de produits à leur mixte de produits.

Les détaillants d'articles de rénovation pénètrent également le marché du commerce de détail pour animaux de compagnie et vendent non seulement de la nourriture sèche, mais aussi de nombreux articles courants pour animaux<sup>29</sup>. À l'instar des supermarchés et des grandes surfaces, les détaillants d'articles de rénovation ont un avantage sur le plan du pouvoir d'achat et en ce qu'ils permettent à leurs clients d'effectuer tous leurs achats au même endroit.

---

<sup>26</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> *Ibid.*

L'avantage des boutiques en ligne spécialisées en produits pour animaux de compagnie (par exemple, Chewy.com) est qu'elles offrent une gamme de produits plus vaste que celle des magasins traditionnels<sup>30</sup>. Ces boutiques en ligne nécessitent également moins de coûts de main-d'œuvre et d'investissements et n'ont pas à offrir de la formation sur les produits à leurs employés. En outre, les boutiques en ligne vendent leur propre marque maison d'aliments pour animaux de compagnie, ce qui leur permet d'accroître leurs marges et d'éviter de faire affaire avec un distributeur.

Étant donné qu'ils n'ont pas de magasins physiques ni les coûts qui viennent avec, les détaillants en ligne (spécialisés et généralistes comme Amazon.ca) ont des coûts fixes moins élevés, ce qui leur permet également d'offrir de bas prix. Les consommateurs de moins de 40 ans et ceux qui veulent profiter de la commodité et des économies de temps liés au magasinage à partir de la maison sont attirés par les achats en ligne<sup>31</sup>.

Les animaleries se distinguent des supermarchés, des grandes surfaces et des détaillants en ligne en offrant plus de produits et de services à prix élevé (toiletage, pensions, soins de spa), qui augmentent leur achalandage<sup>32</sup>. Par ailleurs, les animaleries collaborent avec divers organismes de bienfaisance, refuges et services d'adoption de leur collectivité et les appuient afin de sensibiliser les clients et de stimuler l'achalandage<sup>33</sup>. Enfin, dans une animalerie, les propriétaires d'animaux obtiennent des conseils auprès d'employés compétents sur les produits qui correspondent le mieux aux besoins de leurs animaux.

### *Réglementation*

Au Canada, la vente d'animaux vivants ainsi que d'aliments et de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie est encadrée par la loi.

### Ventes d'animaux vivants<sup>34</sup>

Les provinces et les territoires réglementent le transport, le traitement et la vente de petits animaux de compagnie. Il existe également une réglementation environnementale concernant la production, la manutention, l'entreposage, le transport et l'élimination des matières et des déchets biologiques dangereux. Dans le cadre du Programme national de santé des animaux, les chiens et les chats sont assujettis à des règles d'importation. Certaines villes, notamment Vancouver, interdisent la vente de chiens, de chats et de lapins. Dans d'autres régions du Canada, des groupes plaident pour l'adoption d'interdictions similaires, mais leurs revendications n'ont pas abouti.

---

<sup>30</sup> Luci Couillard, 2020.

<sup>31</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>32</sup> Luci Couillard, 2020.

<sup>33</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>34</sup> Luci Couillard, 2020.

## Fabricants d'aliments et de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie

Les fabricants d'aliments pour animaux de compagnie sont aussi visés par d'autres réglementations. Bien que les animaleries ne soient pas directement assujetties à ces réglementations, elles peuvent être indirectement visées si elles vendent des produits non conformes. Les aliments pour animaux de compagnie sont régis par la *Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation* et la *Loi sur la concurrence*, qui exigent un étiquetage exact et clair des produits préemballés<sup>35</sup>.

Comme pour les produits pharmaceutiques destinés aux humains, les médicaments vétérinaires doivent être conformes aux exigences rigoureuses de Santé Canada ou de l'Agence canadienne d'inspection des aliments pour être autorisés à la vente<sup>36</sup>. Pour que leurs produits soient approuvés, les fabricants doivent fournir des éléments probants fondés sur des données scientifiques qui prouvent ce qui suit<sup>37</sup> :

- le produit atteint l'objectif indiqué sur l'étiquette (il est efficace);
- le produit est conforme à ce que dit le fabricant;
- le produit est sans danger pour l'animal et la personne qui l'administre;
- le produit est sans danger pour l'environnement;
- le fabricant a adopté des mesures basées sur la science afin que la viande, le lait ou les œufs produits par un animal traité avec son produit ne contiennent pas de résidus nocifs.

### *Inducteurs de la demande*

Les trois principaux inducteurs de la demande des ventes au détail relativement aux animaux de compagnie sont les suivants :

- Revenu disponible par habitant : Plus leur revenu disponible est élevé, plus les propriétaires d'animaux de compagnie sont susceptibles d'acheter des produits haut de gamme dans des animaleries spécialisées pour gâter leur animal. Lorsqu'ils ont des contraintes budgétaires, les propriétaires d'animaux se tournent vers les produits moins chers qu'offrent les supermarchés et les grandes surfaces<sup>38</sup>.
- Population et démographie<sup>39</sup> : En général, les personnes dont le nombre d'heures de travail est élevé, qui déménagent ou voyagent fréquemment ou qui vivent dans un logement où les animaux sont interdits, ont moins tendance à posséder un animal de compagnie. À l'inverse, plus une personne vieillit, plus elle a tendance à vivre seule et donc à posséder un animal pour lui tenir compagnie.

---

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> Institut canadien de la santé animale, « Les médicaments vétérinaires sont strictement réglementés », consulté le 30 septembre 2022, <https://www.cahi-icsa.ca/fr/we-are-strictly-regulated>.

<sup>38</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>39</sup> *Ibid.*

- Taux de propriétaires d'animaux de compagnie : À mesure que la population augmente, le nombre d'animaux de compagnie augmente également, ce qui stimule la demande de produits et services connexes.

### *Incidences d'une pandémie sur les animaleries*

Les incidences d'une pandémie sur le commerce de détail pour animaux de compagnie sont minimales, étant donné que les aliments et les articles pour animaux sont des biens essentiels<sup>40</sup>. Toutefois, si leur revenu disponible diminue, les consommateurs ont tendance à se tourner vers des produits moins chers et vers les achats en ligne, ce qui peut avoir une incidence négative sur les marges bénéficiaires. Les marges bénéficiaires peuvent également être affectées par l'augmentation des coûts associés au resserrement des protocoles de nettoyage, par la vente de produits à faible marge et par l'offre de la livraison sans frais aux clients<sup>41</sup>.

Durant une pandémie, la hausse des ventes en ligne pousse davantage d'animaleries à investir dans la logistique du commerce électronique, ce qui devrait permettre le maintien des ventes de biens essentiels<sup>42</sup>. Les services de soins pour animaux de compagnie seront probablement touchés, les services non médicaux pour animaux, comme les services de pension et de toilettage, étant les plus perturbés dans les régions où des restrictions sur l'ouverture des commerces sont en place<sup>43</sup>. Toutefois, lorsque les restrictions sont levées, la demande de ces services peut être plus forte que jamais.

La chaîne d'approvisionnement peut être particulièrement mise à mal en cas de pandémie. Si de nombreux travailleurs tombent malades, l'activité manufacturière ralentit et des pénuries sporadiques d'aliments et d'autres articles pour animaux de compagnie peuvent se produire.

En période de pandémie, lorsque les personnes sont socialement isolées, elles ont tendance plus que d'habitude à trouver du réconfort et de la sécurité auprès de leurs animaux de compagnie. Par conséquent, la tendance selon laquelle les animaux sont considérés comme des membres de la famille gagne alors encore plus de terrain<sup>44</sup>.

### *Tendances*

Les années à venir devraient être marquées par les tendances suivantes :

- Le nombre de « parents » d'animaux de compagnie est appelé à augmenter. Ces personnes traitent leurs animaux comme des membres de leur famille, ne veulent

---

<sup>40</sup> Luci Couillard, 2020.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> David Lummis, « The Key Ways the COVID-19 Crisis Could Impact the Pet Industry », *Pet Product News*, 23 mars 2020, [https://www.petproductnews.com/archives/the-key-ways-the-covid-19-crisis-could-impact-the-pet-industry/article\\_f7fd1ec3-697e-55b7-aaf5-176a76c16bd5.html](https://www.petproductnews.com/archives/the-key-ways-the-covid-19-crisis-could-impact-the-pet-industry/article_f7fd1ec3-697e-55b7-aaf5-176a76c16bd5.html).

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> David Lummis, « What Will the Pet Industry Look Like After the COVID-19 Pandemic Subsides? » *Pet Product News*, 30 juin 2020, [https://www.petproductnews.com/archives/what-will-the-pet-industry-look-like-after-the-covid-19-pandemic-subsides/article\\_cdac37f4-bb29-5588-8cd0-0de35e5b54ea.html](https://www.petproductnews.com/archives/what-will-the-pet-industry-look-like-after-the-covid-19-pandemic-subsides/article_cdac37f4-bb29-5588-8cd0-0de35e5b54ea.html).



que ce qu'il y a de mieux pour eux et sont prêtes à dépenser pour l'obtenir<sup>45</sup>. Ce phénomène, aussi connu sous le nom d'« humanisation »<sup>46</sup>, conduit ces personnes à amener leurs animaux partout où elles vont et à se montrer plus disposées à leur acheter des biens et services normalement réservés aux humains.

- La « sophistication » est la tendance chez les propriétaires à exiger des produits et services haut de gamme ou spécialisés pour leurs animaux de compagnie<sup>47</sup>, notamment des aliments et des gâteries pour chiens à prix élevé et faits d'ingrédients naturels et biologiques riches en protéines et contenant peu d'agents de remplissage, de sous-produits et d'additifs artificiels<sup>48</sup>. Les thérapies médicales de pointe, les spas et les services haut de gamme ainsi que les pensions de luxe sont des services spécialisés qui répondent aux besoins de ces propriétaires.
- De la même façon qu'ils se préoccupent de plus en plus de leur propre bien-être, les propriétaires ont à cœur la santé et le bien-être de leurs animaux de compagnie. Pour garder leurs animaux en santé, les consommateurs se procurent les services de conseillers nutritionnels, des suppléments alimentaires et d'autres produits de santé.
- On constate une augmentation de la demande de produits de soins cutanés, qui sont de plus en plus vendus dans les animaleries plutôt que chez les vétérinaires. Étant donné que les propriétaires cherchent à réduire le coût des soins médicaux et des médicaments sur ordonnance de leurs animaux, ils préfèrent se procurer ces produits et services dans une animalerie plutôt que chez leur vétérinaire<sup>49</sup>.
- Les ventes de suppléments alimentaires des animaleries sont en hausse, car les propriétaires d'animaux tentent de réduire leur facture de services vétérinaires, qui coûtent de plus en plus cher. Les propriétaires donnent ces vitamines et minéraux à leurs animaux vieillissants pour prévenir les carences nutritionnelles ou pour traiter des maladies causées par des problèmes articulaires, digestifs et cardiovasculaires<sup>50</sup>. On remarque une hausse de la demande de collagène sous forme de garnitures et de suppléments nutritionnels, qu'on ajoute aux aliments<sup>51</sup>.
- Beaucoup de parents d'animaux veulent amener ces derniers avec eux en voyage ou en sortie pour vivre des expériences sociales. Il y a une demande croissante d'expériences sociales où les animaux sont intégrés ou tolérés<sup>52</sup>. Les hôtels où les animaux sont acceptés en sont un bon exemple.
- Les abonnements à des services de livraison mensuelle d'aliments, de médicaments et de gâteries pour animaux gagnent en popularité. Ces boîtes livrées au

---

<sup>45</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>46</sup> « Pet Care Industry Analysis 2020 – Costs and Trends », *Franchise Help*, consulté le 30 septembre 2022, <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/pet-care-industry-analysis-2020-cost-trends/>.

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>49</sup> Olivia Ross, 2019.

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> Stacy Wood, « Pet Industry Trends for 2020: What's New in the New Year », *Pet Food Experts*, 2 janvier 2020, <https://blog.petfoodexperts.com/pet-industry-trends-to-look-out-for-in-2020>.

<sup>52</sup> Sarah Stasik, 2020.



consommateur chaque mois peuvent également contenir des surprises, notamment des jouets, des gâteries et des échantillons<sup>53</sup>. Ces services d'abonnements plaisent particulièrement aux propriétaires d'animaux de 25 à 40 ans, et on s'attend à une augmentation du nombre d'abonnements<sup>54</sup>.

- Selon une étude, 88 % des propriétaires d'animaux de compagnie de 25 à 40 ans estiment que posséder un animal permet de se préparer à être parent d'un enfant<sup>55</sup>. Ces consommateurs plus jeunes n'hésitent pas à adopter de nouveaux produits de haute technologie liés à la possession d'un animal. Par ailleurs, étant donné que les consommateurs de ce groupe d'âge ont de longues heures de travail, ils veulent être en mesure de réserver facilement en ligne des services pour leurs animaux. Les processus de réservation en ligne conviviaux et intuitifs sont donc en demande.
- Les propriétaires d'animaux cherchent des thérapies alternatives pour leurs animaux : massages, chiropratique, acupuncture, huiles à base de cannabidiol (CBD), produits du chanvre, etc.<sup>56</sup> On prête des vertus aux massages et à la chiropratique en ce qui concerne le soulagement de la douleur chez les animaux. Chez les chiens, les massages favorisent la circulation, détendent les muscles contractés, améliorent les mouvements, évacuent le stress et contribuent à la récupération après une intervention chirurgicale ou une blessure<sup>57</sup>.
- Les parents d'animaux montrent un intérêt pour les pensions de luxe qui proposent des commodités semblables à celles qui sont normalement offertes aux humains, notamment des baignoires à remous, des tapis de course, des salons, des bains de boue, des soins du visage et des soins à l'eau chaude<sup>58</sup>.

### *Risques généraux dans le secteur du commerce de détail pour animaux de compagnie*

Le secteur du commerce de détail pour animaux de compagnie est exposé aux risques généraux suivants :

- Risque lié à l'expansion et à l'emplacement : Il existe un risque que la performance d'un magasin soit affectée par la concurrence accrue et l'évolution démographique du marché local, qui peuvent entraîner une baisse des ventes. Il y a aussi le risque qu'un nouveau magasin cannibalise les ventes des magasins existants ou ne réponde pas aux attentes de la direction.
- Risque lié aux fournisseurs : Tous les détaillants de produits pour animaux de compagnie et toutes les animaleries s'approvisionnent auprès de fabricants et de distributeurs. Si les livraisons de produits ne sont pas reçues selon les quantités demandées ou à temps, ou s'il y a d'autres perturbations des relations avec les

---

<sup>53</sup> *Ibid.*

<sup>54</sup> Luci Couillard, 2020.

<sup>55</sup> Bookly, « The State of the Pet Industry: Pet Market Statistics and Future Trends », consulté le 30 septembre 2022, <https://www.booking-wp-plugin.com/state-pet-market-statistics-future-trends/>.

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> K9 Central, « Canine Massage », consulté le 30 septembre 2022, <https://k9central.ca/canine-massage/canine-massage-47>.

<sup>58</sup> Bookly, 2022.

fournisseurs, un produit pourrait être en rupture de stock et des ventes seraient perdues.

- **Risque technologique** : Des perturbations des systèmes informatiques causant la défaillance des terminaux point de vente pourraient entraîner des pertes de ventes. En outre, si les technologies qui sous-tendent le commerce en ligne deviennent obsolètes, peu conviviales ou inefficaces, des ventes en ligne pourraient aussi être perdues.
- **Risque lié aux clients** : La demande d'aliments et d'articles pour animaux est dictée par les préférences des consommateurs. Si ces préférences changent ou si la concurrence offre un meilleur produit aux yeux du client, les ventes baisseront.
- **Risque d'atteinte à la réputation** : La réputation d'un détaillant de produits pour animaux ou d'une animalerie repose sur un bon service à la clientèle, sur la vente de produits de qualité et sur des publicités qui véhiculent une information fiable sur les produits et services. Des plaintes de clients sur les produits ou services ou de la publicité négative peuvent nuire à la réputation d'un détaillant et entraîner une baisse de ses ventes.
- **Risque réglementaire** : À l'heure actuelle, les fabricants et les vendeurs de produits pour animaux sont assujettis à des exigences réglementaires. Ces réglementations gouvernementales pourraient connaître une évolution défavorable ou de nouvelles réglementations applicables aux détaillants de produits pour animaux pourraient voir le jour. Il en résulterait une augmentation des coûts. Le non-respect des exigences pourrait aussi nuire aux activités.

### **Informations sur le secteur du toilettage et des pensions pour animaux de compagnie**

Le secteur du toilettage et des pensions pour animaux de compagnie englobe les refuges, les services de cours d'obéissance et de dressage pour chiens de garde, les services de pension et les services de toilettage. Comme les animaleries ne font pas partie de ce secteur, les produits d'exploitation que ces dernières tirent de ces services, dont il a été question plus haut, en sont exclus. En 2020, les produits d'exploitation du secteur du toilettage et des pensions pour animaux de compagnie s'élevaient à 626 millions \$. Dans l'ensemble, ce secteur devrait croître de seulement 1,3 % par année, même si la croissance annuelle du nombre d'exploitants de ce secteur devrait s'établir à 4,8 % jusqu'en 2025<sup>59</sup>.

#### *Produits et services*

Les produits d'exploitation du secteur se segmentent comme suit<sup>60</sup> :

---

<sup>59</sup> Jonathan DeCarlo, « Pet Grooming and Boarding in Canada », IBIS World, rapport sectoriel 81291Cam, avril 2020.

<sup>60</sup> *Ibid.*

Segment	Pourcentage du total des produits d'exploitation	Total des produits d'exploitation (en millions de dollars)	Description
Mise en pension	39,8 %	249,1 \$	Hébergement, nourriture, exercices et jeux
Toilettage	29,6 %	185,3	Coupe et tonte des poils; coupe des griffes; nettoyage du pelage, des dents et des oreilles; massages; élimination des puces et des tiques
Dressage	7,5 %	47,0	Cours et leçons d'obéissance pour chiens, y compris les chiens guides et les chiens de garde
Autres	15,8 %	98,9	Services de garde d'animaux, de promenades de chiens, d'adoption, de garderie, de funérailles pour animaux, et d'identification et de marquage d'animaux
Marchandises	7,3 %	45,7	Gâteries, colliers, laisse, vêtements, shampoings, nourriture et autres
Total	100 %	626,0 \$	

La demande de services de pension, de toilettage et de dressage continue de croître avec l'augmentation du nombre de propriétaires d'animaux de compagnie et du revenu disponible par habitant. Les déplacements internationaux et nationaux des propriétaires d'animaux influent sur la demande de mises en pension<sup>61</sup>.

On assiste à un changement de la perception qu'ont les propriétaires de leurs animaux de compagnie. Ils souhaitent offrir à leurs animaux un mode de vie plus aisé et plus confortable, ce qui donne lieu à une offre plus spécialisée<sup>62</sup>. Les propriétaires veulent voyager aux côtés de leurs animaux ou s'assurer que ceux-ci sont bien pris en charge pendant leur absence. De nos jours, les propriétaires veulent le même type de services et d'expérience pour leurs animaux que ce à quoi ils s'attendent lorsqu'ils séjournent eux-mêmes à l'hôtel<sup>63</sup>.

Étant donné que les consommateurs exigent des services à plus forte valeur ajoutée et haut de gamme pour leurs animaux, les pensions se sont dotées d'installations de luxe offrant de nombreux équipements et services pour les animaux qui y séjournent :

<sup>61</sup> Jonathan DeCarlo, 2020.

<sup>62</sup> « Pet Care Industry Analysis 2020 – Costs and Trends », *Franchise Help*, consulté le 30 septembre 2022, <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/pet-care-industry-analysis-2020-cost-trends/>.

<sup>63</sup> Stuart Pallister, « Pet Hotels : The Ultimate 'Niche'? », *EHL Insights*, consulté le 30 septembre 2022, <https://hospitalityinsights.ehl.edu/pet-hotels>.

spectacles d'animaux, pataugeoires, musique classique, dressage, toilettage, etc.<sup>64</sup> À tout le moins, les clients recherchent des pensions propres, bien aérées et confortables et dont le personnel est compétent et attentionné<sup>65</sup>. Les hôtels de luxe pour chiens sont dotés d'équipements supplémentaires, notamment de spacieuses chambres individuelles, des webcams permettant aux propriétaires de voir à distance comment se portent leurs animaux, des piscines chauffées, des jeux d'eau et des piscines à balles<sup>66</sup>. Ces installations de luxe exigent des prix élevés et dégagent une importante marge bénéficiaire nette, soit 15,8 % en moyenne<sup>67</sup>.

### Clientèle

On peut segmenter la clientèle du secteur du toilettage et des pensions pour animaux de compagnie par quintile comme suit<sup>68</sup> :

Revenu	Pourcentage du total des produits d'exploitation du secteur
Premier quintile (revenu le plus élevé)	33 %
Deuxième quintile	23 %
Troisième quintile	18 %
Quatrième quintile	15 %
Dernier quintile	11 %
Total	100 %

Les consommateurs qui se classent dans le premier quintile représentent le pourcentage le plus élevé de produits d'exploitation, car ils ont tendance à voyager plus et font donc plus appel à ces services. En outre, ils privilégient généralement les services haut de gamme<sup>69</sup>.

### Concurrence

Pour avoir du succès, les pensions (et les toiletteurs) pour animaux de compagnie doivent être situées près de secteurs où la densité de population et les revenus sont élevés. Le tableau suivant (adapté d'un graphique) montre la répartition de ces établissements à l'échelle du pays comparativement au pourcentage de la population canadienne que représentent les provinces et territoires<sup>70</sup>.

<sup>64</sup> Jonathan DeCarlo, 2020.

<sup>65</sup> « The Rising Trend of Dog Hotels », *PetPlace*, 23 août 2017, <https://www.petplace.com/article/dogs/pet-care/the-rising-trend-of-dog-hotels/>.

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> Jonathan DeCarlo, 2020.

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> Jonathan DeCarlo, 2020.

<sup>70</sup> *Ibid.*

	<b>Pourcentage estimatif des établissements de l'ensemble du pays</b>	<b>Pourcentage estimatif de la population canadienne</b>
Provinces de l'Atlantique	7,7 %	8 %
Colombie-Britannique	18,9 %	12 %
Ontario	40,1 %	39 %
Prairies	21,0 %	18 %
Québec	12,3 %	23 %
Territoires	Moins de 1 %	Moins de 1 %

La concurrence dans le secteur du toilettage et des pensions pour animaux de compagnie est très fragmentée : aucune entreprise ne représente plus de 5 % des produits d'exploitation et 98 % des opérateurs actuels comptent moins de 20 employés<sup>71</sup>. Les clés du succès dans ce secteur sont notamment la satisfaction de la clientèle, étant donné que le bouche-à-oreille est déterminant dans les choix des consommateurs; le maintien de normes efficaces de contrôle qualité; une main-d'œuvre qualifiée et flexible; et la proximité avec une population importante<sup>72</sup>. Les pensions de luxe qui sont éloignées des villes et villages locaux offrent souvent un service de transport, ce qui épargne des déplacements aux propriétaires d'animaux.

Les pensions pour animaux de compagnie sont soumises à des exigences réglementaires, notamment les suivantes<sup>73</sup> :

- permis d'exploitation obligatoire;
- interdiction des chenils dans les zones résidentielles;
- règlements gouvernementaux et locaux en matière de soins animaliers, d'hygiène, de sécurité et de lutte contre le bruit.

La National Groomer Association du Canada et l'International Boarding and Pet Service Association (IBPSA) comptent parmi les organismes sectoriels nationaux<sup>74</sup>. Le secteur est également soumis au Code de pratiques recommandées aux chenils du Canada de l'Association canadienne des médecins vétérinaires.

## Renseignements généraux sur la société

Julia Hammond a toujours aimé les chiens. Elle a grandi entourée de chiens dans sa famille. Elle a suivi des études d'aide-vétérinaire et, après avoir obtenu son diplôme, elle a travaillé pour un vétérinaire. En 2006, Tilly, le chien de Julia, a été très malade jusqu'à ce que Julia lui trouve des aliments frais pour animaux de compagnie, appelés Nourriture animale authentique, qu'il pouvait digérer. Richard Davidson, le représentant de Nourriture animale authentique, lui avait suggéré d'essayer ces aliments. Les

<sup>71</sup> *Ibid.*

<sup>72</sup> Jonathan DeCarlo, 2020.

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> *Ibid.*

produits Nourriture animale authentique sont composés uniquement d'ingrédients naturels et sont vendus frais ou congelés.

Après avoir cherché pendant des mois des aliments que Tilly pouvait tolérer, Julia a découvert à quel point les propriétaires de petites animaleries et leurs représentants qui venaient à son cabinet vétérinaire connaissaient peu la nourriture qu'ils vendaient, en particulier ses ingrédients. En revanche, Richard se démarquait parce qu'il connaissait non seulement ses produits, mais aussi tous les produits des concurrents.

Grâce à ses recherches et à ce qu'elle a vécu avec Tilly, Julia a appris à quel point une nourriture saine est importante pour la santé des animaux. En tant qu'aide-vétérinaire, elle a également été surprise de constater que les propriétaires s'interrogent souvent sur les bons aliments à donner à leurs animaux de compagnie.

Au cours de l'année suivante, Julia et son mari, Steve, ainsi que Richard et sa femme, Elaine, sont devenus de très bons amis. Tous les quatre avaient de nombreux intérêts communs, notamment leur amour des animaux. Compte tenu de leur expérience, Julia et Richard étaient véritablement préoccupés du fait que la plupart des aliments pour animaux de compagnie sur le marché avaient peu de valeur nutritionnelle ou présentaient peu d'avantages pour la santé des chiens et des chats. Ils avaient aussi remarqué qu'aucune animalerie de Keltown, en Nouvelle-Écosse, où ils vivaient, ne répondait aux besoins des consommateurs qui cherchaient des aliments crus non transformés, frais ou congelés, pour leurs animaux de compagnie. À l'époque, Keltown était une petite ville cossue d'environ 40 000 habitants. Après avoir analysé le marché, Julia et Richard ont constaté qu'il y avait un réel besoin d'une animalerie qui vendrait une gamme d'aliments sains entièrement naturels pour animaux.

En 2007, JRP a été constituée en société et a ouvert son premier magasin à Keltown. Julia, Steve, Richard et Elaine sont tous devenus actionnaires de la société. Julia et Richard ont quitté leur emploi et se sont mis à travailler à temps plein dans la société. Elaine, qui est comptable, a conservé son poste au sein d'un cabinet de services-conseils, mais est aussi devenue la comptable de JRP. Steve, qui était courtier en immobilier commercial, a également conservé son emploi.

Le premier magasin, d'une superficie de 3200 pieds carrés, était situé dans un centre commercial linéaire très fréquenté. Ce magasin vendait des produits haut de gamme pour animaux de compagnie, notamment des aliments, des articles et des gâteries. Alors chargé de la sélection des produits, Richard s'acquittait de cette tâche avec soin et effectuait des recherches approfondies. Tous les aliments devaient être faits d'ingrédients 100 % naturels, dont de la viande fraîche, des fruits et des légumes, ne contenant aucun additif ni agent de conservation ou de remplissage. La société vendait également une quantité limitée d'articles pour animaux de compagnie de grande qualité et fabriqués à partir de matériaux durables et sûrs. L'objectif de la société n'était pas de maintenir un vaste inventaire, mais plutôt de sélectionner uniquement des produits de qualité supérieure qui plairaient à sa clientèle, formée de personnes aisées et exigeantes quant au type d'aliments qu'elles donnent à leurs animaux. À l'origine, la



gamme de produits Nourriture animale authentique représentait un pourcentage important des stocks d'aliments pour animaux de compagnie de la société. L'idée était que JRP vendrait principalement des aliments pour animaux de compagnie (qui représenteraient au moins 85 % de ses ventes) et peu d'articles.

Au début de 2009, les actionnaires ont déterminé que le temps était venu d'ouvrir un autre magasin. Steve a proposé l'ouverture d'un magasin dans une ville voisine située à environ deux heures de Keltown. Cette ville comptait aussi des quartiers aisés, et Steve avait trouvé l'emplacement idéal dans un centre commercial linéaire. Fin 2009, ce deuxième magasin a ouvert ses portes et, un an plus tard, en 2010, un troisième magasin a vu le jour dans une autre ville de la Nouvelle-Écosse. Puisque ses clients en faisaient la demande, JRP a commencé à offrir des cours de dressage pour chiens dans ses magasins après les heures d'ouverture.

En 2011, le cabinet d'Elaine l'a mutée au Québec pour qu'elle se joigne à une nouvelle équipe. Fort de son expérience en affaires au Québec, Richard estimait que la province pourrait être un bon marché pour les magasins de JRP. Il a vu juste et, au cours des quatre années suivantes, sept nouveaux magasins ont ouvert leurs portes au Québec. Dans tous les cas, les villes ciblées avaient une population aisée de moins de 150 000 habitants. Les magasins étaient situés dans des centres commerciaux linéaires très fréquentés par la population locale. En 2013, Elaine a quitté son emploi au sein d'un cabinet de services-conseils pour travailler à temps plein chez JRP.

En 2015, Julia et Steve ont déménagé en Ontario pour se rapprocher de leur famille élargie, et Steve s'est joint à l'équipe de JRP à temps plein. À ce stade, la société avait établi un ensemble de critères pour l'évaluation des nouveaux emplacements potentiels. Ces critères sont la taille de la population (moins de 150 000 habitants), un niveau de revenu de la population supérieur à la moyenne, un emplacement approprié (centres commerciaux linéaires très fréquentés offrant des loyers raisonnables et des baux à long terme), un marché peu exploité pour le type de produits que vendait JRP, et des ventes prévues devant atteindre dans les trois ans la cible de la société en matière de ventes par pied carré.

Au cours des années qui ont suivi, JRP a ouvert 10 magasins en Ontario. Les emplacements ont été sélectionnés en fonction des critères qui avaient fait leurs preuves et d'études de marché rigoureuses. En 2016, la société a ajouté à tous ses magasins des services de toilettage (lavage, ongles et dents) et une station de lavage d'animaux en libre-service.

Début 2019, la société comptait 20 magasins au total : 3 en Nouvelle-Écosse, 7 au Québec et 10 en Ontario. En 2020, au début de la pandémie, la société a décidé de cesser son expansion et d'interrompre ses investissements jusqu'à ce que les perspectives économiques s'améliorent. En 2023, JRP compte toujours 20 magasins. Même si les ventes ont quelque peu diminué durant la pandémie, les clients de JRP sont demeurés fidèles à leurs marques préférées. Lorsque les magasins ont été contraints de fermer, JRP a commencé à offrir la collecte à l'auto. Quand les



animaleries ont été autorisées à accueillir de nouveau des clients, JRP s'est conformée à tous les protocoles sanitaires en place. Julia était heureuse de constater que ses clients étaient restés fidèles pendant cette période difficile.

C'est au cours de cette période d'incertitude de 2020 et de 2021 que les actionnaires ont décidé d'adopter une approche plus prudente et de réévaluer leur vision de JRP pour l'avenir.

### **Vue d'ensemble de la société**

À l'heure actuelle, tous les magasins de JRP sont des magasins corporatifs gérés par des employés de JRP. Tous les magasins ont un format et une taille similaires, soit environ 3 850 pieds carrés en moyenne. Les magasins ne se démarquent pas par leur disposition ou leur conception, mais plutôt par leur service à la clientèle. JRP cible les consommateurs aisés se classant dans les deux premiers quintiles de revenu. Julia a toujours souhaité offrir un service à la clientèle de haute qualité. Elle s'est donc assurée que les membres du personnel des magasins sont bien formés et qu'ils connaissent bien tous les produits. La société a également un programme de fidélisation de la clientèle. En conséquence, JRP a acquis la réputation d'offrir un service à la clientèle hors pair grâce à son personnel attentionné. La société a même remporté de nombreux prix pour l'excellence de son service à la clientèle.

Durant la pandémie, la société a commencé à vendre ses produits en ligne. Toutefois, elle ne s'y est résolue que pour permettre aux clients existants de passer des commandes et de recevoir des livraisons à proximité. L'objectif n'a jamais été que des clients non locaux achètent des produits en ligne. Par conséquent, JRP a peu investi dans son système et, en 2022, les ventes en ligne ne représentaient que 3 % du total de ses ventes. Julia est convaincue que le succès de la société tient à son service à la clientèle en personne, qui ne peut être assuré lorsque de nouveaux clients achètent des produits en ligne.

Par ailleurs, le mixte de produits de JRP s'est élargi au fil du temps. Les produits sont toujours de grande qualité, notamment des produits alimentaires faits d'ingrédients sains et des articles pour animaux de compagnie fabriqués à partir de matières durables et sûres. Les aliments et les gâteries sont faits uniquement d'ingrédients naturels et sont vendus frais ou congelés, si bien que leur étalage et leur stockage en magasin nécessitent des réfrigérateurs ou des congélateurs. Ces aliments sains ne contiennent aucun additif ou agent de remplissage ni agent de conservation et sont faits uniquement de véritables viandes, fruits et légumes. Au fil des ans, la gamme d'aliments s'est élargie, et les produits alimentaires sont maintenant segmentés selon l'âge, la race et le niveau d'activité de l'animal, ou selon leur certification biologique ou végétalienne. Ce large éventail de produits alimentaires plaît à la clientèle exigeante de JRP.

La gamme d'articles pour animaux de compagnie s'est considérablement élargie au cours des cinq dernières années, à mesure que les clients demandaient de plus en plus ces produits (colliers, laisses, lits, vêtements, jouets, etc.). Par conséquent, le

pourcentage des produits d'exploitation tirés de la vente de ces articles a augmenté pour s'établir à plus de 30 % du total des produits d'exploitation de la société en 2022. La société continue d'offrir des services de toilettage et des cours de dressage pour chiens, et tous les magasins offrent des stations de lavage en libre-service. Pour le moment, aucun magasin ne vend de traitements pharmaceutiques et médicaux.

Chaque magasin compte deux directeurs (un à temps plein et un à temps partiel) qui ont une vaste expérience dans la vente au détail. La société a pour politique d'accorder une promotion à ses employés lorsque c'est possible. Ainsi, en général, les employés de ses magasins ont la possibilité de postuler à des postes de gestionnaires. Julia et le vice-président, Exploitation des magasins, ont le dernier mot quant aux promotions et à l'embauche des directeurs de magasin. Ces derniers ont le pouvoir d'embaucher et de licencier les employés de leur propre magasin. Tant les directeurs que les employés des magasins suivent régulièrement des formations sur les produits et services que JRP vend, ainsi que sur le service à la clientèle. Les employés sont invités à mémoriser le nom des clients et à saluer chaque client qui entre dans leur magasin. On leur apprend également à demander systématiquement au client qui effectue un achat comment se porte son animal de compagnie et à tenter de comprendre les besoins de l'animal et de son propriétaire. Les clients sont invités à fournir des renseignements (le nom du client ainsi que le nom, le type, la race et la date d'anniversaire de son animal) que les employés entrent dans la base de données du magasin. Les achats de chaque client sont répertoriés, ce qui permet aux employés de consulter les historiques d'achats. Enfin, les employés sont invités à recueillir les commentaires des clients sur les produits. Grâce à toutes ces mesures, la société a fidélisé ses clients et établi des relations durables avec eux.

La philosophie de JRP consiste à offrir des salaires plus élevés que ceux du marché pour attirer et retenir les bons employés. Cette stratégie semble avoir porté ses fruits, puisque le roulement de personnel est faible. Julia est convaincue que si les employés sont heureux au travail, ils seront de meilleurs ambassadeurs de la société et fourniront un excellent service à la clientèle. JRP veut que ses employés lui soient aussi loyaux que ses clients lui sont fidèles.

Non seulement JRP favorise la loyauté à l'interne, mais elle a été elle-même loyale envers ses fournisseurs (les fabricants et distributeurs) au fil des ans et elle entretient d'excellentes relations avec eux. D'ailleurs, JRP a souvent participé au développement de produits et aux essais avant la commercialisation dans ses magasins. JRP fait affaire directement avec les fabricants pour tous ses aliments et gâteries pour animaux de compagnie, et avec les distributeurs pour les autres produits. Étant donné qu'elle a conclu des ententes avec tous ses fournisseurs afin que les marchandises soient expédiées directement aux magasins, JRP n'a aucun entrepôt de distribution.

En mai 2023, les actionnaires notent qu'ils sont à un tournant et qu'ils doivent réexaminer, voire modifier, leur orientation stratégique. Lorsque ceux-ci se sont lancés en affaires, les aliments frais pour animaux de compagnie faisaient à peine leur entrée sur le marché. Depuis, l'augmentation de l'offre de produits et l'intérêt accru des

consommateurs ont entraîné une hausse du nombre d'animaleries spécialisées semblables à celles de JRP. En outre, les grandes animaleries nationales et en ligne ont elles aussi fait leur entrée sur le marché des aliments frais. Les seuls facteurs de différenciation de la société par rapport à ces nouveaux concurrents sont la fidélité de ses clients et l'excellence de son service à la clientèle. Les actionnaires craignent que cette stratégie ne soit pas viable à long terme.

En outre, JRP a eu pour stratégie d'ouvrir de nouveaux magasins dans un rayon de moins de quatre heures de route des lieux de résidence des actionnaires. Grâce à cette stratégie, les actionnaires ont pu participer activement à l'ouverture de chaque nouveau magasin et au choix de son emplacement. Cette participation active des actionnaires a porté ses fruits par le passé. Aujourd'hui, toutefois, les actionnaires ne veulent plus avoir à se déplacer pour ouvrir de nouveaux magasins, mais ils sont également réticents à l'idée de confier à quelqu'un la responsabilité de trouver de nouveaux emplacements et de gérer les ouvertures. En conséquence, aucune ouverture de magasin n'est prévue. Par ailleurs, le marché des magasins existants est maintenant à maturité et les ventes devraient connaître une croissance faible. Afin d'accroître ses produits d'exploitation et ses bénéfices, la société a besoin d'une nouvelle stratégie de croissance.

### **Vision et mission de la société**

Voici les énoncés de vision et de mission ainsi que les valeurs fondamentales de JRP, tels qu'ils ont été approuvés par le Conseil en 2019.

*Énoncé de vision : 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.*

*Énoncé de mission : 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.*

### **Valeurs de la société**

Les six valeurs fondamentales de JPR sont les suivantes :

1. Exercer un effet positif sur les parents d'animaux de compagnie et établir des relations durables.
2. Vendre uniquement des produits de la plus 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.

### Plans futurs et objectifs

En mai 2023, le Conseil s'est réuni et a fixé les objectifs suivants pour 2024, 2025 et 2026 :

- Réduire le pourcentage des produits d'exploitation tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie à moins de 15 % du total des produits d'exploitation d'ici 2026.
- Accroître la marge d'exploitation, pour la faire passer à au moins 7 % d'ici 2026. La marge d'exploitation inclut le bénéfice d'exploitation et les revenus de placement.
- Offrir au moins deux nouveaux types de services liés aux animaux de compagnie d'ici 2026 afin de répondre aux besoins du segment de clientèle que cible actuellement JRP, selon les données d'un récent sondage.
- Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026.

### Structure de la société

Le Conseil d'administration de la société est composé de Julia, Steve, Richard et Elaine, qui ont chacun le même nombre de droits de vote. Les membres du Conseil se réunissent une fois par mois pour discuter de questions liées aux rapports financiers et budgétaires, des questions relatives aux magasins, des contrats avec les fournisseurs, des nouvelles politiques de la société et de la nomination des membres de la direction. Le Conseil n'a pas créé de comités.

### Équipe de direction

Voici la composition de l'équipe de direction de JRP. Aucun actionnaire ne prévoit de se retirer de la société au cours des 15 prochaines années.

*Julia Hammond, chef de la direction et présidente du Conseil*

Julia, 48 ans, était aide-vétérinaire avant l'ouverture du premier magasin de JRP et a toujours aimé les chiens. Elle a fondé la société après avoir déterminé qu'il y avait une demande d'aliments sains et frais pour animaux de compagnie à laquelle les

animaleries locales ne répondaient pas. Elle a décelé de manière précoce la croissance de la demande de ce type d'aliments plus sains et elle est parvenue à percer le marché plusieurs années avant d'autres grands concurrents. Elle croit fermement aux aliments que vend JRP et est persuadée que c'est ce qui distingue la société. Elle comprend aussi que les relations avec les clients sont essentielles pour fidéliser la clientèle et lui donner envie de revenir au magasin.

La force de Julia est sa capacité à exprimer sa vision de la société, à inculquer aux employés de tous les échelons la nécessité d'adopter cette vision et à faire ressortir le meilleur de chaque employé. Julia est également en mesure d'établir un environnement où les employés sont motivés à venir travailler et aiment servir la clientèle. Julia travaille efficacement avec tous les niveaux de direction. Sa principale responsabilité est la gestion de l'exploitation des magasins, conjointement avec Rashid Baid. Par le passé, elle visitait les magasins au moins deux fois par année et connaissait personnellement chaque directeur de magasin. Toutefois, au cours des trois dernières années, elle ne s'est rendue dans aucun magasin, car son agenda était trop chargé. La confiance de Julia envers la proposition de valeur et les produits de JRP a contribué au succès de la société.

Julia veut conserver le petit réseau de magasins actuel, car elle aime s'investir personnellement dans chaque établissement, ce qui est encore possible avec 20 magasins. Elle ne veut pas ouvrir d'autres magasins, mais estime plutôt que la société devrait étendre ses activités à d'autres segments du marché des animaux de compagnie. Elle craint que la concurrence des détaillants nationaux de produits pour animaux de compagnie et des autres animaleries spécialisées ne cannibalise maintenant le marché qui a fait le succès de JRP et que les bénéfices ne se mettent à diminuer. Elle est persuadée que JRP peut retenir et maintenir sa clientèle actuelle, et elle croit que l'ouverture de nouveaux magasins et l'attraction de nouveaux clients seront beaucoup plus difficiles qu'auparavant. Elle veut que la société envisage d'investir dans des aliments pour animaux de compagnie qui rivaliseront ou surpasseront tous les autres aliments qu'on trouve actuellement sur le marché et qui ciblent une clientèle très sélective. Par ailleurs, de la même façon qu'elle a décidé de répondre précocement à la demande non satisfaite d'aliments sains pour animaux de compagnie, Julia veut investir dans un nouveau segment des services pour animaux qui est au début de son cycle de vie et dont le marché devrait croître considérablement dans l'avenir.

*Richard Davidson, vice-président, Achats*

Richard a 48 ans et aime lui aussi les chiens. Diplômé en chimie, il a travaillé comme vendeur pour divers fabricants d'aliments pour animaux de compagnie avant de fonder la société avec Julia. Sa force est la recherche. Il passe des heures à effectuer des recherches sur les produits avant de décider si JRP devrait les vendre dans ses magasins. Grâce à sa formation de chimiste, Richard comprend les ingrédients. Dans le cadre de ses recherches approfondies, il en est venu à comprendre les effets néfastes de divers ingrédients sur la santé des animaux. Il se rend régulièrement chez les



fabricants et assiste également à des salons professionnels pour s'informer de l'évolution du secteur de l'alimentation animale et pour se tenir au fait des nouveaux produits. Richard traite quotidiennement avec les fournisseurs d'aliments pour animaux de compagnie de JRP et leur donne constamment de la rétroaction sur leurs produits. Il est abonné à de nombreux bulletins et magazines consacrés au secteur des animaux de compagnie. Il participe aux formations des employés sur les produits, lors desquelles il leur explique les avantages de ces produits et les raisons pour lesquelles il les a choisis. Il est convaincu que les employés ont ainsi les connaissances nécessaires pour conseiller la clientèle. Son point fort réside dans sa connaissance approfondie des produits pour animaux, et la société en est venue à dépendre uniquement de son expertise en la matière.

Richard veut que la société prenne de l'expansion à l'échelle nationale et souhaite accroître le nombre de magasins partout au Canada. Il estime que le modèle de vente au détail de JRP est un succès sur lequel il faut s'appuyer pour la poursuite de l'expansion de la société. Il souhaite augmenter le nombre et les types de produits et services liés à la santé que vend la société afin que cette dernière gagne des parts de marché tout en maintenant un personnel compétent, un élément indispensable de sa différenciation.

*Steve Hammond, vice-président, Immobilier*

Steve Hammond a 50 ans. Après avoir obtenu un diplôme en sciences politiques, il s'est lancé dans la vente d'immeubles commerciaux. Steve est chargé de la sélection des emplacements des magasins et du respect des critères de sélection. Il effectue tous les contrôles diligents des nouveaux emplacements, y compris l'analyse des marchés locaux, et présente les informations au Conseil d'administration pour approbation. En général, les administrateurs appuient les recommandations de Steve, car ils savent qu'il est rigoureux et qu'il ne fait aucune proposition sans être convaincu qu'un emplacement est idéal. Steve examine et administre les contrats de location des magasins et du siège social, et supervise toutes les améliorations locatives et les installations de matériel neuf. Steve veille également à la gestion des problèmes relatifs aux bâtiments qui nécessitent des dépenses importantes et aux communications avec les propriétaires. Sa force est la négociation : il a négocié des contrats à des conditions avantageuses avec des fournisseurs et des propriétaires. Steve aime gérer lui-même tous les aspects immobiliers de JRP et croit qu'il est impossible de faire confiance à une personne qui n'est pas actionnaire pour prendre les bonnes décisions dans l'intérêt de la société ou pour gérer de nouvelles ouvertures de magasins.

Steve estime que son succès dans la sélection des emplacements des magasins est attribuable au fait qu'il résidait près des nouveaux magasins dans la première année suivant leur ouverture. Au moment de l'expansion au Québec, Steve a habité chez Richard et Elaine pendant qu'il cherchait de nouveaux emplacements et qu'il gérait les ouvertures. Steve a toutefois l'impression qu'il sera désormais plus difficile de trouver de nouveaux emplacements dans d'autres provinces, et il ne veut pas s'absenter pendant de longues périodes pour trouver l'emplacement idéal et gérer l'ouverture. De

plus, il ne souhaite pas confier cette tâche à quelqu'un d'autre. Il partage le point de vue de Julia selon lequel le temps est venu d'envisager de nouveaux investissements, compte tenu de l'augmentation de la concurrence des détaillants du secteur de JRP. Steve croit que JRP devrait investir dans un fabricant d'aliments pour animaux de compagnie qui créerait une marque de produits naturels de meilleure qualité que les produits qu'on trouve actuellement sur le marché et qui ciblerait une clientèle très sélective. Par ailleurs, JRP pourrait investir dans un segment émergent du marché, dont l'avenir semble prometteur, qui s'annonce rentable et qui compte peu de concurrents.

*Elaine Davidson, chef des finances*

Elaine a 48 ans et, avant d'entrer au service de JRP à temps plein, elle était comptable pour une société de services-conseils et pour JRP à temps partiel. Elle a fait des études en commerce international et possède de vastes connaissances financières, même si elle n'est pas CPA. Depuis qu'elle s'est jointe à l'équipe de JRP à temps plein, Elaine est seule responsable de l'ensemble du personnel comptable et de la préparation des rapports financiers externes et internes. Elle collabore étroitement avec les directeurs de magasin, dont elle passe en revue les rapports hebdomadaires et mensuels, ainsi qu'avec les directeurs de service, dont elle passe en revue les rapports mensuels. Le chef du service des TI relève lui aussi directement d'Elaine. Grâce à ses rencontres régulières avec tous les directeurs de magasin et des divers services, Elaine est parvenue à suivre l'évolution des problèmes relatifs aux coûts ou aux produits d'exploitation et à les résoudre rapidement. Parallèlement, elle s'est assurée que tous les directeurs de JRP ont le niveau de littératie financière nécessaire pour comprendre et interpréter leurs propres rapports et repérer les problèmes le plus tôt possible.

Elaine est convaincue que le modèle de vente au détail actuel de JRP est viable, moyennant certains changements au mixte de produits et l'ajout de services spéciaux pour animaux de compagnie. Elle partage le point de vue de Richard selon lequel JRP devrait rester dans la vente au détail, étant donné que les actionnaires connaissent très bien ce secteur et que l'entrée dans de nouveaux secteurs dans lesquels ils n'ont aucune expérience présenterait des risques. Elle pense qu'en étant plus sélective dans le choix des produits et en choisissant des produits et des services dont les prix et les marges sont plus élevés, la société pourrait continuer d'avoir du succès avec le modèle actuel dans les années à venir. La société jouit déjà d'une bonne réputation sur laquelle elle devrait s'appuyer. Elaine est favorable à une expansion vers l'ouest qui élargirait la portée de la société et elle croit que, si les bonnes personnes sont en place, cette expansion est possible. La société a atteint une taille qui ne permet plus aux actionnaires de gérer eux-mêmes sa croissance, et ces derniers doivent embaucher des personnes expérimentées et dignes de confiance pour faire passer la société à un niveau supérieur.

*Cecilia Chang, vice-présidente, Affaires juridiques et Ressources humaines*

Cecilia Chang a 42 ans. Après avoir obtenu son diplôme de droit, elle a travaillé au service des affaires juridiques d'une grande chaîne nationale d'animaleries. En 2017,



Cecilia est entrée au service de JRP à titre d'avocate interne. Elle participe à la rédaction et à l'examen des contrats avec les fournisseurs et les bailleurs des magasins. Elle est également responsable du service des Ressources humaines et de toutes les questions liées aux employés, y compris les régimes d'incitation au rendement ainsi que l'approbation des augmentations salariales, des licenciements et des embauches.

*Rashid Baid, vice-président, Exploitation des magasins*

Rashid Baid, 55 ans, a passé toute sa carrière dans le commerce de détail. Il a commencé comme commis-vendeur dans un magasin de vêtements pour hommes et a gravi les échelons jusqu'à un poste de direction au siège social. Il est entré au service de JRP en 2010 en tant qu'employé dans l'un des magasins. Rashid a été promu au poste de directeur de magasin avant de passer au siège social dans un poste au service des Achats, sous la supervision de Richard. Il a fini par être promu au poste de vice-président, Exploitation des magasins. Il est responsable de l'encadrement des directeurs de magasin et de la résolution des problèmes opérationnels courants des magasins. Il a aussi pour tâche de pourvoir les postes de directeurs de magasin.

## Ressources humaines

Voici la ventilation de la rémunération dans l'organisation, par poste :

Haute direction – actionnaires (250 000 \$ chacun par année)	1 000 000 \$
Autres membres de la haute direction	240 000
Directeurs de magasin	1 720 000
Employés des magasins – temps plein	2 040 000
Employés des magasins – temps partiel	906 000
Employés des services de l'administration, du marketing, des TI et du siège social	750 000
Employés – avantages sociaux	602 000
Total (186 employés)	7 258 000 \$

Les employés et les directeurs des magasins n'ont droit qu'aux avantages sociaux qui sont exigés par la loi. Les membres de la haute direction bénéficient d'un régime d'assurance maladie. Tous les employés ont droit à un rabais de 30 % sur le prix de vente des articles en magasin.

Les directeurs de magasin et leurs employés sont tenus de suivre cinq cours en ligne par année pour actualiser leurs connaissances sur les produits pour animaux de compagnie et améliorer leur service à la clientèle. Chaque année, la société sélectionne les cours qu'ils doivent suivre. Certains fabricants exigent que le personnel suive des formations sur l'utilisation de leurs produits. La société exige d'autres cours de perfectionnement des compétences en service à la clientèle. La société attache de l'importance à ces formations qui lui permettent de s'assurer que les employés du

magasin sont au fait des nouveautés et qu'ils sont bien informés sur les produits et capables de prodiguer des conseils aux clients. Ces formations annuelles sont essentielles au maintien d'un excellent service à la clientèle. Les exigences de formation sont inscrites dans les politiques de ressources humaines de JRP, dans son code de conduite et dans ses valeurs fondamentales. La société rembourse au personnel les frais des cours qu'il a suivis.

### Régime d'incitation au rendement des directeurs de magasin

À l'heure actuelle, les directeurs de magasin participent à un régime d'incitation au rendement dans le cadre duquel ils reçoivent une prime fondée sur le bénéfice net de leur magasin, ajusté des coûts sur lesquels les directeurs n'ont aucun contrôle. Elaine veut modifier ce régime de manière qu'il encourage les directeurs de magasin à promouvoir une valeur fondamentale de la société, soit de prendre soin des collectivités locales, d'y jouer un rôle actif et de s'y investir.

### Activités de la société

#### *Exploitation des magasins*

JRP compte 20 magasins, soit 3 en Nouvelle-Écosse, 7 au Québec et 10 en Ontario. L'aménagement, la sélection des produits, la présentation, le rayonnage et les prix des magasins sont assez uniformes. Les directeurs de magasin sont autorisés à stocker jusqu'à 5 % de produits destinés spécifiquement à leur clientèle locale. Les magasins sont ouverts 7 jours sur 7, sauf les jours fériés. Les directeurs de magasin ont également une certaine marge de manœuvre pour l'établissement de certains prix, en fonction des prix de leurs concurrents locaux.

#### *Produits d'exploitation, gestion des stocks et coût des ventes*

Voici un résumé des produits d'exploitation et des coûts par type de produits et de services pour 2022 (en milliers de dollars) :

	<b>Aliments pour animaux de compagnie</b>	<b>Articles pour animaux de compagnie</b>	<b>Services pour animaux de compagnie</b>	<b>Total</b>
Produits d'exploitation	19 725	12 850	5 925	38 500
Coût des ventes	8 475	8 990	3 555	21 020
Marge brute	11 250	3 860	2 370	17 480
Pourcentage de marge brute	57,0 %	30,0 %	40,0 %	45,4 %
Pourcentage du total des produits d'exploitation	51,2 %	33,4 %	15,4 %	

Au cours des trois dernières années, le pourcentage des aliments pour animaux de compagnie dans le total des produits d'exploitation a continuellement diminué tandis que celui des articles pour animaux de compagnie a augmenté. Par ailleurs, pour demeurer concurrentielle, la société n'a pas augmenté ses prix depuis 2019. Étant donné que l'espace dans ses magasins était limité, la société n'a pas été en mesure d'offrir des services pour animaux de compagnie autres que des services de toilettage et de dressage.

En règle générale, 75 % des produits vendus sont des produits pour chiens et 25 des produits pour chats. La société ne vend pas d'animaux vivants ni de produits destinés à d'autres animaux de compagnie communs, tels que les oiseaux, les poissons ou les reptiles. Les vétérinaires représentent 10 % de ses ventes d'aliments et d'articles pour animaux de compagnie. Les modalités de paiement des ventes aux vétérinaires sont « net 30 jours ». Tous les autres clients paient comptant ou par carte de crédit au moment de la vente.

Dans toutes ses animaleries, la société dispose de terminaux point de vente récents, qui sont directement liés au logiciel de gestion des stocks. Les magasins sont responsables de la gestion de leurs stocks. Les fournisseurs expédient directement les stocks au magasin auquel ils sont destinés. Au moment de la vente, les articles vendus sont retirés des stocks. Le logiciel génère des rapports de vente quotidiens et hebdomadaires, dans lesquels le nombre d'unités vendues par code de produit est indiqué. Le logiciel de gestion des stocks est à la fine pointe de la technologie et permet l'établissement de seuils de réapprovisionnement, le repérage des articles à rotation lente et les démarquages de stocks, ainsi que la consultation des prix et des coûts unitaires courants. Le logiciel de gestion des stocks est également intégré avec le logiciel de comptabilité, qui comptabilise adéquatement le solde de clôture des stocks et le coût des ventes à la fin de chaque mois. On effectue des vérifications ponctuelles à la fin du mois afin de comparer le fichier d'inventaire permanent avec les stocks réels. Les directeurs de magasin sont chargés de réaliser ces vérifications dans leurs magasins.

La société a conclu des contrats d'approvisionnement de trois ans avec les fabricants de ses aliments et gâteries pour animaux de compagnie. Dans le cadre de son contrat, la société reçoit une remise partielle qui couvre toute perte subie lorsque ces produits se vendent en deçà de leur prix courant en raison d'une promotion. Ces remises sont déduites du coût des ventes. En ce qui concerne ses articles pour animaux de compagnie, la société s'approvisionne auprès de plusieurs distributeurs différents. Le coût des ventes comprend le coût des stocks, les frais de livraison et les remises sur quantité ou autres remises offertes par les fournisseurs. JRP a été en mesure d'obtenir une entente d'exclusivité avec l'un de ses fabricants, Nourriture animale authentique. Cette entente donne à JRP le droit d'être le vendeur exclusif des produits de Nourriture animale authentique dans une zone géographique donnée.

Les services pour animaux de compagnie comprennent les services de toilettage et les cours de dressage. Pour ces services, le magasin conserve 40 % des produits d'exploitation, les 60 % restants étant remis au toiletteur ou au dresseur. Ces produits d'exploitation donnent lieu à des coûts variables supplémentaires minimes.

### *Coûts directs des magasins*

Les magasins ont comme coûts directs des coûts associés au rayonnage et aux étalages, aux fournitures, à la formation et à l'embauche du personnel, et à d'autres fournitures et frais divers.

### *Marketing et publicité*

Étant donné qu'elle compte seulement 20 magasins répartis dans trois provinces, la société réalise son marketing à l'échelle locale. JRP a constaté qu'un marketing localisé est plus efficace pour attirer les clients dans les magasins, puisque chaque collectivité a ses propres caractéristiques. La société utilise diverses méthodes de marketing et de publicité, notamment des promotions en magasin, les médias sociaux, les offres par courriels aux clients et les commandites.

La société tient une base de données de la clientèle qui est liée à son programme de fidélisation. À l'heure actuelle, la base de données de la société renferme les profils de 62 000 clients, dont 70 % sont membres de son programme de fidélisation. La société conserve les noms des clients, leurs coordonnées (notamment l'adresse courriel), le type d'animal de compagnie du client et le nom de l'animal. À chaque vente, l'information sur la transaction est ajoutée à la base de données de la clientèle. La société fait le suivi des achats de sacs d'aliments pour chiens ou chats du client dans le cadre de son programme de fidélisation. Chaque fois que le client achète un sac d'aliments, la transaction est inscrite dans le programme de récompenses. Après neuf achats, le client obtient un dixième sac sans frais. En outre, les clients obtiennent des points de récompense à l'achat de produits et services non alimentaires et ils peuvent les utiliser pour des achats futurs.

En ce qui concerne les promotions, la société envoie à ses clients, généralement au cours de la troisième semaine du mois, un courriel qui présente les articles en promotion de la semaine. Elle envoie également une carte à la date d'anniversaire des animaux de compagnie accompagnée d'un coupon de 10 % de réduction applicable à l'achat d'une gâterie ou d'un jouet.

La société soutient divers organismes de bienfaisance liés aux animaux dans les collectivités locales. Elle finance actuellement des sociétés de protection des animaux et des organismes d'adoption d'animaux de la collectivité. Par ailleurs, une fois par an, la société parraine un vétérinaire, qui visite chaque magasin. JRP couvre les coûts de la stérilisation et de la vaccination au magasin des chiens et chats des clients le jour où le vétérinaire est présent. Ce soutien permet à la société de se faire connaître et de rencontrer de nouveaux propriétaires d'animaux de compagnie.

### *Loyers et frais d'occupation*

Les loyers et les frais d'occupation englobent les loyers, les frais d'entretien et de réparation, le coût des services publics et les frais d'assurance des bâtiments. Les propriétaires paient les impôts fonciers de tous les établissements.

### *Frais généraux et administratifs*

Les frais généraux et administratifs comprennent les coûts des fonctions administration et soutien ainsi que les honoraires professionnels. Ils englobent également les coûts liés aux technologies de l'information (maintenance des logiciels, mises à niveau et nouveau matériel). Cette catégorie ne comprend pas les salaires.

### *Immobilisations corporelles et contrats de location*

La société est locataire de tous ses établissements. JRP investit dans le matériel, le mobilier, les agencements et les ordinateurs des magasins et du siège social. Elle investit également dans les améliorations locatives de chaque magasin et de son siège social.

	<b>Solde au 31 décembre 2022 (en milliers)</b>	<b>Méthode d'amortissement</b>
Matériel, mobilier, agencements et ordinateurs	5 214 \$	Amortissement dégressif à un taux de 20 %
Améliorations locatives	3 886	Amortissement linéaire sur la durée du bail – 15 ans
Valeur nette comptable totale	9 100 \$	

Afin de maintenir ses immobilisations existantes, JRP devrait consacrer au moins 1 500 000 \$ par année à l'acquisition de nouveaux actifs de remplacement.

JRP loue tous ses établissements en vertu de contrats de location-exploitation. La superficie des magasins va de 3 600 à 4 200 pieds carrés, la superficie moyenne étant de 3 850 pieds carrés. La superficie totale qu'elle loue pour ses magasins est d'environ 77 000 pieds carrés. En règle générale, les contrats de location-exploitation ont une durée initiale de 10 ans, avec une option de renouvellement pour une durée de 5 ans aux loyers courants, ajustés de l'inflation. À l'heure actuelle, les contrats de location en vigueur viendront à échéance (en tenant compte du fait que la société se prévaut de l'option de renouvellement pour une durée de 5 ans) entre 2031 et 2036. Comme ces contrats de location concernent des locaux situés dans des centres commerciaux linéaires, ils prévoient un loyer de base et un loyer variable pouvant atteindre 3 % des produits d'exploitation excédant un montant minimal de base.

Le siège social de la société est situé à Iberton, une petite ville du sud de l'Ontario. Le 1<sup>er</sup> mars 2021, Uptown Leasing Itée (ULL) a acheté le bâtiment du siège social. ULL est détenue à parts égales par Steve Hammond et son frère, Joshua. JRP loue maintenant

son siège social auprès d'ULL, à un loyer de 150 000 \$ par année, soit celui qui figurait dans le contrat de location d'origine. Selon les conditions actuelles du marché, le loyer du bâtiment du siège social coûterait 160 000 \$ par année.

### *Impôts sur le revenu*

En plus de détenir chacun 40 % des actions de JRP, Julia et Richard détiennent chacun 30 % des actions de Keto Magic inc. (KM). Le fils de Julia et la fille de Richard détiennent chacun la moitié des 40 % restants des actions de KM. Le fils de Julia et la fille de Richard dirigent KM. Étant donné que, en tant que groupe, Julia et Richard ont le contrôle de JRP et de KM, JRP et KM sont des sociétés associées. Le Conseil d'administration de JRP a convenu de toujours permettre à KM d'utiliser la totalité du plafond des affaires et du plafond de passation en charges immédiate de 1 500 000 \$.

### *Analyse des données*

Comme nous l'avons mentionné précédemment, JRP a un programme de fidélisation de la clientèle et accumule des données sur ses clients. La société vient de réaliser un vaste sondage auprès de sa clientèle et de mettre à jour sa base de données sur les clients. Les renseignements suivants ont été recueillis sur les clients de JRP et leurs animaux de compagnie :

- Informations sur le client : Nom, adresse, âge, nombre d'années où il est propriétaire d'un animal, revenu du ménage, nombre d'années où il est client d'un magasin de JRP, statut de membre du programme de fidélité
- Informations sur l'animal : Type, race, nom, date de naissance, âge, antécédents médicaux, aliments achetés (frais, congelés, biologiques, végétaliens), articles achetés, autres détaillants pour animaux de compagnie fréquentés, nom du vétérinaire, produits pharmaceutiques actuellement utilisés, produits contre les tiques ou les puces utilisés, autres médicaments utilisés, services actuellement utilisés dans les magasins de JRP (toiletage, dressage)
- Services complémentaires : Les clients ont été invités à indiquer quels services ils utiliseraient parmi les suivants s'ils étaient offerts pour leur animal de compagnie – massages, chiropratique, conseils nutritionnels, mise en pension, services de spa, hôtels, camps animaliers et portraits photographiques.
- Proposition de valeur pour les clients : Les clients ont également été invités à classer les raisons pour lesquelles ils faisaient leurs achats chez JRP – service à la clientèle, emplacement, prix, offre d'aliments pour animaux, heures d'ouverture, commodité, clientèle de longue date.

JRP entend utiliser ces données pour déterminer le mixte de produits approprié de ses magasins et les autres services haut de gamme qu'elle devrait offrir.



## Information financière et budget

JRP établit ses états financiers selon les NCECF. JRP a les mêmes auditeurs, Wiley & Zhang, LLP, depuis 2015. JRP présente également ses états financiers annuels audités à sa banque, la Banque FrontStreet. L'audit de 2022 a été achevé en mars 2023.

JRP n'a jamais versé de dividendes. La philosophie des actionnaires est qu'ils doivent recevoir un salaire annuel raisonnable et que tout bénéfice net restant doit être réinvesti dans la société. Les quatre actionnaires ont une tolérance au risque relativement faible et souhaitent maintenir la dette portant intérêt au niveau le plus bas possible. Selon eux, la solidité du bilan, lequel renferme un solde de dette relativement faible et un niveau de trésorerie suffisant, est un facteur essentiel du succès de la société au cours des dernières années. Grâce à son bilan solide, la société a résisté aux ralentissements économiques.

## Opérations bancaires et financement

JRP fait affaire avec la Banque FrontStreet pour ses services bancaires, sa ligne de crédit et son prêt à terme existant. JRP présente actuellement un excédent de trésorerie, étant donné qu'Elaine aime maintenir un solde de trésorerie minimum de 400 000 \$. Les modalités d'emprunt sont les suivantes :

1. Ligne de crédit auprès de la Banque FrontStreet : La ligne de crédit porte intérêt au taux préférentiel majoré de 1,5 % (le taux préférentiel est actuellement de 2,5 %). Elle est garantie par les stocks, et son solde ne peut excéder 55 % du solde courant des stocks. La ligne de crédit est renouvelable tous les deux ans, le prochain renouvellement étant prévu pour mai 2024. JRP doit présenter des rapports mensuels sur les stocks à la banque pour permettre à cette dernière de vérifier le montant de financement disponible. Si la ligne de crédit excède 55 % du solde des stocks au cours d'un mois donné, la fraction excédentaire doit être remboursée immédiatement. À l'heure actuelle, la société n'a emprunté aucun montant sur sa marge de crédit.
2. Emprunt à terme auprès de la Banque FrontStreet : L'emprunt à terme porte intérêt à 5 % et est garanti par le matériel, le mobilier et les agencements. Les remboursements de capital de 400 000 \$ sont exigibles le 1<sup>er</sup> mai de chaque année. À l'échéance de l'emprunt, le 30 avril 2024, le remboursement du solde de capital sera immédiatement exigible. L'emprunt à terme comporte une clause restrictive selon laquelle le ratio du total de la dette portant intérêt au BAIIA ne peut pas excéder 2,5.

La société a trouvé deux autres sources de financement de ses investissements à long terme. Les modalités de ces sources de financement sont présentées à l'Annexe IV.



## Discussion tenue lors d'une réunion du Conseil

Le Conseil s'est réuni le 5 mai 2023. Avant la réunion, les membres du Conseil avaient reçu un document d'information sur quatre nouveaux projets potentiels :

- Acquisition de l'ensemble des actions en circulation de Bella's Pet Friends Itée (Annexe V)
- Investissement dans Bonheur des animaux au lac Agathe (Annexe VI)
- Octroi d'un prêt à Osler Farms Pet Kitchen Itée (Annexe VII)
- Modification du format des magasins et du mixte de produits des magasins : offre de services supplémentaires pour animaux de compagnie et élimination des articles pour animaux de compagnie (Annexe VIII)

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

1. Examen des quatre propositions stratégiques
2. Autres questions

Voici un extrait de la discussion tenue lors de cette réunion.

**Richard** : Vous connaissez tous mon bon ami Charlie Lonian, que j'ai rencontré il y a de nombreuses années lors d'un congrès sur le commerce de détail pour animaux de compagnie. Charlie est le seul propriétaire de Bella's Pet Friends Itée (BPF), société dont le nom est inspiré de sa propre chienne, Bella. La philosophie de Charlie à l'égard des produits pour animaux de compagnie est la même que la nôtre en ce sens qu'il fait tout pour que les animaux demeurent en santé et heureux. Il possède une chaîne de magasins franchisés dans l'Ouest canadien et cherche à étendre ses activités dans d'autres régions le plus rapidement possible. La concurrence accrue dans le commerce de détail l'amène à croire que, pour demeurer concurrentielle, BPF doit atteindre une masse critique plus grande pour réaliser des économies d'échelle, soit plus de 70 magasins à l'échelle nationale. Il pense que si nous regroupons nos deux sociétés, il atteindra cet objectif plus rapidement que s'il reste seul.

**Elaine** : Je suis d'accord avec Charlie. Cette opportunité me semble donc logique. Ensemble, les deux sociétés peuvent atteindre cette masse critique, alors que seules, il leur faudrait beaucoup trop de temps pour y arriver.

**Steve** : Ce qui m'inquiète le plus, c'est que, contrairement à nous, BPF a recours à un modèle de franchises.

**Elaine** : Je demanderai à QSC de faire des recherches sur le franchisage, de nous résumer les avantages et les inconvénients d'un modèle de franchises ainsi que les facteurs de réussite d'un franchiseur, et de comparer les ratios clés de BPF à nos ratios. Ces informations seront utiles, peu importe la décision que nous prendrons.

**Julia** : Mais avec un modèle de franchises, nous perdrons le contrôle des magasins. À l'heure actuelle, notre réputation est fondée sur la qualité du service à la clientèle que nous offrons aux propriétaires d'animaux. Si nous faisons l'acquisition d'une autre société, il nous faudrait garder ce facteur de différenciation. Je ne crois pas que des franchisés accorderont autant d'importance que nous au service à la clientèle. Pour moi, il en va de notre réputation.

**Elaine** : Peut-être pourrions-nous garder les deux sociétés en activité sous des marques distinctes, puisque leurs magasins sont assez différents.

**Julia** : Ça ne fera que compliquer les choses. Il nous faudra ensuite choisir où nous souhaiterons consacrer nos ressources : à la croissance de JRP ou à la croissance de BPF. Je ne veux pas être confrontée à ce choix, car ma passion, c'est JRP.

**Richard** : Je crois que cette acquisition nous inciterait à modifier notre mixte de produits. BPF vend actuellement des produits que nous envisagions de vendre. Les connaissances et l'expérience de Charlie pourraient nous aider à effectuer les changements nécessaires dans ces marchés.

**Steve** : Si je comprends bien l'entente envisagée, JRP ferait l'acquisition de 100 % des actions en circulation de BPF et, en contrepartie, Charlie recevrait 25 % des actions en circulation de JRP et 5,5 millions \$ de trésorerie. Ce semble être une sous-évaluation des actions de JRP.

**Richard** : Je dois également mentionner que Charlie veut nous vendre sa société pour avoir plus de temps libre. À l'heure actuelle, en tant qu'unique actionnaire de sa société, il fait de longues journées de travail et n'arrive pas à recruter les bonnes personnes pour l'aider à gérer sa croissance. Il a toujours été impressionné par notre société et estime qu'une fusion serait avantageuse pour toutes les parties.

**Elaine** : Charlie a également mentionné que BPF avait des pertes reportables prospectivement que nous pourrions utiliser pour réduire les impôts à payer de nos sociétés regroupées. Je pense que nous devrions demander à QSC de nous expliquer les questions fiscales qui découleraient d'un changement de contrôle de BPF.

**Julia** : Comme je ne connais pas vraiment Charlie, je ne suis peut-être pas prête à l'inclure comme actionnaire de notre société. Je m'inquiète aussi du rôle que les franchisés joueront dans nos politiques et nos procédures. Nous devons également tenir compte de leurs préoccupations, ce qui rendra les décisions et les changements opérationnels plus difficiles et plus coûteux en temps.

**Steve** : Qu'en est-il des programmes de fidélisation des deux sociétés? Les combinerions-nous? Je pense que les programmes actuels sont assez différents. En outre, seuls 50 % des clients de BPF sont inscrits à son programme.

**Julia** : J'ai remarqué que BPF a une dette élevée. Nous avons toujours été réticents à nous endetter et ne l'avons fait que lorsque nous en avons vraiment besoin. Je ne suis pas sûre qu'il soit justifié d'assumer ce risque supplémentaire. Passons maintenant à la proposition suivante. Steve?

**Steve** : Vous connaissez tous mon ami de longue date, Gord Ly, et sa femme, Irène. Gord et moi discutons depuis un certain temps de l'ouverture d'un camp de vacances haut de gamme pour chiens. Gord est à la recherche de changement et a constaté que ces services sont en demande. Après des mois de recherches, il a trouvé un emplacement idéal. Le camp est situé au Québec, au bord d'un lac, dans un cadre magnifique. Il se trouve à proximité de deux des magasins de JRP au Québec, qui sont situés dans des villes qui représentent environ 25 % des clients potentiels susceptibles d'utiliser ces installations. Gord est vétérinaire depuis 20 ans et a exploité sa propre pension pour chiens pendant tout ce temps. Gord et Irène se chargeraient de l'exploitation du camp. Irène est une dresseuse de chiens spécialisée dans la recherche et le sauvetage.

**Richard** : Comme Gord est le vétérinaire de nos chiens depuis des années, nous le connaissons bien. C'est un excellent vétérinaire, et ses chenils sont impeccables et accueillants par rapport aux autres que j'ai vus. Toutefois, il travaille et prend ses décisions seul depuis si longtemps. Je ne suis pas sûr qu'il accepterait de recevoir des directives de notre part.

**Julia** : Je pense qu'il est prêt pour un changement et que cette idée le motive. Je nous verrais travailler ensemble sur ce projet, puisqu'il a beaucoup de connaissances à nous apporter. Je pense que tout le monde y gagnerait.

**Elaine** : Ce projet nécessiterait un investissement initial important. Si le camp est un échec, il nous faudrait probablement un certain temps pour vendre les installations. Je sais que l'emplacement que Gord aime est en vente depuis environ un an. Si le camp ne connaît pas du succès dès ses débuts, nous devons éponger les pertes au moyen des flux de trésorerie des magasins. Il s'agit d'un investissement plus risqué que nos activités actuelles.

**Steve** : Les camps de luxe pour chiens ne cessent de gagner en popularité, mais il n'y a actuellement aucun concurrent dans la région que nous envisageons. Je pense que si nous perçons ce marché rapidement et prenons le risque, nous serons récompensés.

**Julia** : Ce sera aussi un autre créneau qui nous distinguera des autres concurrents du commerce de détail.

**Richard** : Que se passerait-il si Gord et Irène s'en allaient? Nous devrions nous débrouiller pour gérer nous-mêmes le camp.

**Julia** : C'est un excellent point. Cependant, l'un des avantages d'un camp pour chiens est que nous pourrions commander tous les aliments et les articles auprès de nos fournisseurs actuels, ce qui nous permettra de réaliser des économies d'échelle.

**Steve** : Gord connaît déjà quelques personnes expérimentées qui souhaitent travailler au camp. Nous pourrions donc nous lancer avec des employés chevronnés. De plus, Gord et Irène savent tous les deux qui contacter pour embaucher d'autres employés.

**Richard** : Ce camp ne nous aidera pas vraiment à bâtir notre réputation à l'échelle nationale.

**Julia** : Peut-être, mais je n'y vois rien de mal, pourvu que cet investissement génère de bons bénéfices.

**Elaine** : Je vois que le plan consiste aussi à proposer un hébergement aux propriétaires de chiens. Je ne suis pas sûre que nous devrions le faire, car nous ne connaissons rien à la gestion d'un hôtel.

**Steve** : Si nécessaire, nous pourrions embaucher une personne expérimentée en la matière pour diriger cette partie du camp. Mais je pense que c'est un élément important à conserver, car c'est ce qui va vraiment nous différencier des opérateurs actuels, qui n'offrent de l'hébergement que pour les chiens.

**Richard** : Et les chats? Est-ce qu'on étendra un jour nos activités aux chats?

**Steve** : Ce n'est pas prévu pour le moment, mais on pourrait bien sûr l'envisager plus tard. À l'heure actuelle, je pense que la demande pour ce type d'expérience est plus forte chez les propriétaires de chiens. J'ai également oublié de mentionner que, si nous acceptons cette proposition, Gord est prêt à investir jusqu'à 3 millions \$ en contrepartie d'actions privilégiées de JRP. Les modalités de cet investissement figurent dans le résumé des options de financement (Annexe IV).

**Julia** : Maintenant, pour l'idée suivante, je veux faire une proposition au groupe. Ma bonne amie Lena ma contactée pour me parler d'un investissement dans Osler Farms Pet Kitchen Ltée (OFPK), sa société d'aliments végétaliens et biologiques pour chiens. JRP achète de plus en plus des aliments de Lena depuis l'an dernier, et certains de nos clients réclament constamment ces produits. Pour répondre à cette demande croissante, Lena doit agrandir ses installations de production.

Elle m'a contactée pour me proposer que JRP lui octroie un prêt de 6 millions \$ pour financer la nouvelle installation de production. En retour, elle dit qu'OFPK verserait chaque année 20 % du total de son bénéfice d'exploitation à JRP jusqu'à ce que le prêt devienne exigible, en décembre 2032. Elle a également proposé que, d'ici là, si les deux parties en conviennent, ce prêt soit converti en actions ordinaires d'OFPK, même si cette option n'est pas inscrite dans les modalités du prêt. Le nombre d'actions obtenues en cas de conversion dépendrait en définitive de l'évaluation des actions

d'OFPK à cette date. Elle a également dit qu'elle voudrait que je siège au Conseil d'administration d'OFPK d'ici à ce que le prêt soit remboursé, puisqu'elle apprécie ma vision du commerce de détail. Je pense qu'il s'agit d'une occasion unique pour nous de percer le segment de la fabrication de ce secteur et d'acquérir des connaissances de première main. Nous pouvons tester la relation; si elle est couronnée de succès et si les deux parties en conviennent, nous pourrions acquérir une participation en capitaux propres. Dans le cas contraire, nous récupérerons nos fonds.

**Steve** : Je pense que c'est une très bonne idée. OFPK a de nombreux atouts : elle cultive une grande partie des ingrédients utilisés dans ses aliments, si bien que son approvisionnement est fiable et garanti. En outre, la clientèle de nos magasins réclame de plus en plus d'aliments biologiques et végétaliens pour ses animaux de compagnie. Nous pourrions même élargir notre mixte de produits de manière à inclure davantage de ces produits, étant donné qu'ils ont connu du succès dans nos magasins et compte tenu surtout de la remise que Lena est prête à nous accorder.

**Richard** : J'ai de réelles inquiétudes à l'égard de cette proposition, car son rendement minimal est de seulement 3 %, ce qui est bien inférieur au rendement raisonnable attendu compte tenu du risque. En réalité, nous partageons le risque associé aux bénéfiques, mais nous n'aurons pas beaucoup de contrôle sur les activités quotidiennes qui génèrent ces bénéfiques. Nous dépendrions uniquement de Lena à cet égard. En outre, nous avons de l'expérience dans les animaleries, et il s'agit d'une société d'aliments pour chiens. Je ne suis pas sûr que nous ayons les connaissances requises pour réussir dans le secteur des aliments pour chiens.

**Julia** : Lena est très respectée dans le secteur. Et n'oubliez pas que, comme elle est aussi nutritionniste canine, nous savons que ses produits seront bien équilibrés sur le plan nutritionnel. Je siégerai au Conseil d'administration et je pourrai apporter notre point de vue dans la prise de décisions. En plus de l'analyse du projet en tant que tel, je crois que nous devrions demander à QSC d'effectuer pour nous des recherches additionnelles sur le secteur des aliments pour animaux de compagnie et de nous fournir un peu plus d'information sur les tendances du secteur, surtout en ce qui concerne les ingrédients, afin de nous aider à prendre une décision.

**Elaine** : Nous aurons besoin que QSC prépare les prévisions de trésorerie d'OFPK, car je veux m'assurer que ses flux de trésorerie seront suffisants pour qu'elle nous paie les sommes dues chaque année et lorsque le prêt arrivera à échéance.

**Steve** : J'aime l'idée qu'OFPK nous accorde une remise sur tous les aliments que nous lui achèterons pour nos magasins, car nous ferons ainsi augmenter le bénéfice de nos activités de vente au détail. Il faudra toutefois aussi inscrire le montant de la remise dans le contrat.

**Julia** : Je pense que Lena n'y verra aucun problème. Je crois qu'elle souhaite vraiment une sorte d'alliance qui pourrait évoluer à terme en un partenariat entre nos deux sociétés.

**Richard** : Même s'ils veulent que tu sois administratrice, penses-tu que tu auras vraiment ton mot à dire Julia, étant donné que les trois autres administrateurs sont des membres d'une même famille? Ils t'écouteront, mais je doute qu'ils suivent tes conseils.

**Elaine** : Le succès d'OFPK dépend entièrement de Lena. Si quelque chose lui arrive, ou si la réputation de la société est entachée d'une façon ou d'une autre, ce prêt ne nous rapportera pas un bon rendement. Je suis vraiment contre le fait que nous prenions ce montant dans nos ressources pour investir sans que les rendements soient garantis. Je pense qu'un rendement d'environ 10 % avant impôts serait plus raisonnable.

**Julia** : Je pense que c'est une bonne idée. Et j'ai aussi pensé que nous pourrions utiliser nos magasins pour organiser des dégustations. Les chiens des clients pourraient venir goûter les aliments et les propriétaires verraient s'ils les aiment avant d'en acheter. Je pense que nous attirerions ainsi plus de clients dans le magasin et que nous pourrions augmenter nos ventes de ces produits.

**Steve** : Très bonne idée. Je sais que d'autres concurrents font la même chose pour essayer d'attirer des clients dans les magasins, et nous pourrions nous différencier des détaillants autres que des animaleries ainsi que des détaillants en ligne.

**Richard** : Je n'aime pas le fait que nous semblons ne pas avoir la possibilité d'exiger d'être remboursés plus tôt s'il apparaît que les prévisions ne se matérialisent pas ou si nous sommes en désaccord avec l'orientation d'OFPK.

**Elaine** : Qu'est-ce qui est inclus dans le bénéfice d'exploitation? Il existe des méthodes pour réduire le bénéfice d'exploitation d'un exercice donné, si bien que nous devons nous assurer que sa définition est bien claire. Par exemple, OFPK pourrait majorer le coût payé à l'agriculteur pour l'achat des ingrédients, transférer le bénéfice à cet agriculteur et ainsi réduire son propre bénéfice.

**Steve** : J'aime le modèle des abonnements et la présence en ligne d'OFPK. Je pense que cette société montre ainsi qu'elle sait ce qu'elle fait et que non seulement elle comprend les tendances du marché, mais aussi qu'elle a adapté sa stratégie pour épouser ces tendances. Un investissement comporte toujours des risques, mais je pense que cet investissement est probablement moins risqué que les autres que nous envisageons.

**Julia** : Passons maintenant à notre dernière proposition. Elaine, je pense que tu as de l'information à ce sujet?

**Elaine** : Comme vous le savez, je propose depuis un certain temps que nous rénovions nos magasins pour nous permettre d'offrir plus de services pour animaux de compagnie. J'ai élaboré des plans qui montrent comment nous pourrions utiliser plus efficacement notre espace d'entreposage. Si nous déplaçons les étagères dédiées aux aliments et éliminons tous les articles pour animaux de compagnie, nous pourrions ajouter trois salles de soins. Nous pourrions le faire dans tous nos magasins, quelle que



soit leur taille. J'envisage des salles de soins consacrées aux massages pour animaux, à la chiropratique et aux conseils nutritionnels. Ces services attireront des clients aisés qui se préoccupent de la santé de leurs animaux, soit le segment que nous avons l'habitude d'attirer et avec lequel nous avons eu du succès dans le passé. Ces services nous aideront à nous différencier des détaillants en ligne, puisqu'ils ne peuvent être fournis qu'en personne. Je vais demander à QSC de préparer une analyse de la marge sur coûts variables et une analyse du délai de récupération pour chacun des nouveaux services, mais d'ignorer les incidences fiscales de la déduction pour amortissement (DPA), conformément à notre politique habituelle. D'après mes recherches, nous devrions accepter ce type de projet si nous récupérons notre investissement en moins de trois ans.

**Steve :** Je ne pense pas que nous attirerons de nouveaux clients, car nous accueillons déjà la majeure partie des clients du segment cible sur le marché local. Je pense également que les hypothèses selon lesquelles nous atteindrons rapidement la pleine capacité sont irréalistes.

**Julia :** La proposition nous permet de nous appuyer sur notre clientèle actuelle. Des sondages montrent qu'ils souhaitent que nous élargissions notre gamme de services pour animaux de compagnie. Nous serons en mesure de vendre différents types de services à notre clientèle existante, ce qui est en soi une bonne chose. Continuer de nous adapter à l'évolution des besoins de notre clientèle nous permettra de conserver notre clientèle existante et de ne pas la perdre au profit de la concurrence. Notre clientèle n'en sera que plus loyale. L'idée me plaît.

**Richard :** Je ne suis pas sûr que nous devrions nous débarrasser des articles pour animaux de compagnie. La vente de ces articles attire des clients dans le magasin. Je m'inquiète également de nos distributeurs actuels de ces articles. Certains de nos contrats prévoient l'achat de quantités minimales. Si nous résilions ces contrats, des pénalités nous seront imposées et notre réputation pourrait être ternie. En outre, je ne sais pas quelle sera l'incidence de cette proposition sur notre approvisionnement en gâteries et autres produits que nous voulons continuer d'acheter. Cette réduction des volumes fera également augmenter nos coûts unitaires.

**Elaine :** Une fois les salles de soins construites, nous pourrions toujours les utiliser pour d'autres types de services s'il est justifié de le faire dans l'avenir, par exemple pour des services de photographie d'animaux ou des services vétérinaires. Le réaménagement nous donne beaucoup de flexibilité.

**Richard :** Je pense qu'il est risqué d'avoir recours à des travailleurs indépendants pour nous fournir ces services. Nous devons nous fier à ce qu'ils se présentent à chaque rendez-vous et à ce qu'ils offrent un service à la clientèle exceptionnel. Ne vaudrait-il pas mieux embaucher nos propres employés?

**Elaine :** Je pense que nous pouvons nous débrouiller avec des travailleurs indépendants. Il nous sera toujours possible de ne plus faire affaire avec un travailleur

indépendant si ses services ne répondent pas à nos standards. Nous pourrions conclure des contrats d'un an avec les travailleurs indépendants pour nous assurer qu'ils ont à cœur de faire croître nos activités.

**Steve** : La gestion des travailleurs indépendants s'ajoutera aux autres responsabilités des directeurs de magasin, car nous ne pouvons pas être présents dans les magasins. D'une façon ou d'une autre, nous devons obtenir de la rétroaction sur la satisfaction des clients à l'égard des services. Je ne pense pas que les directeurs aient le temps de le faire.

**Julia** : Je ne suis pas d'accord. Les directeurs ont le temps, et il est facile de demander aux clients ce qu'ils ont pensé d'un service. Nous pourrions même effectuer un suivi téléphonique après les premières visites pour voir comment se passent les choses, ce qui nous donnerait un autre point de contact avec la clientèle et une occasion d'obtenir une rétroaction immédiate.

**Steve** : L'idée de convertir 10 magasins en 2023 et 10 autres en 2024 est très audacieuse, et je ne crois pas que nous puissions atteindre ce rythme. Nous devrions peut-être plutôt le réduire à 5 magasins par année. Je ne pense pas pouvoir gérer 10 rénovations en même temps. De plus, je ne suis pas sûr si nos contrats de location actuels nous permettent de faire ces rénovations.

**Elaine** : Je pense que nous devons faire preuve d'audace pour garder une longueur d'avance sur la concurrence. Dans mes recherches, j'ai remarqué que les services pour animaux de compagnie sont en augmentation sur nos marchés locaux. Si nous attendons trop longtemps, nos clients se procureront déjà ces services ailleurs, et il pourrait être difficile de les faire changer. J'ai retenu à titre provisoire les services des constructeurs avec lesquels nous faisons affaire habituellement, au cas où nous déciderions d'effectuer les rénovations. Je veux réserver leur temps pour que nous puissions nous y mettre rapidement. Si nous décidons de ne pas effectuer les rénovations, je peux les décommander.

**Richard** : Une de mes inquiétudes est que je ne crois pas qu'il y aura beaucoup de ventes récurrentes. Habituellement, on fait appel à ces types de services lorsqu'on a un problème. Tant que le problème persiste, le propriétaire de l'animal utilisera les services, mais, une fois le problème résolu, il est possible qu'il n'en ait plus besoin. Par conséquent, ces services diffèrent du toilettage ou des aliments pour animaux, dont les clients ont besoin de manière régulière. Les produits d'exploitation pourraient donc être volatils, et il pourrait être nécessaire d'engager plus de frais de marketing pour générer continuellement de l'activité.

**Julia** : Je suis d'accord avec Elaine : attendre trop longtemps n'est pas envisageable. Je pense également que nous pourrions offrir un rabais sur ces services aux membres du programme de fidélité. Ainsi, un plus grand nombre de clients seraient incités à s'inscrire au programme, et des clients de concurrents qui n'offrent pas de programme de fidélisation seraient attirés vers nous.

**Elaine** : Avant de prendre une décision stratégique définitive, nous aurons intérêt à comprendre l'incidence sur notre clientèle actuelle et ses besoins. Pour nous aider, nous avons récemment réalisé un sondage auprès des clients, dont le taux de réponse a été de 75 %, ce qui est excellent. Je propose que nous demandions à QSC de nous aider à analyser ces données. Bien que nous ayons recueilli un large éventail d'informations au sujet des clients de JRP et de leurs animaux, nous fournirons à QSC les informations dont elle a besoin pour réaliser une analyse sur un échantillon de 1 000 clients. Ces informations se trouvent dans le fichier Excel « JRP.Données\_sondage ». Ces informations devraient nous donner une bonne idée de notre clientèle – non seulement les parents d'animaux, mais aussi les animaux eux-mêmes.

**Julia** : Oui, je suis d'accord. Nous devrions demander à QSC d'analyser les résultats pour nous aider à formuler la stratégie à suivre et à déterminer quelle devrait être notre mixte de produits et services dans les magasins. Je voudrais également savoir si nous recueillons et stockons correctement les données sur les clients.

**Elaine** : J'ai également besoin de l'aide de QSC en ce qui concerne les contrôles de sécurité des stocks dans nos magasins, car les pertes de stocks sont en augmentation récemment dans certains de nos magasins. J'aimerais que QSC formule des recommandations et des politiques générales qui nous permettraient de contrôler l'accès physique et d'accroître la sécurité physique dans nos magasins afin d'éviter les pertes de stocks.

**Julia** : Ce sont de bonnes idées! Y a-t-il d'autres points dont nous devons discuter?

**Steve** : Comme vous le savez, ULL, une société appartenant à parts égales à mon frère Joshua et à moi-même, a récemment acheté le siège social de JRP qu'elle a ajouté à son portefeuille d'immeubles locatifs. Je me demande si QSC pourrait examiner les incidences comptables que cette situation pourrait avoir pour JRP, étant donné que je suis un actionnaire des deux sociétés.

**Elaine** : Il y a une autre question à aborder. Comme vous le savez, par le passé, nous avons demandé aux directeurs de magasin et à leurs employés de s'inscrire chaque année à des formations obligatoires. Les directeurs utilisent leurs propres cartes de crédit pour payer ces formations, étant donné que nous ne fournissons pas de cartes de crédit au nom de la société. Une fois la formation suivie, le directeur soumet au siège social les attestations de réussite de tous les employés. Nous remboursons ensuite les frais payés aux directeurs de magasin lorsqu'ils ont fourni une preuve de paiement. Plusieurs employés de magasin m'ont récemment informée du fait que Scott Gilbert, qui est directeur de magasin depuis cinq ans, a fourni de faux certificats et de faux reçus de paiement de formations depuis trois ans. Comme vous le savez, bon nombre de nos fabricants exigent dans nos contrats que nous suivions leurs formations afin que nous connaissions bien leurs produits. Nous devons prouver à ces fabricants que tous nos employés ont suivi leurs programmes de formation annuels. Mais maintenant, nous nous retrouvons avec un directeur et les employés de son magasin qui n'ont suivi

aucune formation depuis trois ans et dont nous avons remboursé des frais qui n'ont jamais été payés. De plus, nous avons menti à nos fabricants.

**Julia** : J'imagine que tu as des preuves de ce que tu avances?

**Elaine** : Je me suis entretenue avec tous les employés du magasin touché, et ils disent tous qu'aucun d'entre eux n'a suivi de formation depuis trois ans. Lors de ces entrevues, tous les employés semblaient au courant de ce qui se passait, mais Scott les avait menacés de congédiement s'ils révélaient qu'ils n'avaient pas suivi la formation. Je voulais en discuter avec vous tous afin de décider des prochaines étapes.

**Julia** : Demandons l'avis de QSC et ses conseils quant aux prochaines étapes.

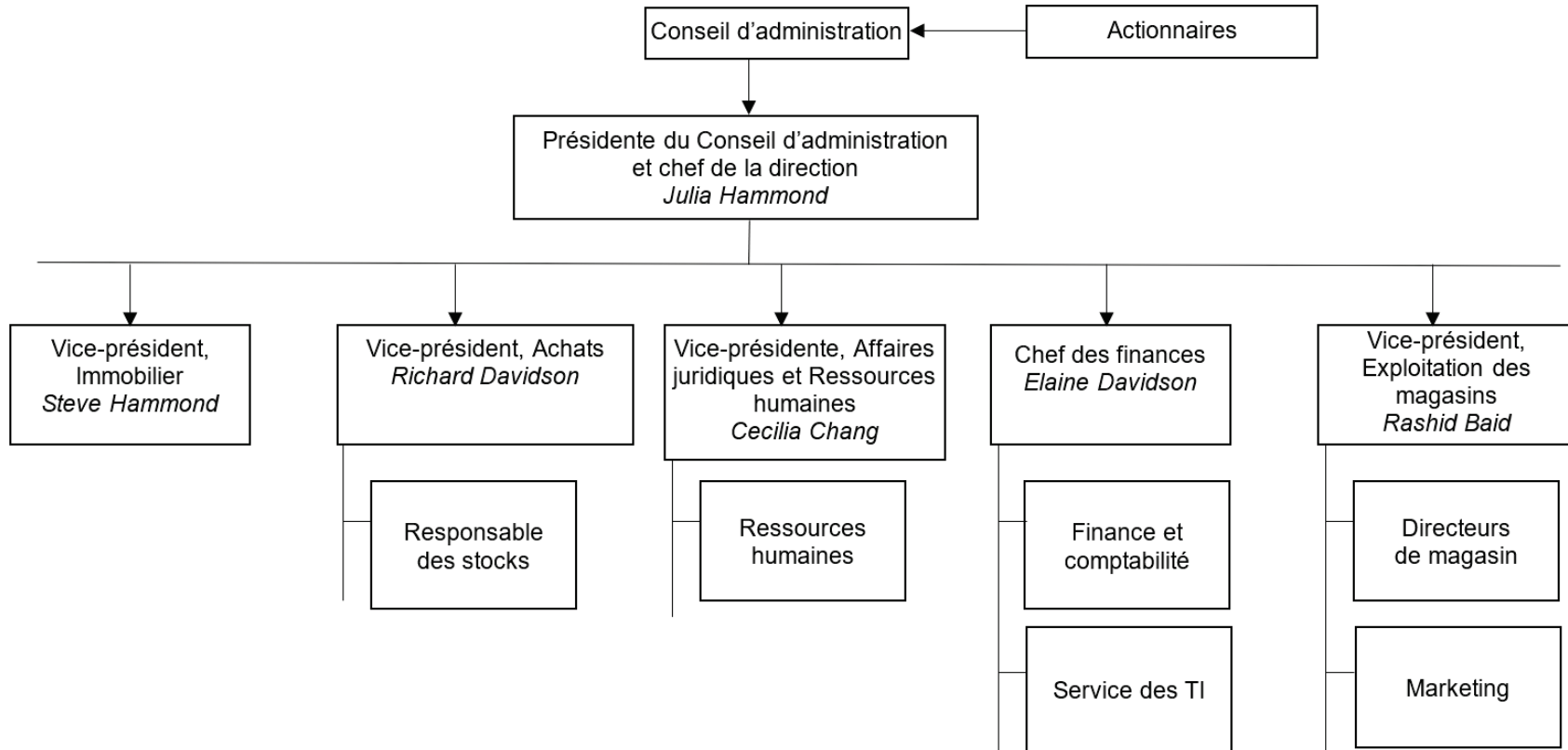
**Elaine** : D'accord. J'ai une autre demande pour QSC qui porte sur le régime d'incitation au rendement que nous offrons actuellement à nos directeurs de magasin. Je pense que nous devons ajouter un volet pour les encourager à faire la promotion de la société en tant qu'entreprise socialement responsable et à s'approprier notre valeur fondamentale selon laquelle nous devons prendre soin de nos collectivités locales, y jouer un rôle actif et nous y investir. À l'heure actuelle, comme vous le savez, c'est nous, les actionnaires, qui avons dû trouver les idées et les mettre en œuvre à l'échelle de la société. J'aimerais inciter les directeurs de magasin à faire preuve de créativité et à se montrer proactifs, puis les récompenser pour leurs idées et leurs actions. J'aimerais que QSC nous fournisse une analyse des avantages pour la société d'être une entreprise socialement responsable et du fonctionnement des incitatifs. J'aimerais également avoir quelques exemples de ce que notre société pourrait faire pour s'investir dans la collectivité, de la façon de mesurer nos progrès, des changements que nous pourrions apporter à nos politiques internes et des récompenses qui pourraient être mises en œuvre.

**Julia** : J'ajouterai ces informations à la liste des éléments que nous voulons que QSC inclue dans le rapport.

## Liste des annexes

ANNEXE I ORGANIGRAMME .....	47
ANNEXE II ÉTATS FINANCIERS DE J.R. PETS INC.....	49
ANNEXE III DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES.....	52
ANNEXE IV OPTIONS DE FINANCEMENT .....	53
ANNEXE V ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE.....	54
ANNEXE VI INVESTISSEMENT DANS BONHEUR DES ANIMAUX AU LAC AGATHE .....	61
ANNEXE VII OCTROI D'UN PRÊT À OSLER FARMS PET KITCHEN LTÉE.....	65
ANNEXE VIII AJOUT DE SERVICES POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE DANS LES MAGASINS.....	71

### ANNEXE I ORGANIGRAMME Préparé par Elaine Davidson





**ANNEXE II**  
**ÉTATS FINANCIERS DE J.R. PETS INC.**  
 Préparés par Elaine Davidson

**J.R. Pets inc.**  
**État des résultats et des bénéfices non répartis**  
 Exercices clos les 31 décembre  
 (selon les NCECF)  
 (en milliers de dollars canadiens)

	<b>AUDITÉ</b>	<b>AUDITÉ</b>	<b>AUDITÉ</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Produits d'exploitation	38 500	36 780	37 800
Coût des ventes	21 020	19 960	20 046
Marge brute	<u>17 480</u>	<u>16 820</u>	<u>17 754</u>
Charges			
Amortissement	1 599	1 503	1 598
Coûts directs des magasins	590	420	550
Marketing et publicité	2 090	2 300	1 975
Salaires	7 258	6 980	7 210
Loyers et frais d'occupation	3 840	3 710	3 640
Frais généraux et administratifs	1 190	1 060	1 090
Total des charges	<u>16 567</u>	<u>15 973</u>	<u>16 063</u>
Bénéfice d'exploitation	913	847	1 691
Charge d'intérêts	116	137	157
Bénéfice avant impôts	<u>797</u>	<u>710</u>	<u>1 534</u>
Impôts sur le bénéfice	215	192	414
Bénéfice net de l'exercice	<u>582</u>	<u>518</u>	<u>1 120</u>
Bénéfices non répartis à l'ouverture	6 753	6 235	5 115
Dividendes	-	-	-
Bénéfices non répartis à la clôture	<u><u>7 335</u></u>	<u><u>6 753</u></u>	<u><u>6 235</u></u>

**ANNEXE II (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS DE J.R. PETS INC.**  
 Préparés par Elaine Davidson

**J.R. Pets inc.**  
**Bilan**

Aux 31 décembre  
 (selon les NCECF)  
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$
<b>Actif</b>			
<b>Actif à court terme</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 091	1 342	1 120
Comptes clients	285	280	250
Stocks	2 360	2 230	2 190
Fournitures et charges payées d'avance	347	170	140
Total de l'actif à court terme	<u>4 083</u>	<u>4 022</u>	<u>3 700</u>
Immobilisations corporelles – montant net	9 100	8 659	9 192
Total de l'actif	<u><u>13 183</u></u>	<u><u>12 681</u></u>	<u><u>12 892</u></u>
<b>Passif</b>			
<b>Passif à court terme</b>			
Comptes fournisseurs et charges à payer	2 088	1 740	1 908
Impôts à payer	160	170	280
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	400	400	400
Total du passif à court terme	<u>2 648</u>	<u>2 310</u>	<u>2 588</u>
Impôts futurs	400	418	469
Dette à long terme – emprunt à terme	1 800	2 200	2 600
Total du passif	<u>4 848</u>	<u>4 928</u>	<u>5 657</u>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital-actions – 1 000 000 d'actions ordinaires en circulation	1 000	1 000	1 000
Bénéfices non répartis	7 335	6 753	6 235
Total des capitaux propres	<u>8 335</u>	<u>7 753</u>	<u>7 235</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>13 183</u></u>	<u><u>12 681</u></u>	<u><u>12 892</u></u>

**ANNEXE II (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS DE J.R. PETS INC.**  
 Préparés par Elaine Davidson

**J.R. Pets inc.**  
**État des flux de trésorerie**  
 Exercices clos les 31 décembre  
 (selon les NCECF)  
 (en milliers de dollars canadiens)

	<b>AUDITÉ</b>	<b>AUDITÉ</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Activités d'exploitation		
Bénéfice net de l'exercice	582	518
Amortissement	1 599	1 503
Impôts futurs	(18)	(51)
Variation des soldes du fonds de roulement		
Comptes clients	(5)	(30)
Stocks	(130)	(40)
Charges payées d'avance	(177)	(30)
Comptes fournisseurs et charges à payer	348	(168)
Impôts à payer	(10)	(110)
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	2 189	1 592
Activités d'investissement		
Investissement dans les immobilisations corporelles	(2 040)	(970)
Activités de financement		
Remboursement de l'emprunt à terme	(400)	(400)
Dividendes versés		
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	(400)	(400)
Variation de la trésorerie	(251)	222
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	1 342	1 120
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	1 091	1 342

**ANNEXE III**  
**DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES**  
 Préparées par Elaine Davidson

<b>Données de référence sectorielles (commerce de détail pour animaux de compagnie)</b>	<b>Moyenne du secteur</b>
Taux de croissance annuel des produits d'exploitation	2,3 %
Ratio du fonds de roulement	1,7
Délai de recouvrement des comptes clients	32 jours
Délai de rotation des stocks	58 jours
Délai de règlement des comptes fournisseurs	52 jours
Ratio du total de la dette à l'actif	52 %
Rendement de l'actif	10,5 %
Marge brute	42 %
Frais de marketing en pourcentage des produits d'exploitation	3 %
Salaires en pourcentage des produits d'exploitation	14 %
Loyers et frais d'occupation en pourcentage des produits d'exploitation	11 %
Marge d'exploitation	5 %
Marge bénéficiaire nette	4 %
Produits d'exploitation par employé	194 000 \$
Ventes par pied carré	496,00 \$

**ANNEXE IV**  
**OPTIONS DE FINANCEMENT**  
Préparées par Elaine Davidson

1. Emprunt à terme auprès de la Banque FrontStreet : La Banque FrontStreet est prête à renégocier l'emprunt à terme actuel et à accorder un autre montant de 5 000 000 \$, ce qui porterait le solde de l'emprunt à 6 800 000 \$. (Le solde actuel est de 1 800 000 \$ après le remboursement de mai 2023.) Le taux d'intérêt révisé est de 8 %, payable mensuellement, et le remboursement de capital mensuel est de 56 667 \$ jusqu'à l'échéance de l'emprunt dans 10 ans. L'emprunt est garanti par une sûreté générale grevant la totalité des actifs. Chaque année, la société peut effectuer un remboursement additionnel de capital de 10 % à la date d'anniversaire de l'emprunt. La clause restrictive selon laquelle le ratio du total de la dette portant intérêt au BAIIA ne peut pas excéder 2,5 reste en vigueur.
2. Gord Ly : Gord a proposé d'investir 3 000 000 \$ dans JRP en contrepartie de 30 000 actions privilégiées, à condition que sa proposition de camp de chiens soit acceptée. Les actions privilégiées portent un dividende annuel cumulatif de 3 % et sont convertibles en actions ordinaires à un prix inférieur de 10 % à la valeur de marché des actions au moment de la conversion. Les actions privilégiées sont convertibles au gré du porteur à tout moment après 2028. Les actions privilégiées sont également rachetables au gré de la société au prix de 105 \$ à tout moment après 2031.

## **ANNEXE V**

### **ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE**

Document préparé par Richard Davidson

Charlie Lonian est le seul propriétaire de Bella's Pet Friends Ltée (BPF), un franchiseur d'animaleries spécialisées dans les aliments, les articles et les services de qualité supérieure qui gardent les chiens et les chats en bonne santé. Les plus récents états financiers de BPF sont présentés plus loin. BPF est une chaîne de 30 franchises situées dans l'Ouest canadien, soit au Manitoba, en Alberta, en Colombie-Britannique, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Yukon. Sa clientèle est composée de consommateurs aisés qui se préoccupent de la santé de leurs animaux. Les magasins sont situés dans les banlieues et les grands centres-villes.

Étant donné que la pandémie a ralenti la vente de franchises, la dernière franchise a été ouverte en 2019. Cependant, l'intérêt envers la possession de franchises connaît un regain, et la direction de BPF examine et évalue les demandes en vue de leur approbation. Charlie souhaite que sa société prenne le plus rapidement possible de l'expansion sur le plan géographique et a mis en place un plan dans le cadre duquel BPF atteindrait 55 établissements en 2026. Une partie de cette expansion pourrait avoir lieu en Ontario, bien que l'emplacement définitif des établissements n'ait pas encore été décidé. Si les magasins de BPF s'ajoutent aux 20 magasins actuels de JRP, l'entité combinée détiendrait 75 magasins en 2026.

Les magasins, tous détenus par des franchisés, offrent des aliments pour animaux de compagnie semblables à ceux de JRP. À l'heure actuelle, le pourcentage des produits d'exploitation des franchisés par produit et service est le suivant :

- 35 % pour les aliments (frais et congelés) et les gâteries pour animaux;
- 20 % pour les articles pour animaux;
- 15 % pour les produits pharmaceutiques et médicaments pour animaux;
- 30 % pour les services pour animaux, notamment les massages, la chiropratique et les conseils nutritionnels.

Les ventes que les franchises effectuent directement aux clients sont appelées « ventes du réseau ». La superficie moyenne d'un magasin est de 4 800 pieds carrés.

BPF a une forte présence en ligne qui est assurée par le siège social, mais les ventes en ligne sont réparties entre les franchisés à titre de ventes du réseau. Les clients qui achètent en ligne doivent s'identifier auprès d'un magasin avant de passer leur commande. Cette mesure vise à éviter une réduction des ventes des franchisés. BPF dispose également d'un programme de fidélisation de la clientèle. À l'heure actuelle, la base de données de BPF renferme 110 000 clients au total, dont 50 % sont membres de son programme de fidélisation. Ces chiffres sont équivalents à la moyenne du secteur.



**ANNEXE V (suite)**  
**ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE**  
 Document préparé par Richard Davidson

BPF sélectionne les franchisés au terme d'un examen rigoureux. Selon le contrat de franchise, le franchisé paie une redevance initiale non remboursable de 50 000 \$ par magasin, qui couvre les activités initiales d'installation, de formation et de soutien. Les redevances annuelles sont de 6 % du total des ventes du réseau brutes du magasin. Ce système donne au franchisé le droit d'utiliser le nom BPF, d'accéder aux processus et procédures opérationnels de la société, d'utiliser ses systèmes de gestion des stocks et ses systèmes points de vente, et d'accéder au besoin à de la formation et à du soutien en continu. En outre, BPF facture au franchisé des frais de publicité annuels de 2,5 % du total des ventes du réseau brutes du magasin pour couvrir les coûts de marketing régionaux payés par la société. Le franchisé doit payer tout le matériel et tous les agencements de son établissement. BPF se réserve le droit de résilier le contrat de franchise si le franchisé n'en respecte pas toutes les conditions.

BPF sélectionne l'emplacement du magasin et conclut un contrat de location directement avec le propriétaire. BPF sous-loue ensuite les locaux du magasin au franchisé selon les mêmes conditions, de sorte que ces coûts de location sont simplement transférés au franchisé par BPF.

BPF a des ententes avec des fabricants et des distributeurs et, compte tenu de ses volumes, peut acheter des produits à des prix réduits. 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.

Le franchisé doit payer les redevances chaque mois, au plus tard 20 jours suivant la fin du mois. Les franchisés doivent payer les achats de produits à BPF dans les 14 jours suivant leur réception.

D'après les demandes de franchise potentielle actuelles, Charlie estime que le nombre de nouveaux magasins franchisés augmentera chaque année comme suit :

	2023	2024	2025	2026
Nombre de franchises au début de l'année	30	38	45	50
Nouvelles franchises de l'année	8	7	5	5
Nombre total de franchises à la fin de l'année	38	45	50	55

**ANNEXE V (suite)**  
**ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE**  
 Document préparé par Richard Davidson

Compte tenu de l'expérience passée, les ventes du réseau d'un magasin sont de 950 000 \$ en moyenne au cours de la première année suivant son ouverture. Les ventes de la deuxième année d'exploitation d'un magasin s'élèvent en moyenne à 1 900 000 \$. La troisième année, les ventes d'un magasin atteignent un stade de maturité et s'établissent à 2 500 000 \$. La croissance des ventes devrait ensuite équivaloir au taux d'inflation, soit 1,5 % par année. Les chiffres de ventes ci-dessus sont en dollars de 2022.

Charlie estime que pour chaque ouverture de franchise au cours d'une année, BPF engage des coûts de marketing ponctuels de 25 000 \$ et d'autres coûts ponctuels de 30 000 \$ pour les frais déplacements, la formation, l'installation de logiciels, etc.

Les charges d'exploitation récurrentes annuelles et les hypothèses prévisionnelles pour BPF sont les suivantes :

Coûts directs des services offerts aux franchisés (y compris les loyers nets)	4 % du total des ventes du réseau brutes
Salaires	1 250 000 \$ pour 2023, puis augmentation annuelle selon le taux d'inflation
Coûts de marketing annuels	3 % du total des ventes du réseau brutes
Frais d'occupation du siège social	670 000 \$ pour 2023, puis augmentation annuelle selon le taux d'inflation
Frais généraux, administratifs et informatiques	560 000 \$ pour 2023, puis augmentation annuelle selon le taux d'inflation

**ANNEXE V (suite)**  
**ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE**  
Document préparé par Richard Davidson

BPF dépense 500 000 \$ par année pour le mobilier et les agencements et 650 000 \$ pour le matériel informatique et les logiciels. Ces actifs sont amortis selon la méthode dégressive à des taux de 20 % et de 55 %, respectivement, aux fins de la DPA et sont admissibles à l'incitatif à l'investissement accéléré. On suppose que l'incitatif à l'investissement accéléré s'applique pour toutes les années.

BPF possède les terrains et les bâtiments de son siège social et d'un entrepôt. La valeur actualisée de la réduction d'impôts liée à la DPA de l'ensemble des actifs s'établit à 750 000 \$. L'entrepôt est utilisé comme point central de distribution à ses magasins et à sa clientèle en ligne. Les fabricants et les distributeurs livrent à l'entrepôt les marchandises qui sont revendues aux franchisés. Les fournisseurs livrent les autres produits directement aux franchisés.

Si JRP fait l'acquisition de BPF, cette dernière deviendra une filiale en propriété exclusive de JRP. JRP et BPF seront donc des sociétés associées du point de vue fiscal. Par conséquent, BPF sera assujettie à un taux d'imposition de 27 % après l'acquisition. À la lumière de ses recherches et de ses discussions avec des amis experts, Elaine a déterminé que le coût moyen pondéré du capital approprié pour cette société est de 15 %. Le taux de croissance à long terme du secteur est de 2 %.

**ANNEXE V (suite)**  
**ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE**  
 Document préparé par Richard Davidson

**Bella's Pet Friends Itée**  
**État des résultats et des bénéfices non répartis**  
 Exercices clos les 31 décembre  
 (préparé conformément aux NCECF)  
 (en milliers de dollars canadiens)

	<b>AUDITÉ 2022</b>	<b>AUDITÉ 2021</b>
Total des ventes du réseau de franchisés	<u>72 100</u>	<u>69 420</u>
<b>Produits d'exploitation</b>		
Total des redevances de franchisage	6 130	5 900
Ventes de produits	<u>27 750</u>	<u>26 730</u>
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<u>33 880</u>	<u>32 630</u>
<b>Charges</b>		
Achats de produits	24 975	24 057
Coûts d'établissement des franchises	-	-
Coûts directs d'exploitation – franchises	2 970	2 860
Amortissement	370	350
Salaires	1 100	1 060
Ventes et marketing	1 950	1 850
Frais d'occupation du siège social	540	530
Frais généraux, administratifs et informatiques	<u>430</u>	<u>390</u>
Total des charges	<u>32 335</u>	<u>31 097</u>
Bénéfice d'exploitation	1 545	1 533
Charge d'intérêts	<u>400</u>	<u>422</u>
Bénéfice avant impôts	1 145	1 111
Impôts sur le bénéfice	<u>106</u>	<u>105</u>
Bénéfice net de l'exercice	1 039	1 006
Bénéfices non répartis à l'ouverture	<u>3 802</u>	<u>2 796</u>
Bénéfices non répartis à la clôture	<u>4 841</u>	<u>3 802</u>

**ANNEXE V (suite)**  
**ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE**  
Document préparé par Richard Davidson

**Bella's Pet Friends Itée**  
**Bilan**  
Aux 31 décembre  
(préparé conformément aux NCECF)  
(en milliers de dollars canadiens)

	<b>AUDITÉ</b>	<b>AUDITÉ</b>
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	\$	\$
<b>Actif</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	50	210
Comptes clients	1 970	1 950
Stocks	1 094	980
Fournitures et charges payées d'avance	410	390
Total de l'actif à court terme	3 524	3 530
Immobilisations corporelles – montant net	10 224	9 484
Total de l'actif	13 748	13 014
<b>Passif</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Comptes fournisseurs et charges à payer	2 257	2 190
Impôts à payer	50	62
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	360	360
Total du passif à court terme	2 667	2 612
Dette à long terme – emprunt à terme	6 140	6 500
Total du passif	8 807	9 112
<b>Capitaux propres</b>		
Capital-actions – 100 actions ordinaires émises	100	100
Bénéfices non répartis	4 841	3 802
Total des capitaux propres	4 941	3 902
Total du passif et des capitaux propres	13 748	13 014

**ANNEXE V (suite)**  
**ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE**  
 Document préparé par Richard Davidson

**Bella's Pet Friends Itée**  
**État des flux de trésorerie**  
 Exercice clos le 31 décembre  
 (selon les NCECF)  
 (en milliers de dollars canadiens)

	<b>AUDITÉ</b> <b>2022</b> <b>\$</b>
Activités d'exploitation	
Bénéfice net de l'exercice	1 039
Amortissement	370
Variation des soldes du fonds de roulement	
Comptes clients	(20)
Stocks	(114)
Charges payées d'avance	(20)
Comptes fournisseurs et charges à payer	67
Impôts à payer	(12)
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	1 310
Activités d'investissement	
Investissement dans les immobilisations corporelles	(1 110)
Activités de financement	
Remboursement de l'emprunt à terme	(360)
Dividendes versés	-
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	(360)
Variation de la trésorerie	(160)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	210
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	50



## **ANNEXE VI**

### **INVESTISSEMENT DANS BONHEUR DES ANIMAUX AU LAC AGATHE**

Document préparé par Steve Hammond

Mon ami Gord Ly m'a contacté il y a environ six mois pour me faire une proposition de camp de vacances haut de gamme pour animaux de compagnie. Gord est vétérinaire et sa femme, Irène, dresse des chiens depuis 20 ans. Ils vivent au Québec depuis toujours. Gord et Elaine souhaitent exploiter un centre de mise en pension haut de gamme pour chiens. Dans l'avenir, ils pourraient aussi offrir la mise en pension pour chats, mais ce service ne fait pas partie des plans actuels. Leur établissement différerait des pensions classiques de par son ambiance de camps de vacances. Les chiens y passeraient la plupart de leur temps en plein air à nager, courir, jouer et suivre des formations facultatives de dressage en recherche et sauvetage.

Le camp serait ouvert toute l'année et la durée minimale d'un séjour de chien serait de 3 jours. Gord s'attend à ce que la durée moyenne d'un séjour soit de 14 jours. En outre, des installations seraient offertes aux parents pour qu'ils puissent venir passer du temps avec leur chien s'ils le souhaitent. Ils seraient ainsi en mesure de passer du temps à l'extérieur de la maison avec leur chien, mais ils pourraient aussi voir à quoi ressemble la vie d'un chien au camp. Une fois que les propriétaires auront vu le fonctionnement du camp au quotidien, ils auront l'assurance que leurs animaux sont entre de bonnes mains. L'ouverture d'un seul camp est prévue dans un premier temps. Si ce premier camp connaît du succès, l'ouverture d'autres camps est envisagée.

J'étais emballé par l'idée et j'ai accepté que JRP étudie attentivement cette proposition une fois que Gord aurait trouvé un emplacement possible et préparé un plan d'affaires. Depuis, Gord a parcouru l'Ontario et le Québec pour visiter les camps de concurrents et les emplacements possibles. La semaine dernière, Gord m'a téléphoné pour me dire qu'il avait trouvé l'emplacement parfait, dans un endroit reculé situé à environ une heure et demie de route des villes où la densité de population et les revenus sont élevés. Gord et Irène ont proposé de nommer le camp « Bonheur des animaux au lac Agathe (BALA) ».

La propriété que Gord a ciblée est actuellement un camp de vacances pour enfants doté d'installations et d'équipements supérieurs. Le camp est situé dans le nord du Québec, sur un terrain de 30 acres. La propriété comporte un lac, des champs et des espaces boisés. Certains des chalets existants serviraient à loger le personnel et les propriétaires de chiens qui souhaitent séjourner au camp. Le bâtiment principal du camp dispose actuellement d'une cuisine et d'une salle à manger, ainsi que d'une grande salle commune que le personnel résident et les propriétaires de chiens utiliseraient. On construirait des bâtiments supplémentaires pour accueillir les dortoirs de chiens et les installations de jeu intérieures. Les propriétaires pourraient aussi payer pour obtenir des services de toilettage pour leur chien. Au cas où des chiens auraient besoin de soins durant leur séjour, le camp comporterait également une clinique vétérinaire dotée de tous les services.

**ANNEXE VI (suite)**  
**INVESTISSEMENT DANS BONHEUR DES ANIMAUX AU LAC AGATHE**  
 Document préparé par Steve Hammond

Selon la proposition de Gord, JRP se chargerait de l'achat des actifs et des coûts nécessaires à l'installation et à l'exploitation du camp, et embaucherait Gord et Irène pour l'exploitation du camp à temps plein. Gord a visité d'autres endroits semblables et a intégré à sa proposition ce qui sont, selon lui, les meilleures caractéristiques de ces autres camps.

Gord et Irène seraient les seuls responsables des embauches. Gord souhaite que les employés soient des personnes hautement expérimentées, attentionnées et amoureuses des chiens. Étant donné qu'il fermerait son cabinet vétérinaire, il a déjà parlé à quelques-uns de ses adjoints, qui aimeraient venir travailler au camp.

Le camp existant aurait un coût de 3 000 000 \$, lequel serait réparti comme suit :

- Terrain : 950 000 \$
- Bâtiments : 1 400 000 \$
- Matériel : 650 000 \$

Il faudrait ensuite aussi engager les coûts suivants :

- Bâtiments supplémentaires : 800 000 \$
- Nouveau matériel, y compris des caméras de sécurité qui seraient installées autour de la propriété : 350 000 \$
- Nouvelles clôtures : 500 000 \$
- Nouveaux ordinateurs : 150 000 \$
- Logiciels d'application : 90 000 \$

Tous actifs achetés seraient admissibles à l'incitatif à l'investissement accéléré. La DPA des logiciels d'application ne peut excéder 100 % de leurs coûts.

	<b>Bâtiments</b>	<b>Clôtures</b>	<b>Matériel</b>	<b>Matériel informatique</b>	<b>Logiciels d'application</b>
Taux de DPA – amortissement dégressif	6 %	10 %	20 %	55 %	100 %
Amortissement – méthode linéaire	20 ans	14 ans	8 ans	4 ans	4 ans

**ANNEXE VI (suite)**  
**INVESTISSEMENT DANS BONHEUR DES ANIMAUX AU LAC AGATHE**  
 Document préparé par Steve Hammond

À la fin de la durée de vie prévue du projet, soit la fin de 2029, le terrain et les bâtiments seraient vendus respectivement pour 1 150 000 \$ et 1 400 000 \$ (déduction faite des frais de vente). La valeur de récupération des autres actifs sera négligeable. On s'attend à ce que les catégories de DPA présentent un solde au moment de la disposition des actifs.

Gord a préparé les estimations suivantes aux fins de l'établissement des projections. Il espère que BALA pourra commencer ses activités au début de janvier 2024. Le camp pourra accueillir 60 chiens en pension et sera ouvert 365 jours par année. Le camp dispose de 30 chalets pour les parents de chiens.

Le tableau ci-dessous montre les projections de produits d'exploitation :

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Tarif quotidien par chien	105 \$	110 \$	115 \$	115 \$	115 \$	115 \$
Taux d'occupation	50 %	60 %	75 %	80 %	80 %	80 %
Tarif quotidien par chalet pour propriétaires de chiens	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$
Taux d'occupation des chalets pour propriétaires d'animaux	20 %	20 %	25 %	30 %	30 %	30 %
Frais de dressage	500 000 \$	500 000 \$	600 000 \$	600 000 \$	600 000 \$	600 000 \$
Frais de toilettage	65 000 \$	65 000 \$	85 000 \$	85 000 \$	85 000 \$	85 000 \$

**ANNEXE VI (suite)**  
**INVESTISSEMENT DANS BONHEUR DES ANIMAUX AU LAC AGATHE**  
 Document préparé par Steve Hammond

Il faudra effectuer un investissement initial de 35 000 \$ dans les stocks. L'estimation des coûts d'exploitation de Gord est la suivante :

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Coûts directs d'exploitation - aliments, fournitures, médicaments	15 % du total des produits d'exploitation					
Salaires	680 000 \$	900 000 \$	1 020 000 \$	1 020 000 \$	1 020 000 \$	1 020 000 \$
Coûts de marketing	100 000 \$	100 000 \$	75 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	60 000 \$
Frais d'occupation - chauffage, électricité, impôts fonciers, etc.	110 000 \$	110 000 \$	110 000 \$	110 000 \$	110 000 \$	110 000 \$
Frais généraux et administratifs (note 1)	130 000 \$	150 000 \$	150 000 \$	150 000 \$	150 000 \$	150 000 \$

Note 1 : Elaine a accepté que les tâches administratives soient effectuées par le personnel du siège social de JRP. Les frais généraux et administratifs seraient toutefois imputés à BALA aux fins de l'établissement du budget.

J'ai également convenu de rembourser à Gord 50 % des frais de déplacement qu'il a engagés à ce jour pour visiter les camps de concurrents et trouver un emplacement. Le total des coûts engagés à ce jour s'élève à 70 000 \$.

Elaine a proposé d'utiliser un taux d'actualisation de 16 % pour ce projet d'investissement. Le taux d'imposition de JRP est actuellement de 27 %.

Selon le plan actuel, JRP achètera directement les actifs et assumera les coûts d'exploitation du camp.

## ANNEXE VII OCTROI D'UN PRÊT À OSLER FARMS PET KITCHEN LTÉE

Document préparé par Julia Hammond

J'ai une bonne amie, Lena Baranski, qui possède une exploitation agricole avec son mari, Piotr, dans le sud de l'Ontario. Maintenant certifiée biologique, l'exploitation appartient à la famille depuis des générations. Lena est une nutritionniste diplômée, spécialisée dans la nutrition canine.

Il y a environ cinq ans, Lena a commencé à fabriquer et à vendre de petits lots d'aliments biologiques et végétaliens « De la ferme à la gamelle » pour chiens. Elle a commencé par les vendre dans des marchés publics locaux, mais la demande ne cessait de croître. Elle a donc constitué en société Osler Farms Pet Kitchen Ltée (OFPK) afin de produire des aliments à plus grande échelle. Aujourd'hui, son exploitation agricole compte de grandes installations de production et 30 employés. Ses aliments sont faits d'ingrédients cultivés sur l'exploitation agricole de Lena ou proviennent de la région. Ils incluent notamment des bleuets, des pommes, des fraises, des framboises, des brocolis, des carottes, des céleris et du chou frisé. Les ingrédients cultivés sur place sont vendus à OFPK au prix coûtant. Pour les autres ingrédients, OFPK a conclu avec des fournisseurs des contrats qui prévoient un prix fixe pour une certaine période. Les protéines végétales et les agents de remplissage (haricots, pois, pois chiches, lentilles, riz et maïs) proviennent de producteurs biologiques, lorsqu'ils ne sont pas cultivés sur l'exploitation agricole. Les aliments ne contiennent aucun additif ou colorant ni ingrédient artificiel. Les informations nutritionnelles de tous les aliments sont indiquées sur leur emballage. Les aliments peuvent être conservés au réfrigérateur pendant une semaine ou au congélateur pendant quatre mois. Comme les aliments sont certifiés biologiques, ils se vendent plus cher que les autres aliments frais pour chiens. En outre, OFPK prépare sur demande des aliments personnalisés qu'elle vend à un prix encore plus élevé.

OFPK vend ses aliments à des animaleries spécialisées, à des magasins d'aliments naturels et en ligne directement aux clients. La société offre un service d'abonnements « De la ferme à la gamelle », dans le cadre duquel les aliments pour animaux sont livrés au client chaque semaine. À l'heure actuelle, 90 % des clients d'OFPK sont des clients réguliers, et le nombre de nouveaux clients augmente chaque mois.

Les ventes aux magasins doivent être réglées dans les 30 jours, mais les animaleries ont l'habitude de ne pas payer à temps. Les ventes en ligne et les ventes par abonnements étant réglées par carte de crédit, les comptes clients sont peu élevés. Les stocks sont constitués de matières premières, d'emballages et de produits finis. Les produits finis demeurent en stock moins de 7 jours, mais la rotation de l'ensemble des stocks se fait en moyenne en 14 jours.

**ANNEXE VII (suite)**  
**OCTROI D'UN PRÊT À OSLER FARMS PET KITCHEN LTÉE**  
Document préparé par Julia Hammond

OFPK vend aux animaleries des aliments pour chiens sous une gamme de cinq produits différents. Les propriétaires de chiens qui font leurs achats directement auprès d'OFPK ont la possibilité d'acheter des aliments déjà préparés et emballés ou des aliments personnalisés (à partir d'une longue liste d'ingrédients) selon la race, le mode de vie et l'âge de leur chien. Les clients qui optent pour l'abonnement reçoivent des conseils nutritionnels de Lena pour leur animal. Selon la première consultation, Lena prépare les aliments qui conviennent le mieux au chien du propriétaire. Bien qu'elles soient très rares, les plaintes sont traitées immédiatement par Lena, qui communique directement avec le client pour corriger le problème le plus rapidement possible.

Au moment de la constitution en société d'OFPK, Lena et Piotr ont investi 3 millions \$ en contrepartie d'actions ordinaires. Une banque a accordé un emprunt à long terme portant intérêt à 6 %, dont les remboursements de capital annuels de 640 000 \$ sont payés uniformément tout au long de l'année. L'emprunt est garanti par les immobilisations corporelles de la société. La banque a également accordé à OFPK une ligne de crédit de 1 million \$, à un taux d'intérêt de 4 %.

Compte tenu de la demande, OFPK doit augmenter sa capacité de production. Lena envisage donc la construction de nouvelles installations, en 2023, à un coût de 6 millions \$. J'ai dit à Lena que JRP cherche de nouveaux investissements. À la lumière de nos discussions, Lena m'a proposé que JRP accorde, le 1<sup>er</sup> juillet 2023, un prêt de 6 millions \$ à OFPK pour financer son expansion en 2023. Le prêt serait remboursé en totalité le 31 décembre 2032. Lena est prête à verser à JRP 20 % du total des bénéfices d'exploitation d'OFPK, le rendement annuel minimal devant être de 3 % du solde du prêt. Les intérêts seraient payables chaque année le 31 décembre, selon le bénéfice d'exploitation de l'exercice clos le 31 octobre. Le premier paiement effectué le 31 décembre 2023 correspondrait au tiers (quatre mois) de 20 % du bénéfice d'exploitation de l'exercice clos le 31 octobre 2023. Le montant payable pour un exercice donné sera fondé sur les états financiers audités. Le taux d'amortissement des immobilisations d'OFPK est de 5 %. Même si les prévisions se terminent en 2027, Lena s'attend à ce que les résultats de 2028 à 2032 soient au moins égaux à ceux de 2027.

Lena aimerait inscrire dans les modalités du prêt qu'un siège au Conseil d'administration d'OFPK me soit accordé à titre d'administratrice avec droit de vote. Je pourrais ainsi donner mon avis sur la stratégie d'exploitation, étant donné que j'ai une bonne connaissance du secteur de la vente au détail d'aliments pour animaux de compagnie. Actuellement, Lena, son père et Piotr sont les seuls administrateurs.



**ANNEXE VII (suite)**  
**OCTROI D'UN PRÊT À OSLER FARMS PET KITCHEN LTÉE**  
Document préparé par Julia Hammond

Lena s'attend également à ce que JRP achète au moins pour 500 000 \$ d'aliments d'OFPK pour la vente dans les magasins de JRP. En 2022, JRP a commencé à offrir les aliments d'OFPK et ceux-ci se sont bien vendus. Comme JRP a déjà acheté pour 400 000 \$ d'aliments pour la vente dans ses magasins depuis le début de 2023, le minimum de 500 000 \$ devrait être facilement atteint. Si JRP accepte de conclure l'accord, Lena a également proposé d'accorder à JRP une remise sur ses achats.

Lena a embauché deux scientifiques diplômés en chimie alimentaire et en nutrition qui se chargent de la recherche et du développement (R et D). Lena est d'avis qu'il est essentiel de toujours développer de nouveaux produits de pointe et novateurs qui s'adaptent à l'évolution des préférences des propriétaires d'animaux. Ce flot de nouveaux produits contribue à la stabilisation des ventes au fil du temps. Le service de R et D est également chargé de réaliser tous les jours des contrôles qualité sur lesquels il fait rapport quotidiennement.

**ANNEXE VII (suite)**  
**OCTROI D'UN PRÊT À OSLER FARMS PET KITCHEN LTÉE**  
 Document préparé par Julia Hammond

Les plus récents états financiers audités d'OFPK sont fournis plus loin. J'ai aidé Lena à préparer des hypothèses pour la période allant de 2023 à 2027, au-delà de laquelle le bénéfice d'exploitation d'OFPK devrait augmenter de 2 % par année. Après 2027, les acquisitions d'immobilisations corporelles et les augmentations du fonds de roulement resteront à leur niveau de 2027.

Hypothèses	2023	2024	2025	2026	2027
Ventes en magasin – croissance annuelle	20 %	20 %	15 %	10 %	5 %
Ventes en ligne – croissance annuelle	30 %	30 %	20 %	15 %	5 %
Ventes d'abonnements – croissance annuelle	35 %	35 %	30 %	15 %	5 %
Coût des ventes – en pourcentage du total des ventes	54 %	52 %	51 %	51 %	51 %
Frais de vente et de marketing – en pourcentage du total des ventes	10 %	10 %	9 %	8 %	8 %
Livraison – en pourcentage du total des ventes	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Frais de recherche et développement – croissance annuelle	8 %	6 %	3 %	3 %	3 %
Frais généraux et administratifs – croissance annuelle	6 %	5 %	3 %	2 %	2 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles (en milliers de dollars)	6 000	3 200	3 200	2 500	3 000
Augmentation du fonds de roulement (en milliers de dollars)	50	50	50	40	20

**ANNEXE VII (suite)**  
**OCTROI D'UN PRÊT À OSLER FARMS PET KITCHEN LTÉE**  
 Document préparé par Julia Hammond

**Osler Farms Pet Kitchen Itée**  
**État des résultats**  
 Pour l'exercice clos le 31 octobre 2022  
 (selon les NCECF)  
 (en milliers de dollars canadiens)

	<b>AUDITÉ</b> <b>\$</b>
Produits d'exploitation	
Ventes en magasin	3 260
Ventes en ligne	3 570
Ventes d'abonnements	1 960
	8 790
Coût des ventes	4 480
Marge brute	4 310
Charges	
Marketing et publicité	820
Amortissement	983
Livraison	230
Frais de recherche et développement	450
Frais généraux et administratifs	620
	3 103
Bénéfice d'exploitation	1 207
Intérêts sur la dette à long terme	979
Intérêts sur la ligne de crédit	
	228
Bénéfice avant impôts	
Impôts sur le bénéfice	62
Bénéfice net	166
Bénéfices non répartis à l'ouverture	1 696
Bénéfices non répartis à la clôture	1 862

**ANNEXE VII (suite)**  
**OCTROI D'UN PRÊT À OSLER FARMS PET KITCHEN LTÉE**  
 Document préparé par Julia Hammond

**Osler Farms Pet Kitchen Itée**  
**Bilan**  
 Au 31 octobre 2022  
 (selon les NCECF)  
 (en milliers de dollars canadiens)

	<b>AUDITÉ</b> \$
<b>Actif</b>	
<b>Actif à court terme</b>	
Trésorerie	52
Comptes clients	350
Stocks	196
Charges payées d'avance	95
Total de l'actif à court terme	693
Immobilisations corporelles	24 650
Total de l'actif	25 343
<b>Passif</b>	
<b>Passif à court terme</b>	
Ligne de crédit	-
Comptes fournisseurs	381
Charges à payer	100
Tranche à court terme de la dette à long terme	640
Total du passif à court terme	1 121
Effet à payer – JRP	
Dette à long terme	15 360
Total du passif	16 481
<b>Capitaux propres</b>	
Actions ordinaires	3 000
Actions privilégiées	4 000
Bénéfices non répartis	1 862
Total des capitaux propres	8 862
Total du passif et des capitaux propres	25 343

## **ANNEXE VIII**

### **AJOUT DE SERVICES POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE DANS LES MAGASINS**

Document préparé par Elaine Davidson

Dans le cadre de cette proposition, JRP rénoverait ses magasins afin d'utiliser l'espace plus efficacement et de modifier son mixte de produits et services. Les présentoirs dédiés aux aliments seraient déplacés, les articles pour animaux éliminés et trois salles de soins ajoutées. Grâce à ces modifications, les magasins pourraient offrir des services supplémentaires pour animaux de compagnie. La moitié de l'espace de vente au détail serait convertie en trois salles de soins pour animaux de compagnie. Une salle serait consacrée à la chiropratique, une autre salle aux massages et la dernière aux conseils nutritionnels. Les magasins ne vendraient plus d'articles pour animaux de compagnie, mais continueraient d'offrir des services de toilettage et de dressage ainsi que des aliments pour animaux de compagnie. À l'heure actuelle, JRP dispose de 50 jours de stocks d'articles pour animaux de compagnie.

La marge sur coûts variables de chaque produit et service ainsi que le total des coûts fixes sont fournis plus loin.

Selon ce qui est proposé, 10 premiers magasins seraient convertis en 2023. Les travaux débuteraient en juillet 2023 dans ces magasins et devraient être achevés en un mois. Ces magasins commenceraient à offrir les nouveaux services en août. Les magasins pourraient continuer de vendre des services de toilettage et de dressage ainsi que des aliments pour animaux de compagnie durant les travaux. Les 10 autres magasins seraient convertis en janvier 2024.

Les services aux animaux de compagnie seraient fournis par des travailleurs indépendants plutôt que par des employés. Ainsi, JRP ne paierait que les services fournis et s'éviterait le coût des avantages sociaux et de la formation continue que ces professionnels doivent suivre chaque année pour mettre à jour leurs connaissances et maintenir leur accréditation. Les travailleurs indépendants seraient chargés du nettoyage après le passage de chaque animal et devraient s'assurer du respect de la réglementation applicable.

Le prix de vente par séance de chacun des services pour animaux de compagnie serait le suivant : 115 \$ pour la chiropratique, 65 \$ pour les massages et 80 \$ pour les conseils nutritionnels. Six séances par jour seraient fournies dans chaque salle de soins pour un maximum de 280 jours de réservation par année.

Les salles de soins des magasins convertis en 2023 seraient disponibles 80 jours en 2023, 240 jours en 2024, puis fonctionneraient au maximum de leur capacité à partir de 2025. Les salles des magasins convertis en 2024 seraient disponibles 180 jours en 2024, puis fonctionneraient au maximum de leur capacité à partir de 2025.

**ANNEXE VIII (suite)**  
**AJOUT DE SERVICES POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE DANS LES MAGASINS**  
Document préparé par Elaine Davidson

Voici les coûts par session pour chaque service :

	<b>Chiropratique</b>	<b>Massages</b>	<b>Conseils nutritionnels</b>
Honoraires du thérapeute ou du nutritionniste (selon un % du prix de vente conforme aux pratiques du secteur)	50,00 \$	30,00 \$	40,00 \$
Fournitures	0,40 \$	1,50 \$	0,75 \$
Produits de nettoyage	0,50 \$	0,50 \$	0,50 \$

La construction des salles de soins et les achats de matériel nécessiteront des investissements de 150 000 \$ par magasin. Ces actifs auront une durée de vie utile de 15 ans.

Il n'y aura aucune incidence sur les coûts fixes actuels de JRP.

	<b>Aliments pour animaux (coûts variables)</b>	<b>Articles pour animaux (coûts variables)</b>	<b>Toilettage et dressage (coûts variables)</b>	<b>Coûts fixes</b>	<b>Total</b>	<b>Total selon les É/F</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Ventes	19 725	12 850	5 925		38 500	38 500
Coût des ventes	8 475	8 990	3 555	-	21 020	21 020
Amortissement				1 599	1 599	1 599
Coûts directs des magasins	80	50	40	420	590	590
Marketing et publicité	385	250	160	1 295	2 090	2 090
Salaires	2 000	1 000		4 258	7 258	7 258
Loyer et charges locatives			100	3 740	3 840	3 840
Frais généraux et administratifs			20	1 170	1 190	1 190
	10 940	10 290	3 875	12 482	37 587	37 587
Marge sur coûts variables	8 785 \$	2 560 \$	2 050 \$	-12 482 \$	913 \$	
Ratio de la marge sur coûts variables	45 %	20 %	35 %			
Marge sur coûts variables moyenne par magasin	439 250 \$	128 000 \$	102 500 \$			