

# RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR l'Examen final commun

PARTIE B – Épreuve du Jour 1

Examens de Septembre 2023 et septembre 2024

© 2025 Comptables professionnels agréés du Canada

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

---

## MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

**Présidence :** **Jonathan Vandal, CPA**

JV Conseil inc.  
Montréal (Québec)

**Vice-présidence :** **Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)**

Mitel Corporation  
Kanata (Ontario)

**Krista Burton, CPA**

NL Hydro  
Mount Pearl (Terre-Neuve-et-Labrador)

**Dean Austin, MAcc, FCPA, FCA**

Scarrow & Donald, Chartered Professional  
Accountants, LLP  
Winnipeg (Manitoba)

**Masonga Chipanshi, CPA, CIA, MPAcc**

TD Asset Management  
Regina (Saskatchewan)

**Linda Dai, CPA, CMA, MBA**

KPMG LLP  
Toronto (Ontario)

**Jawad Garba, CPA**

Société des traversiers du Québec,  
Québec (Québec)

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

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

**Rob Jeffery, MBA, CPA, CA, IAS.A**

Deloitte s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Simar Khosla, CPA**

KPMG LLP  
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

**Alina McGuinness, CPA, CA**

Université de la Colombie-Britannique  
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Maura O'Shea, CPA**

Bell Canada  
Montréal (Québec)

**Matthew Roman, CPA, B. Comm., M. Fisc.**

KPMG LLP  
Vaughan (Ontario)

**Gaurav Sharma, CFA, CPA, CA, EEE**

Mosaic CPA Professional Corporation  
Toronto (Ontario)

**Bradley Smith, CPA**

Teed Saunders Doyle  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

**Éric Thibault, CPA auditeur, CIA, ASC, C.DIR.**

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

**Abhimanyu Verma, CPA, CA, B. Comm.**

KPMG LLP  
Toronto (Ontario)

**Jessica Yuen, CPA, CA**

PricewaterhouseCoopers LLP  
Vancouver (Colombie-Britannique)



## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2024	
– Partie B (épreuve du Jour 1).....	1
Message aux candidats .....	10
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun .....	18
Annexe B Module de synthèse 1 – Étude de cas connexe JRP.....	24
Annexe C Épreuve du Jour 1 – Étude de cas JRP (V1) – le 12 septembre 2023 .....	97
Annexe D JRP (version 1) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat .....	112
Guide de correction .....	113
Exemple de réponse de candidat .....	149
Annexe E Épreuve du Jour 1 – Étude de cas JRP (V2) – le 10 septembre 2024 .....	165
Annexe F JRP (version 2) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat .....	181
Guide de correction .....	182
Exemple de réponse de candidat .....	217
Annexe G Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1 .....	233
Version 1.....	234
Version 2.....	234
Annexe H Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1 .....	235
Version 1.....	236
Version 2.....	249
Annexe I Tableau de référence – Examen final commun des CPA .....	262
Ordres et écoles de gestion des CPA.....	268

*La partie A du rapport présente un compte rendu sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 de septembre 2024.*



## **RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2024**

### **OBJECTIFS**

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

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

Le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2024 est publié en deux parties : la partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

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

### **RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN**

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

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

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

Le président supervise le processus d'évaluation. Un sous-comité du Jury, composé de neuf membres, participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Les membres de ce sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le président et un vice-président du Jury supervisent le processus de correction dans son entièreté, consultant les membres du sous-comité au besoin. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes pour ce qui est du degré de difficulté et l'établissement du seuil de réussite incombent à l'ensemble du Jury.

## **L'EFC**

### **Élaboration et structure de l'EFC**

Les permanents du Jury d'examen travaillent de concert avec les auteurs des études de cas – qui seront présentées au Jury – pour que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs établis par le Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

L'ensemble du Jury établit des lignes directrices sur le contenu et la nature des études de cas qui seront soumises aux candidats; Le sous-comité passe en revue et modifie au besoin celles qui constitueront les trois épreuves de l'EFC.

### **Nature des études de cas**

L'EFC consiste en un ensemble d'études de cas qui permettent de déterminer si le candidat est prêt à être admis dans la profession.

**Épreuve du Jour 1** – Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe, à moins que des circonstances particulières exigent qu'une troisième version soit utilisée. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 précédent. La version 2 est utilisée par les candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen et qui se présentent pour la première fois à l'épreuve. Les deux versions des études de cas sont calibrées de façon à avoir un niveau de difficulté comparable. Une version 1 et une version 2 ont été utilisées à l'EFC de septembre 2024. La version 2 était connexe à l'étude de cas JRP dont la version 1 avait été utilisée à l'EFC de septembre 2023.



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

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

### **Occasions d'évaluation**

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

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

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

### **Guides de correction**

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le vice-président du Jury et certains membres du sous-comité, de même que des responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir les **Annexes B à F** pour l'étude de cas du module de synthèse 1, les études de cas, les guides de correction et les exemples de réponses à l'épreuve du Jour 1 JRP. L'**Annexe G** présente les résultats par occasion d'évaluation et l'**Annexe H**, les commentaires du Jury. L'étude de cas Amuzou (version 1) de l'épreuve du Jour 1, de même que les études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent dans la **partie A** du Rapport sur l'EFC.

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

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

Chaque occasion d'évaluation (OE) prévoit cinq catégories de performance. La performance du candidat est classée dans l'une des cinq catégories suivantes :

- Non traité
- Compétence minimale
- En voie vers la compétence
- Compétent
- Compétent avec distinction

### **Établissement du seuil de réussite**

Le président du Jury ainsi que le vice-président responsable de l'examen supervisent la correction. Vers la fin de la correction, le sous-comité du Jury s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

Au cours du processus visant à déterminer lesquels des candidats réussiront à l'EFC, chaque candidat est jugé par rapport aux attentes que le Jury a préétablies en ce qui a trait aux compétences que doit posséder un comptable professionnel agréé débutant. Tout changement apporté au profil de réussite initial pendant la finalisation des guides et la correction doit être ratifié par l'ensemble du Jury. Lors de l'établissement du profil de réussite, le Jury tient compte des éléments suivants :

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

## Le modèle décisionnel

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

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

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

## Épreuve du Jour 1

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

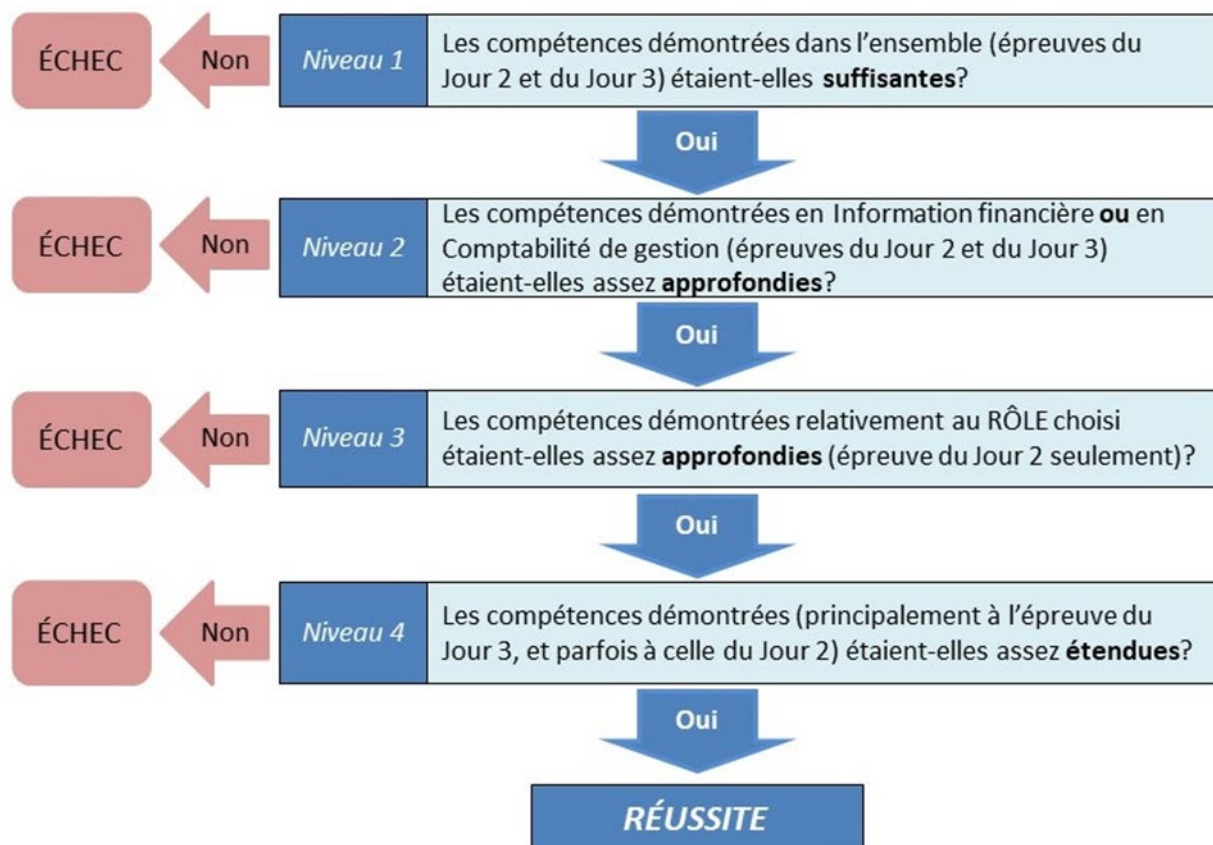
## Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

Le Jury d'examen met en équivalence les résultats des examens d'une année à l'autre pour s'assurer que les candidats ont les mêmes chances de réussite, peu importe la séance de l'EFC à laquelle ils se présentent. Pour ce faire, il se fonde sur les facteurs décrits dans la présente section.

**TABLEAU 1**  
**MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA RÉUSSITE OU DE L'ÉCHEC**  
**AUX ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**



## **Approbation des résultats**

Le sous-comité du Jury passe en revue et approuve les résultats de la correction de chaque étude de cas. L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles du Jour 2 et du Jour 3.

**Épreuve du Jour 1** – Le sous-comité du Jury analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de peu, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

**Épreuves du Jour 2 et du Jour 3** – Dans le cadre du processus d'élaboration, le sous-comité du Jury fixe des exigences préliminaires pour les critères de profondeur et d'étendue des compétences (niveaux 2, 3 et 4) évaluées par les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Au terme de la correction, le Jury évalue ces exigences et y met la dernière main, et il établit les exigences du critère de suffisance (niveau 1) applicable aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées.

Au cours du processus d'approbation, le Jury se soucie en tout temps de tout manque d'uniformité ou de cohérence dans la correction ou dans ses processus qui pourrait avoir une incidence sur les résultats.

## **Présentation des résultats**

Dans son processus décisionnel, le Jury détermine lesquels des candidats ont réussi au niveau national, sans tenir compte de la province d'origine ou de la langue des candidats. De même, ses commentaires sont fondés sur une analyse de la performance de l'ensemble des candidats.

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

- le statut de réussite ou d'échec global et le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 et pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées;
- le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 ;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 1 (critère de suffisance); les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière ou en Comptabilité de gestion);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 3 (critère de profondeur dans le rôle choisi);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 4 (critère d'étendue dans tous les domaines de compétences techniques).

## **Remerciements**

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

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

Jonathan Vandal, CPA  
Président  
Jury d'examen

## MESSAGE AUX CANDIDATS

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

### Introduction

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de septembre 2024 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe Amuzou (version 1) de l'épreuve du Jour 1. Les commentaires détaillés sur la performance des candidats aux versions 1 et 2 des études de cas Amuzou ne seront disponibles qu'après l'utilisation de la version 2 d'Amuzou, en septembre 2025. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (ci-après, le Jury) pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Cette information se trouve à la partie B du rapport sur l'EFC pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de JRP).

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses des candidats à l'EFC de septembre 2024, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possibles. Les commentaires qu'il contient sont fondés sur les observations des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grandes tendances relevées par les correcteurs dans l'ensemble des réponses à l'EFC. On trouvera des commentaires détaillés sur la performance des candidats à chaque occasion d'évaluation (OE) à l'Annexe F de la partie A et à l'Annexe H de la partie B du rapport sur l'EFC.

### Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon que chacune des épreuves amène les candidats à démontrer des compétences différentes. Ainsi, l'épreuve du Jour 1 permet aux candidats de démontrer leurs compétences professionnelles générales, notamment en ce qui concerne l'analyse critique pertinente pour la prise de décisions stratégiques, le jugement professionnel et la capacité de synthèse. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques communes acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, dans l'un des quatre domaines optionnels. En général, mais pas toujours, l'épreuve du Jour 2 indique clairement le travail à faire et est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, ce qui permet aux candidats de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer davantage la profondeur et l'étendue des compétences communes qu'ils ont acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs



compétences dans tous les autres domaines techniques de base. Comme ils disposent habituellement de moins de temps pour cette épreuve, les candidats doivent classer les questions par ordre de priorité et bien répartir leur temps entre chacune.

Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour pouvoir montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

## **Forces et faiblesses**

### Gestion du temps

Dans l'ensemble, les candidats ont su bien gérer leur temps. L'épreuve du Jour 1 ne faisait l'objet d'aucune contrainte de temps et, de façon générale, le temps que les candidats ont consacré à leur évaluation de la situation et à leur analyse des questions était approprié. La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques présentées et ont consacré plus de temps à celles qui nécessitaient une analyse poussée. L'étude de cas du Jour 2 ne faisait également l'objet d'aucune contrainte de temps, et la plupart des candidats ont bien géré leur temps. Ils ont tenté de traiter toutes les OE et ont bien réparti leur temps entre la partie commune et la partie propre à leur rôle. Les candidats semblent avoir géré leur temps adéquatement à l'épreuve du Jour 3, laquelle imposait une contrainte de temps et les forçait donc à bien répartir les quatre heures qui leur étaient allouées entre les trois études de cas.

### Analyses non pertinentes

Le Jury a été heureux de constater que les réponses à cet examen contenaient peu d'analyses non pertinentes. Les candidats ont traité les éléments du travail à faire et, de façon générale, n'ont pas fourni d'analyse superflue.

### Compétences techniques

Comme aux derniers EFC, le Jury a remarqué que les candidats ont généralement omis de traiter les sujets complexes ou ont eu de la difficulté à le faire. Ils ont semblé plus à l'aise avec les sujets techniques simples et courants qui étaient évalués au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

En général, à l'épreuve du Jour 2, les candidats ont bien réussi aux OE communes n° 2 (contrat de location), n° 4 (budget de trésorerie) et n° 6 (projet pilote de café), à l'OE n° 10 (procédures d'audit – questions comptables) du rôle en Certification, à l'OE n° 7 (évaluation selon la méthode de la capitalisation des bénéfices) et à l'OE n° 8 (financement) du rôle en Finance, à l'OE n° 8 (focalisation sur les activités en ligne) du rôle en Gestion de la performance, et à l'OE n° 7 (DPA), à l'OE n° 8 (revenu imposable – analyse quantitative) et à l'OE n° 11 (avantages sociaux) du rôle en Fiscalité. À l'épreuve

du Jour 3, ils ont bien réussi à l'OE n° 2 (impôt fédéral des sociétés à payer), à l'OE n° 3 (risques liés au projet de contrat de licence pour l'algorithme), à l'OE n° 4 (options de financement), à l'OE n° 5 (actif incorporel – algorithme) et à l'OE n° 7 (concordance stratégique des candidatures avec le poste de chef de la direction) de l'étude de cas n° 1, à l'OE n° 1 (comptabilisation des produits) et à l'OE n° 5 (options de placement) de l'étude de cas n° 2, et à l'OE n° 2 (compatibilité stratégique des activités actuelles), à l'OE n° 4 (régime de la TPS et conformité à ce régime) et à l'OE n° 5 (plan d'audit) de l'étude de cas n° 3. Bon nombre de ces OE portaient sur des sujets qui sont régulièrement évalués à l'EFC.

Toutefois, à d'autres OE, en particulier celles propres aux différents rôles de l'épreuve du Jour 2 évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules optionnels, la qualité des réponses a beaucoup varié, et certains candidats ont démontré une très mauvaise compréhension des connaissances techniques nécessaires. Par exemple, à l'OE n° 13 (rapport de gestion) du rôle en Certification, les candidats ont eu de la difficulté à formuler des commentaires reflétant le rôle et les responsabilités de l'auditeur relativement au rapport de gestion. À l'OE n° 11 (VAN de la location ou de l'achat) du rôle en Finance, de nombreux candidats n'ont pas calculé la VAN et ont uniquement examiné les coûts totaux ou les coûts de la première année. À l'OE n° 13 (modes de versement des distributions) du même rôle, les candidats ont réalisé des analyses génériques et se sont souvent concentrés sur une seule question, montrant ainsi qu'ils avaient une compréhension insuffisante des solutions proposées. À l'OE n° 7 (état des résultats des divisions) du rôle en Gestion de la performance, les candidats ont souvent réparti les dépenses, mais les dépenses réparties ne correspondaient pas aux dépenses totales. À l'OE n° 11 (programme d'adhésion) du même rôle, les candidats n'ont généralement pas tenu compte de la marge brute sur les ventes supplémentaires de livres et de magazines et ont mal calculé les coûts associés à la mise en œuvre du programme. À l'occasion d'évaluation n° 13 (TPS/TVH) du rôle en Fiscalité, les candidats ont montré de piètres connaissances techniques relativement aux incidences des avantages sociaux sur le plan de la TPS/TVH.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury encourage les candidats à adopter une approche équilibrée dans leur préparation et à s'assurer de posséder un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences de la *Grille de compétences des CPA*, aux niveaux de maîtrise attendus à l'EFC (pour les modules communs et les modules optionnels). Le Jury rappelle aussi aux candidats que les attentes sont différentes pour les OE propres à chacun des rôles de l'épreuve du Jour 2, qui sont évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules optionnels. Ces attentes sont plus élevées que pour les autres OE, lesquelles sont évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs. Comme le niveau de difficulté inhérent à chaque rôle est comparable, le Jury encourage fortement les candidats à choisir judicieusement leur rôle à l'épreuve du Jour 2 et à tenir

compte de leur capacité de fournir des réponses dans le domaine de compétences en question au niveau de maîtrise attendu pour les modules optionnels.

Absence de prise en compte du contexte propre à chaque étude de cas et d'intégration de l'information fournie

Comme on l'a observé aux EFC précédents et comme le montrent les principales faiblesses relevées à cet EFC, les candidats à l'examen de septembre 2024 ont semblé avoir du mal à prendre en compte le contexte propre à chaque étude de cas et à intégrer l'information qui leur était fournie. Par exemple, à l'épreuve du Jour 2, à l'OE commune n° 1 (regroupement d'entreprises), les candidats se sont généralement uniquement servis du fait qu'ILL avait acheté 100 % des actions de Signets pour déterminer si une entreprise avait été acquise, sans tenir compte des autres données pertinentes. À l'OE commune n° 3 (action en justice), de nombreux candidats n'ont pas analysé les événements postérieurs à la date de clôture, même si ces événements étaient explicitement présentés dans l'étude de cas. À l'OE n° 7 (programme d'UAR) du rôle en Certification, les candidats ont cité le bon chapitre du *Manuel*, mais ont eu du mal à appliquer les indications à la situation de la société. À l'OE n° 9 (analyse de planification) du même rôle, les candidats ont calculé les écarts, mais ne se sont pas servis des données de l'étude de cas pour les analyser de façon appropriée. À l'OE n° 12 (programme de rémunération au rendement pour la division en ligne) du rôle en Gestion de la performance, les candidats n'ont pas su appliquer une formule utilisant les données de l'étude de cas pour calculer les primes de rendement. À l'OE n° 12 (prêts consentis aux actionnaires) du rôle en Fiscalité, les candidats ont eu de la difficulté à relever les données de l'étude de cas qui différenciaient les prêts. À l'épreuve du Jour 3, à l'OE n° 1 (écarts budgétaires) de l'étude de cas n° 1, les candidats ont calculé les écarts, mais ont eu de la difficulté à en quantifier les causes à l'aide des données fournies. À l'OE n° 4 (faiblesses du contrôle) de l'étude de cas n° 2, les candidats ont eu de la difficulté à relever des faiblesses précises du processus décrit et, souvent, n'ont pas compris les faiblesses qui étaient présentées.

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

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

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

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à une évaluation pertinente de la situation. Ils ont par la suite fait référence à cette évaluation globale dans l'analyse des options stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leur conclusion. Toutefois, les candidats faibles n'ont généralement fait des liens qu'avec les données les plus évidentes qui concernaient les facteurs clés de succès, la mission et la vision d'Amuzou, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, comme la diminution de la performance des deux plus grands parcs d'attractions d'Amuzou ou les préférences divergentes des jeunes adultes et de la clientèle la plus fidèle d'Amuzou, les parents de jeunes enfants.

Amuzou devait rembourser un emprunt de 9 millions \$ dans les cinq mois suivants, mais avait seulement 1 million \$ de fonds en caisse et n'avait accès à aucun autre financement par emprunt. Compte tenu de cette importante contrainte de financement, les candidats devaient expliquer comment Amuzou pouvait rembourser l'emprunt. En outre, les principaux objectifs d'Amuzou étaient d'augmenter son bénéfice d'exploitation, d'augmenter le nombre de visiteurs dans ses parcs et ses attractions et de réaliser des investissements ayant le potentiel de croissance le plus élevé. Les candidats devaient intégrer les éléments cruciaux de la situation globale et les objectifs de la société dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique.

Quatre options stratégiques devaient être analysées : la vente du terrain de Magical Land à Constructions Modelo, un promoteur immobilier de Vancouver; la conclusion d'un contrat de licence avec un producteur de films réputé, Studio Pionnier; la conclusion d'un contrat de location avec Pixel et l'ouverture d'une arcade à Magical Land; et la conception d'une nouvelle attraction de RV sur Great Bear ou la vente de l'expérience de RV actuelle sur l'Arctique.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé en profondeur les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes et quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations (ils ont notamment rattaché leurs calculs aux objectifs d'Amuzou). Les analyses quantitatives des candidats faibles, quant à elles, manquaient souvent de structure et de clarté, et étaient donc difficiles à suivre. De plus, beaucoup de candidats faibles n'ont pas effectué les bons calculs pour évaluer adéquatement chacune des questions. Nombre d'entre eux ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont systématiquement fait des liens entre leur analyse de chacune des options et les grandes questions au niveau de l'entité, soit le

remboursement à venir de l'emprunt, les objectifs d'Amuzou et les éléments importants de l'environnement global, comme les différents segments de clientèle. Ils ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Quant aux candidats faibles, ils ont omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle, dans laquelle ils n'ont pas bien expliqué l'importance de ces questions pour chacune des décisions stratégiques à prendre. Les candidats forts ont clairement expliqué comment Amuzou devrait gérer le remboursement à venir de l'emprunt, puis ont formulé des recommandations logiques et étayées qui cadraient avec les options mutuellement exclusives envisagées par Amuzou.

Les candidats faibles ont généralement analysé chacune des questions indépendamment, sans prendre le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions au niveau de l'entité dans leurs conclusions. Par conséquent, ils ont omis d'établir des liens importants entre les divers aspects de chaque option, et ont par exemple recommandé l'adoption d'options stratégiques incompatibles. Certains n'ont pas tenu compte du remboursement de l'emprunt dans leur recommandation globale.

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; souvent, leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse mal structurée.

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

Comme pour la version 1 d'Amuzou, la plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'étude de cas JRP à une évaluation pertinente de la situation. Ils ont par la suite fait référence à cette évaluation globale dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions.

Les problèmes de chaîne d'approvisionnement dans le secteur, conjugués à l'incertitude générée par ces problèmes, constituaient l'un des principaux facteurs situationnels à prendre en considération. De plus, compte tenu de la diminution constante du bénéfice net de JRP ces dernières années, le Conseil avait pour objectifs d'augmenter le bénéfice net de la société et d'empêcher que le déclin des animaleries de la société ne se poursuive. JRP n'avait que 5 millions \$ de trésorerie pour faire des investissements stratégiques et ne souhaitait pas obtenir de financement par emprunt supplémentaire. Les candidats devaient intégrer ces éléments cruciaux de la situation globale de la société dans leur analyse des questions importantes.

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue qualitatif et quantitatif, soit l'investissement dans une usine de fabrication de nourriture sèche pour chiens de marque JRP, l'expansion des activités de commerce électronique et l'acquisition de trois centres de distribution au Canada, l'acquisition d'une participation de 20 % dans Toucru (un petit fabricant d'aliments de qualité supérieure pour animaux de compagnie), la signature d'un contrat avec Koda en vue de vendre des articles pour animaux de marque JRP, et le développement d'une application mobile personnalisée par CPL.

Comme dans le cas de la version 1 d'Amuzou, les candidats forts ont relevé et analysé les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question, ont présenté des analyses quantitatives utiles et ont établi des liens entre leur analyse et les questions au niveau de l'entité présentées dans l'étude de cas. Ils ont eu tendance à prendre en considération les problèmes de chaîne d'approvisionnement dans leur analyse de chacune des questions, et à en tenir compte dans leurs conclusions et leurs recommandations globales. Ils ont également vu les interrelations entre les diverses options stratégiques. Par exemple, ils ont vu qu'il serait judicieux, sur le plan stratégique, que la société fasse l'acquisition d'une participation de 20 % dans Toucru si elle décidait aussi d'investir dans des installations de fabrication, compte tenu des avantages que Toucru apporterait probablement à ce nouveau secteur d'activité de JRP.

Les candidats forts se sont notamment distingués des candidats faibles par leur capacité de relever et d'analyser en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique. Les candidats faibles, eux, ont souvent mis l'accent sur les aspects secondaires. Par exemple, en ce qui concerne l'expansion des activités de commerce électronique, beaucoup de candidats faibles ont insisté sur le fait qu'il serait difficile pour la société d'offrir un service à la clientèle supérieur en ligne. Même si cet élément était valable, il aurait été plus pertinent d'expliquer qu'un compromis pouvait être nécessaire pour que JRP puisse rattraper ses concurrents. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas pris le recul nécessaire pour traiter les questions au niveau de l'entité dans leur analyse des options stratégiques.

Comme pour la version 1 d'Amuzou, seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; souvent, leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse mal structurée.

## **ANNEXE A**

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



## Conception de l'EFC

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

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

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Entre 45 minutes et 90 minutes sont allouées à chaque étude de cas. Jusqu'à maintenant, le délai prévu par étude de cas a été de 60 à 90 minutes. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** et l'**étendue** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans tous les autres domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules

communs.

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

### **L'élaboration des guides de correction et la révision provinciale**

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

### **Le centre de correction de l'EFC de septembre 2024**

La correction de l'EFC de septembre 2024 s'est faite en présentiel et à distance. Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 200 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC. La correction a été supervisée par le personnel professionnel de CPA Canada responsable de l'Examen final commun, sous la surveillance du vice-président du Jury qui dirige le sous-comité responsable de cet EFC, et du président du Jury.

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

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

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

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

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

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

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

### **Double correction (épreuve du Jour 2)**

Chaque copie de candidat a été corrigée de façon indépendante par deux correcteurs. En cas de divergence entre les deux corrections initiales au sujet d'une occasion d'évaluation donnée, un arbitre (le chef d'équipe, un chef d'équipe adjoint ou un correcteur expérimenté) a comparé les deux corrections et déterminé le résultat final. Toujours pour que les correcteurs appliquent le guide de correction de manière

uniforme, la « règle des deux jours » a été suivie, c'est-à-dire que la deuxième correction ne pouvait commencer que deux jours après la fin de la première. On s'est ainsi assuré, avant le début de la deuxième correction et de l'arbitrage, que l'application des guides avait cessé d'évoluer en raison des interprétations faites par les correcteurs au cours des deux premiers jours de correction proprement dite.

### **Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)**

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

### **Demande de nouvelle correction et demande d'analyse de la performance**

Les candidats qui ont échoué peuvent demander une nouvelle correction (faire appel de leurs résultats) et/ou demander une analyse détaillée et personnalisée de leur performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves.

Afin de fournir plus rapidement une rétroaction aux candidats ayant échoué, le Jury d'examen fournit un rapport automatisé sur les résultats à l'épreuve du Jour 1. Ce rapport est généré automatiquement à partir des données de correction recueillies pour chaque réponse, au lieu d'être fondé sur une analyse personnalisée d'une réponse donnée. Il vise à informer les candidats des principales faiblesses de leurs réponses, de sorte à les aider à décider de demander ou non l'analyse détaillée de leur performance (dont il est question plus haut), pour laquelle des droits sont exigibles.

### **Procédure de demande de nouvelle correction**

Un grand soin est apporté à la correction originale et à la compilation des résultats. La procédure de demande de nouvelle correction suivante s'applique aux trois épreuves de l'EFC.

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

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

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

## **ANNEXE B**

### **MODULE DE SYNTHÈSE 1 ÉTUDE DE CAS CONNEXE JRP**

## Module de synthèse 1

### **J.R. Pets inc. – Cas (POUR CONSULTATION UNIQUEMENT)**

*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> :

<b>Segment</b>	<b>Pourcentage du total des produits d'exploitation</b>	<b>Description</b>
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

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.

---

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/>.

<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.

---

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

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

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 %	
Total	100 %	

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

<b>Âge</b>	<b>Possédez-vous un animal de compagnie?</b>	<b>Considérez-vous votre animal comme un membre de votre famille?</b>
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 %

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

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

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
- 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.

---

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

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 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.

<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.

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

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

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.

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

---

<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.



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.

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

---

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

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

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

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

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

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.

#### 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

---

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

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

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

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

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

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

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.
- 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

---

<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.*

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

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 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

---

<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 Subsidies? » *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).

<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.*

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 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

---

<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.

<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/>.

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 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.

---

<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.

- **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> :

<b>Segment</b>	<b>Pourcentage du total des produits d'exploitation</b>	<b>Total des produits d'exploitation (en millions de dollars)</b>	<b>Description</b>
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

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

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

<b>Segment</b>	<b>Pourcentage du total des produits d'exploitation</b>	<b>Total des produits d'exploitation (en millions de dollars)</b>	<b>Description</b>
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, laisses, vêtements, shampooings, 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 : 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

<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>.

<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/>.



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> :

<b>Revenu</b>	<b>Pourcentage du total des produits d'exploitation du secteur</b>
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>.

	<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 %

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

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

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

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

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

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 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.

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

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

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

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

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, laisse, 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 JRP 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. Prodiger 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 minimales.

### *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 prévaudra 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 Ltée (Annexe V)
- Investissement dans Bonheur des animaux au lac Agathe (Annexe VI)
- Octroi d'un prêt à Osler Farms Pet Kitchen Ltée (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 Ltée (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 devrions 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 m'a 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 bénéfices, mais nous n'aurons pas beaucoup de contrôle sur les activités quotidiennes qui génèrent ces bénéfices. 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 devrons 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.

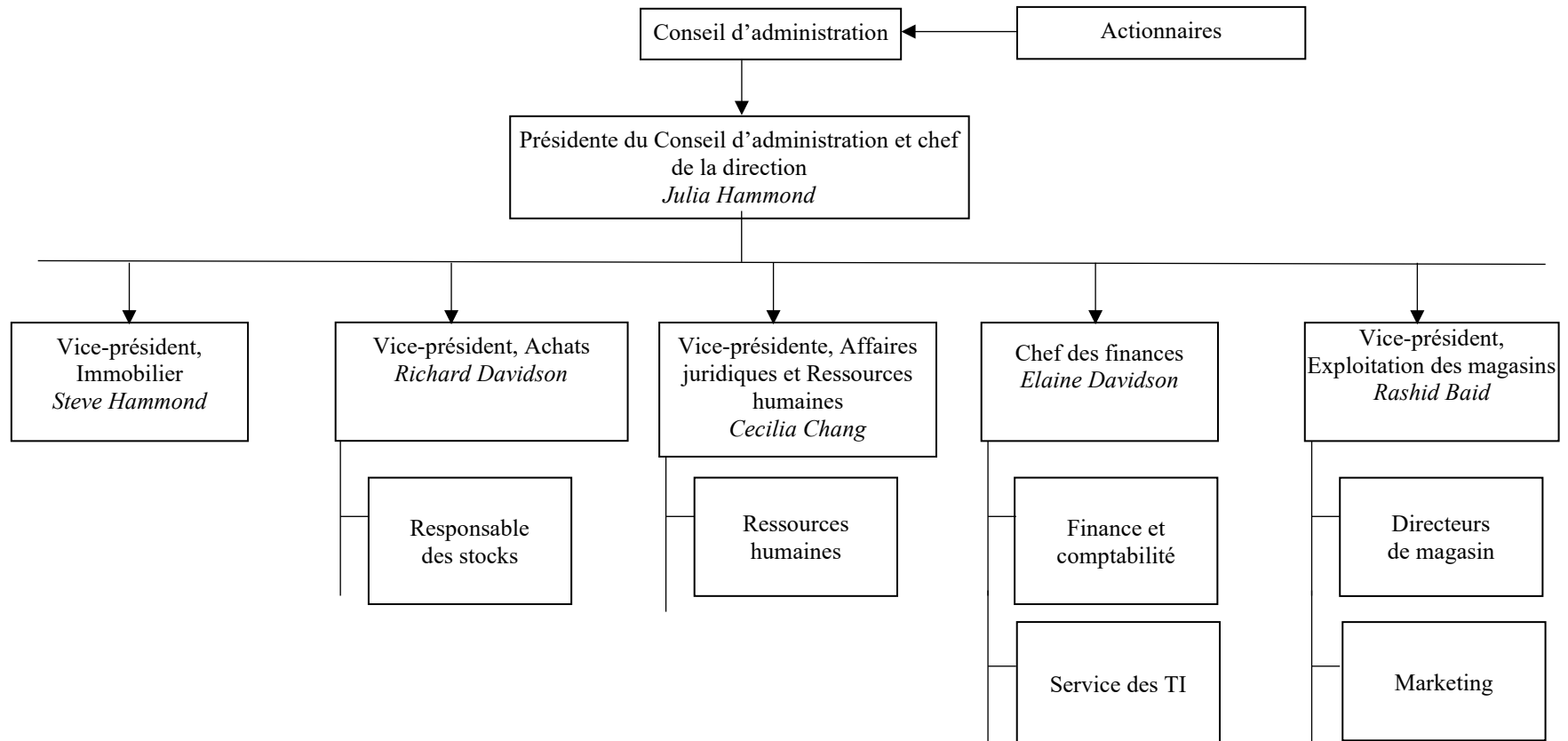
**Elaine** : D'accord. J'ai une autre demande pour QSC qui porte sur le régime d'incitation au rendement que nous offrons actuellement à nos directeurs de magasin. Je pense que nous devons ajouter un volet pour les encourager à faire la promotion de la société en tant qu'entreprise socialement responsable 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 .....	72
ANNEXE II ÉTATS FINANCIERS DE J.R. PETS INC.....	73
ANNEXE III DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES.....	76
ANNEXE IV OPTIONS DE FINANCEMENT .....	77
ANNEXE V ACQUISITION DE BELLA'S PET FRIENDS LTÉE.....	78
ANNEXE VI INVESTISSEMENT DANS BONHEUR DES ANIMAUX AU LAC AGATHE .....	85
ANNEXE VII OCTROI D'UN PRÊT À OSLER FARMS PET KITCHEN LTÉE.....	89
ANNEXE VIII AJOUT DE SERVICES POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE DANS LES MAGASINS .....	95

**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 2022 \$</b>	<b>AUDITÉ 2021 \$</b>	<b>AUDITÉ 2020 \$</b>
Produits d'exploitation	38 500	36 780	37 800
Coût des ventes	21 020	19 960	20 046
Marge brute	17 480	16 820	17 754
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	16 567	15 973	16 063
Bénéfice d'exploitation	913	847	1 691
Charge d'intérêts	116	137	157
Bénéfice avant impôts	797	710	1 534
Impôts sur le bénéfice	215	192	414
Bénéfice net de l'exercice	582	518	1 120
Bénéfices non répartis à l'ouverture	6 753	6 235	5 115
Dividendes	-	-	-
Bénéfices non répartis à la clôture	7 335	6 753	6 235

**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)

	<b>AUDITÉ 2022 \$</b>	<b>AUDITÉ 2021 \$</b>	<b>AUDITÉ 2020 \$</b>
<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	4 083	4 022	3 700
Immobilisations corporelles – montant net	9 100	8 659	9 192
Total de l'actif	13 183	12 681	12 892
<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	2 648	2 310	2 588
Impôts futurs	400	418	469
Dette à long terme – emprunt à terme	1 800	2 200	2 600
Total du passif	4 848	4 928	5 657
<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	8 335	7 753	7 235
Total du passif et des capitaux propres	13 183	12 681	12 892



**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 2022 \$</b>	<b>AUDITÉ 2021 \$</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 :

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
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	72 100	69 420
<b>Produits d'exploitation</b>		
Total des redevances de franchisage	6 130	5 900
Ventes de produits	27 750	26 730
<b>Total des produits d'exploitation</b>	33 880	32 630
<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	430	390
Total des charges	32 335	31 097
Bénéfice d'exploitation	1 545	1 533
Charge d'intérêts	400	422
Bénéfice avant impôts	1 145	1 111
Impôts sur le bénéfice	106	105
Bénéfice net de l'exercice	1 039	1 006
Bénéfices non répartis à l'ouverture	3 802	2 796
Bénéfices non répartis à la clôture	4 841	3 802



**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 2022 \$</b>	<b>AUDITÉ 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 2022 \$</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	<u>1 310</u>
Activités d'investissement	
Investissement dans les immobilisations corporelles	<u>(1 110)</u>
Activités de financement	
Remboursement de l'emprunt à terme	(360)
Dividendes versés	-
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(360)</u>
Variation de la trésorerie	(160)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	<u>210</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	<u><u>50</u></u>

**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 chambres 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.

<b>Hypothèses</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
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
	<hr/>
	8 790
Coût des ventes	4 480
Marge brute	<hr/>
	4 310
	<hr/>
Charges	
Marketing et publicité	820
Amortissement	983
Livraison	230
Frais de recherche et développement	450
Frais généraux et administratifs	620
	<hr/>
	3 103
	<hr/>
Bénéfice d'exploitation	1 207
Intérêts sur la dette à long terme	979
Intérêts sur la ligne de crédit	
	<hr/>
Bénéfice avant impôts	228
Impôts sur le bénéfice	62
	<hr/>
Bénéfice net	166
Bénéfices non répartis à l'ouverture	1 696
Bénéfices non répartis à la clôture	<hr/>
	1 862
	<hr/>

**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>\$</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 \$			

**ANNEXE C**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – JRP (VERSION 1) – LE 12 SEPTEMBRE 2023**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 12 SEPTEMBRE 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (JRP – version 1)****(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 23 juillet 2025, et vous, CPA, travaillez toujours chez Quinton and Sparks Consulting LLP (QSC). J.R. Pets inc. (JRP) fait de nouveau appel à QSC pour l'analyse et la planification stratégiques.

En 2023, JRP a choisi d'investir dans le camp de luxe pour chiens, Bonheur des Animaux au lac Agathe (BALA). JRP n'a fait aucun des autres investissements stratégiques qui étaient envisagés en 2023. De plus, le directeur de magasin qui avait indûment tiré parti du programme de remboursement des formations obligatoires de JRP a été congédié, et les fabricants qui avaient été touchés par cette fraude ont été informés de ce qui s'était passé. Depuis, JRP exige davantage de preuves avant de rembourser aux directeurs et aux employés le coût des formations qu'ils déclarent avoir suivies.

Après une longue période de croissance, les économies canadienne et mondiale ont amorcé un déclin au début de 2025. Vu le taux d'inflation historiquement élevé, les banques centrales de partout dans le monde ont commencé à relever les taux d'intérêt. Par conséquent, le revenu disponible des Canadiens a diminué, tout comme les dépenses de consommation.

Depuis 2023, JRP n'a pas apporté de changements à sa vision, sa mission ou ses valeurs fondamentales.

Lors de leur dernière réunion, les membres du Conseil d'administration (le Conseil) de JRP ont convenu qu'à l'avenir, les investissements offrant le rendement du capital investi (RCI) annualisé le plus élevé à JRP seraient privilégiés. Toutefois, les quatre administrateurs ayant toujours une faible tolérance au risque, ils aimeraient s'assurer autant que possible de la fiabilité du rendement des futurs investissements stratégiques de JRP.

JRP dispose actuellement de 500 000 \$ de capitaux pour faire de nouveaux investissements stratégiques. De plus, une banque réputée a proposé à JRP un prêt à terme d'un maximum de 7 millions \$. Ce prêt aurait une durée de 10 ans et porterait intérêt au taux préférentiel majoré de 3 %. Les remboursements de capital et les paiements d'intérêts seraient versés mensuellement jusqu'à l'échéance du prêt.

Le Conseil de JRP vous demande à vous, CPA, d'examiner l'information fournie et de rédiger un rapport dans lequel vous présenterez votre analyse ainsi qu'une recommandation pour chacune des propositions présentées. Le Conseil veut aussi votre avis sur l'orientation stratégique globale de JRP et sur l'incidence possible de chaque proposition sur cette orientation. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales dans votre analyse et vos recommandations.



**LISTE DES ANNEXES**

	<b>Page</b>
Annexe I – Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....	100
Annexe II – Situation dans le secteur .....	106
Annexe III – Ouverture de nouveaux camps de luxe pour chiens .....	107
Annexe IV – Pharmacies pour animaux de compagnie .....	108
Annexe V – Partenariat avec Pet Fresh.....	109
Annexe VI – Contrat de distribution de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie .....	110
Annexe VII – Cours Dressage+ .....	111

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Julia : Merci de vous joindre à nous aujourd'hui, CPA.

Comme vous le savez tous, JRP en est à un stade critique de son développement. Avant cette année, la croissance de nos animaleries stagnait déjà. De plus, en raison du recul actuel de l'économie, nos marges bénéficiaires diminuent parce que beaucoup de nos clients n'achètent plus de produits et services spécialisés à prix élevé.

Elaine : En effet, Julia. Le recul de l'économie rend les gens plus prudents à l'égard de leurs dépenses, surtout en ce qui concerne les produits qu'ils jugent non essentiels. Les prochaines années pourraient être difficiles pour les affaires. Comme nous ne savons pas combien de temps durera ce recul, nous devons être prudents quand nous faisons des investissements. Moins il y a de risques, mieux c'est.

Steve : Ce sera difficile, mais je suis convaincu qu'en prenant les bonnes décisions, nous pourrions protéger JRP et assurer sa prospérité future. À ce sujet, notre investissement dans BALA est une énorme réussite jusqu'à maintenant. L'an dernier, dans sa première année complète d'activité, BALA a dépassé nos attentes initiales de performance.

Gord et Irène ont beaucoup contribué au succès initial de BALA. Je ne pense pas que nous aurions réussi sans eux. Gord a récemment demandé à parler au Conseil. Il est ici aujourd'hui pour nous parler d'une nouvelle occasion d'investissement.

Richard : Excellent. Fais-le entrer.

*Gord se joint à la réunion.*

Julia : Bienvenue, Gord. D'abord, merci pour votre excellent travail à BALA. Nous sommes fiers de vous deux!

Gord : De rien, Julia. Honnêtement, Irène et moi sommes enchantés. Nous aimons vraiment gérer BALA. Ça a été une expérience incroyable jusqu'à maintenant.

Je veux proposer au Conseil que JRP ouvre deux autres camps de luxe pour chiens. Après le succès initial de BALA, il serait logique de prendre de l'expansion maintenant afin de nous implanter dans deux nouveaux marchés avant nos concurrents. J'ai repéré des propriétés qui seraient idéales pour des camps pour chiens comme BALA : une en Ontario et l'autre en Nouvelle-Écosse.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Elaine : La tendance à l'« humanisation » des animaux de compagnie se maintient, et les parents d'animaux de compagnie, qui veulent le meilleur pour leur animal, stimulent la demande de services de pension de luxe comme BALA. De plus, le nombre de propriétaires d'animaux de compagnie continue d'augmenter, ce qui pourrait stimuler davantage la demande.

Richard : J'aime bien l'idée d'ouvrir de nouveaux camps pour chiens en Ontario et en Nouvelle-Écosse, puisque l'ouverture de BALA au Québec a contribué à l'établissement de la marque JRP dans cette province.

Julia : Le succès de BALA ne fait aucun doute, mais cette expansion pourrait être prématurée. BALA n'est ouverte que depuis un peu plus d'un an et demi. De plus, l'expansion forcerait Gord à répartir ses efforts entre les trois camps.

Gord, les salles de toilettage de luxe et de services de spa sont-elles enfin ouvertes à BALA?

Gord : Malheureusement, non, mais nous avançons. Irène et moi avons jugé important de consolider les activités de base du camp avant de passer aux services de toilettage et de spa.

Elaine : Gord, je sais aussi qu'Irène s'est bâti une excellente réputation en matière de dressage. Nous avons reçu des éloges de la part des clients de BALA concernant ses conseils de dressage.

Gord : Irène a un don pour le dressage des chiens. En fait, nous devrions penser à offrir des cours de dressage puisqu'il y a manifestement une demande. J'ai laissé à Elaine des renseignements sur cet autre projet.

Enfin, je voulais vous dire que l'expansion des camps pour chiens de JRP est très importante pour Irène et moi. Même si nous aimons tous les deux gérer BALA, nous voulons un plus gros défi. Si le Conseil choisit de ne pas ouvrir de nouveaux camps pour chiens, Irène et moi irons travailler pour une autre société, que j'ai déjà trouvée. Cette société a aussi offert d'acquérir BALA de JRP pour 6 millions \$.

Julia : D'accord, Gord. Merci pour ces informations. Nous te reparlerons bientôt.

*Gord quitte la réunion.*

Steve : Le succès de BALA ou de tout camp futur dépend de Gord et Irène. Par conséquent, nous devons soit vendre BALA, soit accepter l'expansion en Nouvelle-Écosse et en Ontario.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

- Elaine : Je suis d'accord, Steve. Il est aussi important de préciser que le taux d'occupation de BALA est moins élevé cette année qu'à la même période l'an dernier. De plus, nous avons commencé à recevoir des commentaires de clients qui trouvent nos tarifs trop élevés et, par conséquent, pourraient ne plus faire appel aux services de BALA.
- Julia : OK, passons au point suivant. Une amie vétérinaire m'a suggéré d'ouvrir une pharmacie pour animaux de compagnie dans chacun des magasins actuels de JRP. En plus de proposer des médicaments pour animaux, chaque pharmacie aurait un pharmacien vétérinaire agréé qui prescrirait des produits pharmaceutiques et offrirait des conseils, et qui ferait passer des examens médicaux et donnerait des soins préventifs de base. Offrir ce type de service directement dans nos magasins donnerait à JRP un avantage concurrentiel.
- Steve : C'est une idée intéressante, mais les risques m'inquiètent. Qu'arriverait-il si un animal tombait malade parce qu'un de nos pharmaciens l'avait mal soigné ou lui avait donné le mauvais médicament? Cela pourrait non seulement nuire à notre réputation, mais aussi nous exposer à des poursuites.
- Richard : C'est une préoccupation légitime, mais comme nous pourrions souscrire une assurance pour nous protéger, je crois que c'est une excellente idée. Les propriétaires d'animaux de compagnie se soucient beaucoup de la santé de leur animal, alors ce type de service constituerait une source de revenus stable – on ne peut pas en dire autant des services ou des produits de luxe. Les gens font davantage attention à leurs dépenses quand leur revenu disponible diminue.
- Steve : Pour offrir ce service, JRP devrait s'adapter à un nouvel environnement réglementaire. Cela compliquerait nos activités et pourrait faire augmenter les coûts. De plus, d'autres règlements seront sûrement adoptés.
- Julia : Tu n'as pas tort, Steve. Si nous allons de l'avant avec cette proposition, nous devons être prudents. Toutefois, compte tenu de notre expérience, je suis convaincue que nos pharmacies pourraient offrir des produits et services de grande qualité et respecter toutes les normes du secteur. Le respect de la réglementation n'a jamais été un problème pour JRP par le passé. Mon amie vétérinaire a même mentionné qu'elle pourrait nous aider à trouver et à embaucher quelques pharmaciens vétérinaires agréés pour commencer.
- Richard : D'accord. Passons à une autre occasion d'investissement. Pet Fresh, une société allemande en pleine croissance, offre un service d'abonnement à des boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie qui sont expédiées directement à domicile. Pet Fresh veut conclure un partenariat avec JRP pour étendre ses activités au Canada.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Elaine : Si ces boîtes de produits contiennent de la nourriture, ça m'inquiète. Il serait difficile de s'assurer que les aliments restent frais pendant l'expédition. Il faudrait veiller à ce que Pet Fresh respecte les exigences de qualité strictes de JRP.

Richard : Oui, les boîtes contiennent de la nourriture. Les clients peuvent choisir parmi une gamme d'aliments, de gâteries et de jouets. Chaque boîte est différente de la précédente, alors l'animal reçoit une variété d'aliments sains. Et comme il s'agit d'un service exclusif, chaque boîte ne contient que les meilleurs produits de luxe. Malgré la dépense supplémentaire occasionnée, les clients allemands de Pet Fresh aiment le côté pratique du service, qui leur évite de devoir se rendre régulièrement à l'animalerie.

L'un des plus gros avantages de ce partenariat est que Pet Fresh s'occuperait de toutes les questions d'exploitation. Nous n'aurions qu'à faire l'investissement initial, et Pet Fresh s'occuperait de l'approvisionnement en produits ainsi que de l'assemblage et de l'expédition des boîtes. Autre avantage, Pet Fresh serait prête à commercialiser les boîtes sous la marque JRP. Nous pourrions ainsi accroître la visibilité de JRP à l'échelle nationale!

Julia : Nous pourrions proposer ce nouveau service directement aux clients anciens et actuels de JRP grâce à notre base de données sur les clients.

Richard : Exact, et nous pourrions faire de la publicité pour ce service dans nos magasins JRP.

Julia : Ce partenariat vaut la peine d'être considéré.

Elaine : Peut-être, mais il suffirait de quelques incidents pour que les consommateurs cessent d'avoir confiance en la sécurité de nos produits.

Steve : La prochaine occasion d'investissement provient de PetPharma Co. (PPC), une société américaine qui développe et fabrique des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, qui m'a proposé de faire de JRP son distributeur canadien exclusif. PPC n'a jamais vendu ses produits au Canada.

Elaine : Encore une fois, l'aspect réglementaire me préoccupe parce que les normes américaines diffèrent des normes canadiennes et que le secteur des animaux de compagnie est de plus en plus réglementé. Que sait-on de PPC?

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Steve : La société existe depuis deux ans. Selon mes recherches préliminaires, PPC est devenue une marque de confiance, et la société est reconnue pour la grande qualité de ses médicaments et produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie. Une fois que les produits de PPC auront été autorisés pour la vente au Canada, je m'attends à ce que les produits d'exploitation tirés de l'accord de distribution croissent de manière stable avec le temps.

En devenant le distributeur de PPC, JRP pourrait établir des relations avec des vétérinaires partout au Canada. De plus, comme JRP serait le distributeur exclusif, tous ceux qui voudraient les produits de PPC au Canada devraient les acheter de JRP.

Richard : JRP n'a jamais été un distributeur. Nous ne connaissons rien à la logistique nécessaire.

Steve : Selon ce que je comprends, c'est assez simple. D'abord, il faudrait louer un entrepôt pour recevoir les produits de PPC. De cet entrepôt, nous expédierions les commandes directement aux vétérinaires et aux pharmacies pour animaux de compagnie partout au Canada. Les besoins en personnel seraient minimes. De plus, à titre de distributeur, JRP pourrait acheter les produits de PPC à prix réduit. Nous économiserions environ 5 % par rapport au meilleur prix que nous avons trouvé pour des médicaments et des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie similaires.

Elaine : Ça semble intéressant, mais soyons prudents. Je me demande quelle quantité de produits de PPC JRP devrait vendre avant de commencer à obtenir un rendement sur son investissement initial.

Steve : Je vous fournirai des chiffres préliminaires fondés sur mes recherches.

Elaine : Enfin, comme Gord l'a mentionné tout à l'heure, nous avons la possibilité d'offrir un programme de dressage avancé, Dressage+. Irène est une experte en dressage de chiens, et JRP n'offre pas encore de service de dressage.

Julia : Aller de l'avant avec ce projet nous aiderait probablement à garder Gord et Irène, mais que se passerait-il s'ils quittaient JRP?

Richard : Je suis convaincu que nous pourrions trouver un autre dresseur pour diriger le programme.

Julia : Peut-être, mais il me semble qu'il y a beaucoup de concurrence dans ce domaine.

Elaine : En effet. Mais le cours Dressage+ est différent, car il va bien au-delà des bases et offre une expérience à la fois aux chiens et aux propriétaires. Nous pourrions exiger un prix beaucoup plus élevé pour ce programme que pour les cours de dressage ordinaires.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**  
*Le 23 juillet 2025*

Steve : Quel genre d'expérience le programme Dressage+ offre-t-il?

Elaine : Pendant toute la durée du programme, les chiens et leurs propriétaires resteraient sur place et vivraient une expérience unique. Les propriétaires auraient ainsi la chance de nouer de nouvelles amitiés. Irène est certaine qu'à la fin du programme, chaque chien aura acquis les habiletés nécessaires pour participer à des concours d'obéissance. Les parents d'animaux vont adorer ça!

Steve : Je ne suis pas convaincu, Elaine. On trouve plein de vidéos gratuites en ligne sur le dressage. Et puis que dire de cette histoire de morsure de chien qui s'est produite à BALA pendant qu'Irène montrait une technique de dressage? Le propriétaire du chien a publié en ligne un commentaire très négatif sur BALA.

Elaine : C'est vrai, mais ni JRP ni Irène ne peuvent être tenus responsables du mauvais comportement d'un seul chien. Irène est une experte et est prête à former tous les autres dresseurs dont nous aurions besoin pour le programme Dressage+. Après les quelques premières cohortes de chiens, JRP disposerait d'un groupe de dresseurs hautement compétents. Ce pourrait être un atout énorme pour nous à l'avenir.

Julia : Excellent point, Elaine. Merci à tous pour votre participation à la réunion d'aujourd'hui. CPA, le Conseil attend votre rapport avec hâte. La réunion est levée.

## **ANNEXE II**

### **SITUATION DANS LE SECTEUR**

Selon les prévisions récentes de nombreux économistes canadiens réputés, l'inflation devrait continuer d'augmenter fortement pendant encore au moins deux ans, puis se stabiliser en 2028. Au Canada, il se pourrait que le taux d'inflation ne redescende ensuite à sa moyenne historique que dans plusieurs années. Compte tenu de ces prévisions, les coûts d'emprunt devraient aussi continuer d'augmenter dans un avenir prévisible.

L'humanisation des animaux de compagnie, qui sont considérés par leurs propriétaires comme des membres de la famille, est une tendance qui continue de s'intensifier. Par conséquent, de nombreux propriétaires ont la santé de leur animal à cœur et sont habituellement prêts à payer pour se procurer les médicaments ou les soins vétérinaires nécessaires lorsque leur animal est malade.

Cette tendance a causé une hausse de la demande de médicaments pour animaux de compagnie, qui a entraîné l'arrivée sur le marché de nombreux nouveaux fournisseurs de produits pharmaceutiques. Pendant la dernière année, il est souvent arrivé que des animaux tombent malades après qu'on leur a donné des médicaments fabriqués par deux de ces nouveaux venus qui ne respectaient pas les exigences strictes de Santé Canada. À la suite de ces incidents, la réglementation applicable aux médicaments destinés aux animaux a été resserrée et les sanctions en cas d'infraction ont été renforcées.



### ANNEXE III OUVERTURE DE NOUVEAUX CAMPS DE LUXE POUR CHIENS

*Préparé par Elaine*

Jusqu'à présent, BALA a eu deux principaux types de clients : les propriétaires de chiens qui veulent des vacances originales avec leurs chiens et les propriétaires qui ont besoin d'une pension pour leurs chiens pendant leurs voyages d'affaires ou d'agrément.

Le premier camp BALA a coûté 4,8 millions \$, mais le coût combiné des deux nouveaux camps serait de 6,8 millions \$ parce que ces deux nouveaux camps ne seraient pas aussi grands que le premier. Chaque nouveau camp n'accueillerait que 40 chiens par jour, alors que BALA peut en accueillir 60.

J'ai préparé l'analyse suivante à partir des résultats réels de la première année d'exploitation de BALA (2024) :

Description	Camp BALA existant (RÉEL)	Deux nouveaux camps envisagés (PROJECTIONS combinées)		
		50 %	70 %	90 %
Taux d'occupation	60 %	50 %	70 %	90 %
Tarif quotidien par chien	105 \$	105 \$	105 \$	105 \$
Nombre maximal de chiens par jour	60	80	80	80
Nombre de jours d'ouverture dans une année	365	365	365	365
Montant total tiré de la prise en pension	1 379 700 \$	1 533 000 \$	2 146 200 \$	2 759 400 \$
Ventes de marchandises	500 000	605 500	800 000	1 000 000
Toilettage	65 000	77 500	112 000	143 000
Séjours des propriétaires	438 000	497 000	631 300	832 200
Total des produits d'exploitation	2 382 700	2 713 000	3 689 500	4 734 600
Total des charges	1 366 540	1 965 100	2 096 000	2 116 920
Bénéfice net	1 016 160 \$	747 900 \$	1 593 500 \$	2 617 680 \$

## **ANNEXE IV**

### **PHARMACIES POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE**

*Préparé par Julia*

Étant donné qu'elle devrait rénover ses magasins pour y aménager les pharmacies, JRP aurait moins d'espace sur ses rayons pour vendre des articles pour animaux de compagnie. De plus, les travaux de construction dans chaque magasin dureraient environ trois semaines. Toutefois, les magasins pourraient rester ouverts pendant les travaux.

Compte tenu de la hausse de la demande de médicaments et de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, la demande de pharmaciens vétérinaires agréés, une profession nouvellement créée en 2024, a récemment augmenté. Comme la profession est jeune, des cliniques vétérinaires et des pharmacies pour animaux de compagnie peinent à trouver et à embaucher ces professionnels.

En me fondant sur mes recherches et mes discussions avec mes amis vétérinaires, j'ai compilé les estimations suivantes sur les produits d'exploitation et les coûts potentiels des pharmacies qui seraient aménagées dans les animaleries de JRP :

- Nous pourrions ouvrir une pharmacie dans chacun des 20 magasins actuels de JRP. Le coût estimé des travaux serait de 225 000 \$ par magasin.
- Pour chaque pharmacie, nous embaucherions un pharmacien vétérinaire agréé, au salaire annuel de 120 000 \$.
- Les frais d'administration annuels pour chaque pharmacie devraient être de 77 500 \$.
- Chaque pharmacie devrait générer des produits d'exploitation de 460 000 \$ par année.
- Compte tenu du coût de nos achats de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, nous réaliserions une marge brute de 50 %.

**ANNEXE V**  
**PARTENARIAT AVEC PET FRESH**

*Préparé par Richard*

Pour conclure ce partenariat, JRP devrait verser 650 000 \$ à Pet Fresh, qui utiliserait cet argent pour louer et rénover un bâtiment au Canada où se feraient l'assemblage et l'expédition des boîtes. En contrepartie, JRP recevrait 50 % des bénéfices que générerait cette nouvelle activité.

Pet Fresh exerce ses activités depuis deux ans en Allemagne. Compte tenu de son expérience, l'équipe de direction de Pet Fresh s'attend à ce que le nouveau partenariat avec JRP génère des produits d'exploitation annuels de 1,3 million \$. Le coût estimatif des produits vendus représenterait 40 % des produits d'exploitation. Les frais d'expédition annuels sont actuellement estimés à 300 000 \$, et les frais d'administration annuels s'établiraient à 200 000 \$.

Toutefois, il existe une certaine incertitude quant au coût des produits vendus et aux frais d'expédition prévus. La principale composante du coût des produits vendus est le prix des aliments, et le prix du carburant est la principale composante des frais d'expédition. Ces dernières années, ces prix ont généralement augmenté annuellement, notamment à cause de l'inflation. Par conséquent, les coûts pourraient être plus élevés que dans les estimations. Selon que la hausse des coûts est modérée ou importante, on peut s'attendre à ce que le coût des produits vendus et les frais d'expédition augmentent comme suit l'année prochaine :

Élément	Modérée	Importante
Coût des produits vendus	8 %	15 %
Frais d'expédition	20 %	40 %

**ANNEXE VI**  
**CONTRAT DE DISTRIBUTION DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES**  
**POUR ANIMAUX DE COMPAGNIE**

*Préparé par Steve*

Le contrat avec PPC permettrait à JRP de distribuer des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie aux vétérinaires et aux pharmacies pour animaux partout au Canada. Un règlement adopté récemment requiert la détention d'un permis et la présence d'un pharmacien vétérinaire agréé sur place pour la prescription des produits pharmaceutiques pour animaux.

Tous les produits de PPC ont été autorisés pour la vente aux États-Unis.

Selon le contrat proposé, JRP verserait un montant initial de 500 000 \$ pour acquérir les droits de distribution exclusifs des produits de PPC au Canada. D'après nos études de marché, nos ventes annuelles de produits de PPC se chiffraient à environ 16,5 millions \$. JRP recevrait une commission de 6 % sur toutes les ventes de produits de PPC au Canada pendant la durée du contrat. Le contrat, d'une durée initiale de cinq ans, pourrait être prolongé par JRP pour une autre période de cinq ans. Pour JRP, les coûts fixes annuels associés au fait de devenir le distributeur national de PPC sont estimés à 540 000 \$, et JRP s'attend à ce que les coûts variables du projet correspondent à 2 % des ventes annuelles de produits de PPC au Canada.

**ANNEXE VII**  
**COURS DRESSAGE+**

*Préparé par Elaine*

Avant que JRP puisse lancer le programme Dressage+, Irène devrait former les autres personnes qui deviendront dresseurs pour le programme. Le seul autre coût de démarrage de ce projet serait celui de la publicité auprès des propriétaires d'animaux de compagnie. JRP estime que ces coûts initiaux s'élèveraient à 100 000 \$ au total.

Irène offrirait deux versions du cours Dressage+ : une d'une semaine et une autre de deux semaines. Toutefois, il n'y aurait pas de chevauchement entre les différents types de cours parce que, concrètement, un seul cours peut se donner à la fois.

Version du cours	Une semaine	Deux semaines
Nombre de cours offerts par année	16	10
Prix demandé aux propriétaires de chiens	2 000 \$	3 500 \$
Nombre de chiens par cours	12	12

Les coûts variables associés au programme Dressage+ correspondraient à 30 % des produits d'exploitation. La charge salariale totale pour les dresseurs qui donneraient les cours serait de 6 200 \$ par semaine de cours. S'il n'était plus possible de donner les cours Dressage+ à BALA, JRP devrait louer les installations nécessaires pour offrir le programme. Elle a trouvé un endroit approprié, au coût de 5 600 \$ par semaine. Enfin, l'administration du programme donnerait lieu à des coûts fixes annuels de 130 000 \$.

## **ANNEXE D**

### **ÉPREUVE DU JOUR 1 – JRP (VERSION 1) – LE 12 SEPTEMBRE 2023 GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION DU JOUR 1  
J.R. PETS INC. (JRP)  
VERSION 1**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation**

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

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

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

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

**Grille de compétences des CPA (2022)**

**Compétence(s) technique(s)**

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

**Compétence(s) habilitante(s)**

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

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

*2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur la planification des projets et des initiatives*

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

*6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

*Le candidat doit effectuer une évaluation suffisante de la situation, et s'appuyer sur cette évaluation pour analyser les questions importantes qui touchent JRP (soit l'expansion ou la vente de BALA, l'aménagement de pharmacies pour animaux de compagnie dans les animaleries de JRP, la conclusion de l'entente avec Pet Fresh pour offrir l'abonnement à des boîtes de produits pour animaux de compagnie, la possibilité de devenir le distributeur des produits de PPC au Canada et l'offre du programme Dressage+). Le candidat doit également relever les principaux risques et les principales contraintes qui auront une incidence sur son analyse de ces questions importantes.*

### **Situation actuelle**

Depuis la dernière mission de Quinton and Sparks Consulting LLP (QSC) auprès de JRP, cette dernière a élargi ses activités en offrant un camp de luxe pour chiens, Bonheur des Animaux au lac Agathe (BALA), comme il l'avait été proposé initialement en 2023. Toutes les autres propositions stratégiques présentées en 2023 ont été rejetées.

De plus, le directeur de magasin qui avait indûment tiré parti du programme de remboursement des formations obligatoires de JRP a été congédié, et les fabricants qui avaient été touchés par cette fraude ont été informés de ce qui s'était passé. Depuis, JRP exige davantage de preuves avant de rembourser aux directeurs et aux employés le coût des formations qu'ils déclarent avoir suivies.

De plus, après une longue période de croissance, les économies canadienne et mondiale ont amorcé un déclin au début de 2025 (cette année). Les taux d'intérêt ont donc atteint des sommets historiques, tendance qui devrait se maintenir au moins pour les deux prochaines années. Par conséquent, les coûts d'emprunt ont augmenté et on s'attend à ce qu'ils augmentent encore dans un avenir prévisible. Le recul de l'économie a également entraîné une diminution du revenu disponible et des dépenses de consommation au Canada.

### **Vision et mission**

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de JRP, approuvées par le Conseil d'administration (le Conseil) en 2019, étaient les suivantes :

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 fondamentales (*aucun changement par rapport au module de synthèse 1*)

JRP a six valeurs fondamentales :

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.

Ces valeurs n'ont pas changé depuis 2019 et sont toujours en vigueur.

## **Objectifs**

Lors de leur dernière réunion, les membres du Conseil de JRP ont convenu qu'à l'avenir, les investissements offrant le rendement du capital investi (RCI) annualisé le plus élevé à JRP seraient privilégiés. Toutefois, les quatre administrateurs ayant toujours une faible tolérance au risque, ils aimeraient s'assurer, autant que possible, de la fiabilité du rendement des futurs investissements stratégiques réalisés. De plus, en raison du recul de l'économie, le Conseil de JRP est devenu encore plus prudent et aimerait donner la préférence aux investissements les moins risqués.

Par conséquent, dans cette analyse, nous porterons attention au RCI annualisé potentiel de chaque projet, mais nos recommandations seront aussi fondées sur les risques associés à chaque investissement. Même si un projet a le potentiel de générer un RCI annualisé élevé, il peut être inapproprié si les risques qui y sont associés sont jugés trop élevés.

## **Trésorerie disponible et financement**

JRP dispose actuellement de 500 000 \$ de capitaux pour faire de nouveaux investissements stratégiques.

D'autre part, une banque réputée a offert à JRP un prêt à terme d'un maximum de 7 millions \$. Ce prêt aurait une durée de 10 ans et porterait intérêt au taux préférentiel majoré de 3 %. Les remboursements de capital et les paiements d'intérêts seraient versés mensuellement jusqu'à l'échéance du prêt. Toutefois, il convient de noter qu'en raison du recul de l'économie, on s'attend à ce que les taux d'intérêt augmentent, auquel cas le coût de ce prêt à terme pourrait devenir de plus en plus élevé pour JRP. Compte tenu de sa préférence pour la réduction du risque, le Conseil ne devrait accepter ce prêt que s'il est convaincu que les flux de trésorerie provenant de nouveaux investissements seront suffisants pour effectuer les paiements relatifs au prêt.

De plus, JRP a reçu une offre visant l'achat de BALA pour 6 millions \$. Cette vente procurerait également à JRP des capitaux supplémentaires qu'elle pourrait utiliser pour effectuer des investissements stratégiques.

*On NE s'attend PAS à ce que le candidat résume les facteurs clés de succès ou fournisse une analyse FFPM détaillée; il doit toutefois s'appuyer sur ces éléments dans son analyse des options stratégiques présentées.*

## **Facteurs clés de succès**

Voici quelques facteurs clés de succès dans le secteur des animaleries :

- présentation et disposition des produits de manière attrayante et accrocheuse dans le magasin pour favoriser les achats;
- personnel expérimenté et compétent pour conseiller les clients quant à leurs demandes précises;
- emplacements situés dans des zones très fréquentées et visibles pour maximiser l'achalandage en magasin;
- large gamme de produits à différents prix et niveaux de qualité en vue d'attirer tous les types de clients;
- offre de produits uniformes et de bonne qualité pour assurer le maintien de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle;
- établissement de solides relations avec les fabricants et les distributeurs, qui permettent aux animaleries d'acheter des produits de grande qualité à des prix plus bas;

- investissements dans de bonnes technologies et de bons systèmes d'information pour permettre aux animaleries de contrôler et de consigner le marchandisage, la distribution, les ventes et le démarquage de stocks.

Dans le secteur de la mise en pension d'animaux, les facteurs clés de succès sont différents :

- satisfaction de la clientèle, étant donné que le bouche-à-oreille est déterminant dans les choix des consommateurs;
- maintien de normes efficaces de contrôle qualité;
- main-d'œuvre qualifiée et flexible;
- proximité avec une population importante.

## **Analyse FFPM**

### Forces

- L'investissement dans BALA est une réussite jusqu'à maintenant. Il a permis à JRP d'établir une deuxième unité fonctionnelle génératrice de produits, en sus de ses 20 animaleries. L'investissement dans BALA a aussi contribué à l'établissement de la marque JRP au Québec, ce qui pourrait aider à accroître la performance des animaleries de JRP dans la province.
- Gord et sa femme Irène sont devenus des atouts importants pour JRP depuis l'ouverture de BALA. JRP pourrait mettre à profit leurs talents et étendre ses activités en ouvrant de nouveaux camps pour chiens en Ontario et en Nouvelle-Écosse.
- JRP semble avoir été en mesure de régler le problème concernant le directeur de magasin qui a indûment tiré parti des formations obligatoires de JRP. Depuis, JRP exige davantage de preuves avant de rembourser aux directeurs et aux employés le coût des formations qu'ils déclarent avoir suivies. Ces mesures devraient permettre d'éviter que ce genre de problème ne se reproduise.

### Faiblesses

- La société ne dispose que de 500 000 \$ pour faire des investissements stratégiques. C'est très peu compte tenu du fait que certaines options stratégiques nécessitent un investissement qui dépasse largement ce montant. Par conséquent, si JRP souhaite faire un investissement important, elle devra obtenir des capitaux supplémentaires.
- Même avant le recul actuel de l'économie, la croissance des animaleries de JRP stagnait déjà. Cette situation a entraîné une diminution des marges bénéficiaires, et cette tendance risque de s'intensifier en raison du recul de l'économie. Beaucoup des clients de JRP ont commencé à délaisser les produits spécialisés à prix élevé.

- Même si BALA a connu du succès jusqu'à maintenant, il semble que la réussite du projet dépend de la participation de Gord et d'Irène. Par conséquent, si ces deux personnes quittent JRP pour quelque raison que ce soit, la viabilité de l'exploitation continue de BALA pourrait être compromise.

### Possibilités

- Même si les dépenses de consommation sont en baisse, les propriétaires d'animaux de compagnie sont toujours prêts à déboursier de l'argent pour la santé de leur animal, car beaucoup jugent qu'il s'agit d'une dépense essentielle. Par conséquent, si JRP peut prendre de l'expansion dans des domaines axés sur la santé des animaux, elle sera peut-être en mesure de se protéger des effets du recul de l'économie.
- JRP a la possibilité de s'appuyer sur le succès de BALA en ouvrant deux nouveaux camps de luxe pour chiens : l'un en Nouvelle-Écosse et l'autre en Ontario. Le moment serait peut-être bien choisi compte tenu de l'absence de concurrence dans ces régions, selon Gord.
- La tendance à l'« humanisation » des animaux de compagnie se maintient, ce qui fait en sorte que de nombreux propriétaires traitent maintenant leurs animaux de compagnie comme des êtres humains. Par le passé, cette tendance a mené les propriétaires à dépenser plus d'argent pour s'occuper de leurs animaux. Il est toutefois possible que cette tendance soit partiellement ou entièrement freinée par la situation économique actuelle, car les propriétaires d'animaux n'auront peut-être pas assez de revenu disponible pour acheter des produits et services de luxe.
- Le nombre de propriétaires d'animaux de compagnie continue d'augmenter. Par conséquent, le marché pour les produits de JRP a également augmenté.
- JRP pourrait vendre BALA pour 6 millions \$ à un groupe associé à Gord. Toutefois, si JRP conclut la vente, elle ratera l'occasion d'étendre les activités de BALA en Nouvelle-Écosse et/ou en Ontario.
- JRP a la possibilité d'ouvrir une pharmacie pour animaux de compagnie dans chacun de ses magasins existants. En plus de proposer des médicaments pour animaux, chaque pharmacie aurait un professionnel sur place qui pourrait faire passer des examens médicaux et donner des soins préventifs de base aux animaux.
- JRP a la possibilité de conclure un partenariat avec Pet Fresh pour offrir un service d'abonnement dans le cadre duquel des boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie seront livrées au domicile des propriétaires. Ce partenariat donnerait également à JRP la possibilité d'accroître la notoriété de sa marque partout au Canada, puisque les boîtes porteraient le nom et le logo de JRP.
- JRP a la possibilité de devenir le distributeur canadien exclusif des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie de PetPharma Co. (PPC). JRP n'aurait qu'à réceptionner les produits de PPC en provenance des États-Unis puis à expédier les commandes aux pharmacies pour animaux de compagnie partout au Canada.

- JRP pourrait tirer parti du talent d'Irène en tant que dresseuse de chiens pour proposer le cours Dressage+. Ces cours pourraient être offerts au camp BALA existant ou à un autre camp. Toutefois, si JRP décide de vendre BALA, cette option ne paraît pas très sensée sur le plan stratégique puisqu'Irène ne serait plus associée à JRP.

### Menaces

- Les économies mondiale et canadienne ont amorcé un déclin au début de 2025. Vu le taux d'inflation historiquement élevé, les banques centrales de partout dans le monde pourraient commencer à relever les taux d'intérêt afin de réduire l'inflation. Par conséquent, on s'attend à ce que le coût d'emprunt augmente.
- Un taux d'inflation élevé signifie que les produits de JRP deviendront probablement plus coûteux pour les clients, qui pourraient commencer à chercher des produits à plus bas prix. Cette situation pourrait nuire à la rentabilité de JRP.
- À cause du recul de l'économie, le revenu disponible des Canadiens a diminué, tout comme les dépenses de consommation. Comme les clients commencent à réduire les dépenses qu'ils effectuent pour leurs animaux de compagnie, cela pourrait nuire à la rentabilité de JRP. De plus, cette diminution du revenu disponible, qui s'ajoute à l'augmentation des coûts, limitera la capacité de JRP à augmenter ses prix, car la société pourrait perdre des clients si elle hausse ses prix.
- L'augmentation de la demande de médicaments pour animaux de compagnie a entraîné l'arrivée sur le marché de nombreuses nouvelles entreprises. Il y a subséquemment eu une hausse de cas d'animaux de compagnie malades après avoir ingéré des médicaments qui ne respectaient pas les standards de qualité. Par conséquent, la réglementation et les sanctions en cas d'infraction ont été renforcées.
- Il semble aussi y avoir une augmentation générale de la concurrence dans le secteur des animaux de compagnie. Par exemple, en ce qui concerne l'offre du cours Dressage+, il y a déjà de nombreux produits de concurrents dans le domaine des programmes d'entraînement de chiens, dont certains sont offerts gratuitement. La réussite de JRP dépend de sa capacité à demeurer concurrentielle dans cet environnement.

### **Conclusion**

Même avant le recul de l'économie, la rentabilité de JRP s'érodait et sa croissance ralentissait. Compte tenu du ralentissement économique actuel, ces indicateurs vont probablement diminuer encore davantage. Plusieurs possibilités d'investissement dans de nouveaux projets s'offrent à JRP; toutefois, le recul de l'économie aura probablement une incidence sur la viabilité de chacun de ces projets. Par conséquent, JRP devra faire preuve de prudence avant de réaliser des investissements. Une telle prudence est particulièrement de mise à ce stade, car si JRP investit dans un projet qui échoue, l'avenir

de la société pourrait être compromis. Chacune des possibilités d'investissement sera donc analysée dans cette optique de prudence.

### Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse :

**Oui** – Le candidat a effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant JRP.

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

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

#### **Compétence(s) technique(s)**

##### *2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques*

#### **Compétence(s) habilitante(s)**

*1.1.3 Faire montre d'un comportement éthique en respectant les lois et les règlements, les politiques organisationnelles, les normes sociales et ses propres idéaux*

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

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

*6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses*

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

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Option stratégique n° 1 – Ouverture de nouveaux camps pour chiens ou vente de BALA)**

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si JRP devrait étendre ou non ses activités de prise en pension en ouvrant deux nouveaux camps de luxe pour chiens. Le candidat doit aussi évaluer la possibilité de vendre ou non BALA au lieu de procéder à l'expansion.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le RCI annualisé projeté du projet d'expansion et formuler des commentaires sur la probabilité que JRP atteigne ces projections. Le candidat doit aussi analyser l'offre d'achat de BALA pour 6 millions \$.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de l'expansion des camps de luxe pour chiens de JRP en Ontario et en Nouvelle-Écosse (en portant une attention particulière aux risques associés à ce projet). Le candidat doit aussi traiter de l'offre d'achat dans son analyse.*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui en découle logiquement.*

Le premier camp de luxe pour chiens de JRP, BALA, est un succès jusqu'à maintenant. À ce jour, la performance du camp a dépassé les attentes initiales du Conseil. Ce succès semble en grande partie attribuable aux efforts de Gord et de son épouse, Irène. Gord aimerait maintenant procéder à l'expansion des camps pour chiens en ouvrant deux nouveaux, un en Nouvelle-Écosse et un en Ontario, car, selon lui, le moment est propice puisqu'il n'y a pas encore de concurrence dans ces deux provinces.

Gord et Irène aiment vraiment gérer BALA, mais cherchent un plus gros défi. Par conséquent, si JRP décide de ne pas aller de l'avant avec l'expansion, Gord et Irène quitteront JRP et iront travailler pour une autre société. De plus, Gord a mentionné que cette société était prête à offrir 6 millions \$ à JRP pour acheter BALA.

Compte tenu du rôle central que jouent Gord et Irène dans l'exploitation des camps pour chiens, JRP ne semble avoir que deux possibilités : aller de l'avant avec le projet d'expansion ou vendre BALA à la société que Gord a trouvée.

## Analyse quantitative

### Expansion

	<b>Taux d'occupation prévu de 50 %</b>	<b>Taux d'occupation prévu de 70 %</b>	<b>Taux d'occupation prévu de 90 %</b>
Coût des deux nouveaux camps	6 800 000 \$	6 800 000 \$	6 800 000 \$
Produits d'exploitation	747 900 \$	1 593 500 \$	2 617 680 \$
RCI annualisé	11 %	23 %	38 %

Selon les projections fournies par Steve, le RCI annualisé que JRP peut espérer tirer de l'expansion des camps pour chiens se situe entre 11 % et 38 %. Le RCI annualisé de cet investissement pour JRP est manifestement lié au taux d'occupation que les camps pour chiens atteindront.

En 2024, le taux d'occupation réel de BALA a été de 60 %, ce qui était supérieur aux attentes initiales du Conseil. De plus, Elaine a mentionné lors de la réunion du Conseil que le taux d'occupation de BALA avait diminué en 2025 par rapport à 2024 et que des clients avaient indiqué que les tarifs de BALA étaient trop élevés. Par conséquent, il serait raisonnable de s'attendre à ce que la performance de BALA en 2025 soit inférieure à celle de 2024. Cette baisse de performance pourrait être causée par le recul de l'économie.

Néanmoins, compte tenu de ces chiffres, le Conseil de JRP devrait faire preuve de prudence dans ses projections relatives à l'expansion. Si le taux d'occupation est de 50 %, JRP obtiendra tout de même un RCI annualisé de 11 %. Toutefois, on peut se demander si le taux d'occupation pourrait être encore plus faible au cours de la première année ou des premières années d'exploitation des camps. Compte tenu du recul de l'économie, cette hypothèse n'est pas déraisonnable.

Par conséquent, le Conseil de JRP devrait supposer que cette expansion permettrait à JRP d'obtenir un RCI annualisé de 11 % dans la première année ou les deux premières années, mais que le RCI pourrait être moins élevé compte tenu de la conjoncture économique actuelle.



## Vente

Si JRP vendait BALA, elle pourrait se servir des 6 millions \$ comme fonds d'investissement, dont elle a grandement besoin, ou comme coussin de trésorerie pour faire face au recul de l'économie, qui devrait durer au moins deux ans encore (selon des économistes canadiens réputés). Comme JRP ne dispose actuellement que de 500 000 \$ de capitaux pour faire de nouveaux investissements, elle pourrait utiliser les 6 millions \$ pour investir dans d'autres domaines de croissance du secteur sans avoir à obtenir du financement bancaire supplémentaire (qui pourrait devenir de plus en plus coûteux en raison de l'augmentation prévue des coûts d'emprunt). De plus, la vente de BALA permettrait à JRP de se soustraire au risque que la performance de BALA baisse à cause du recul de l'économie.

De plus, vu l'investissement initial de la société dans BALA, JRP réaliserait un rendement de 25 % sur cet investissement. Par conséquent, la vente de BALA offrirait à JRP l'occasion de réaliser un rendement élevé sur son investissement initial en plus d'augmenter le capital dont elle disposerait pour investir.

Prix de vente	6 000 000 \$
Coût d'origine	4 800 000 \$
Gain en capital	1 200 000 \$
Gain en capital (en pourcentage)	25 %

Toutefois, l'information fournie ne permet pas d'évaluer le caractère raisonnable de cette offre. Par conséquent, avant que JRP puisse accepter l'offre, le Conseil doit s'assurer que ce montant correspond à la juste valeur de BALA.

## **Analyse qualitative**

### Avantages

- La demande de camps de luxe pour chiens a dépassé les attentes initiales du Conseil de JRP. Cet investissement est une énorme réussite pour la société, tandis que la croissance et la rentabilité des animaleries ont stagné. Il pourrait être possible de tirer parti du succès initial de BALA en ouvrant deux nouveaux camps.
- Gord et sa femme Irène semblent procurer à JRP un avantage pour ce qui est de l'exploitation du camp pour chiens. Selon Steve, le succès de BALA leur revient en grande partie, et maintenant ils veulent ouvrir deux autres camps. Si JRP va de l'avant avec l'expansion des camps, elle pourra probablement retenir ces deux personnes talentueuses.
- Selon Gord, il n'y a pas de concurrence dans le secteur des camps de luxe pour chiens dans les deux provinces visées par l'expansion, soit la Nouvelle-Écosse et l'Ontario. Par conséquent, ce projet d'expansion est plus susceptible de connaître du succès parce que JRP n'aura pas à livrer concurrence pour attirer les clients. Ce ne

sera peut-être pas toujours le cas dans l'avenir puisque d'autres sociétés pourraient ouvrir des installations semblables à tout moment.

- Gord a déjà repéré deux propriétés idéales pour l'expansion. JRP pourrait ouvrir des camps pour chiens semblables dans des endroits qui ressemblent à celui qui a permis à BALA de connaître autant de succès.
- La tendance à l'« humanisation » des animaux de compagnie s'accroît et le nombre de propriétaires d'animaux de compagnie s'accroît. Cela fait augmenter le nombre de clients potentiels des camps de luxe pour chiens de JRP.
- L'ouverture de ces nouveaux camps permettrait à JRP de faire rayonner sa marque en Nouvelle-Écosse et en Ontario.
- BALA a reçu des commentaires élogieux de la part des clients concernant les conseils de dressage d'Irène, et JRP pourrait saisir l'occasion en offrant des cours de dressage aux camps pour chiens. Ces cours permettraient d'accroître la rentabilité des camps.

### Inconvénients

- Vu l'importance du rôle qu'ils ont joué dans le succès de BALA, Gord et Irène devront superviser l'ouverture des deux nouveaux camps. Comme Julia l'a fait remarquer, cela signifie que Gord et Irène devraient répartir leurs efforts entre trois camps plutôt que de se concentrer sur BALA uniquement. Cette situation pourrait entraîner une détérioration de la performance du camp initial et faire en sorte qu'il serait plus difficile de reproduire le succès de BALA aux deux nouveaux camps.
- BALA n'a pas encore ouvert les salles de toilettage de luxe et de services de spa. Gord a mentionné qu'il pensait s'en occuper bientôt. Il s'agit d'un autre indicateur qu'il est peut-être prématuré d'ouvrir deux autres camps, étant donné que ces installations n'ont même pas encore été mises en place à BALA.
- Si JRP ne procède pas à l'expansion de BALA, il semble que Gord et Irène quitteront la société. JRP perdrait donc deux personnes apparemment très talentueuses.
- Le taux d'occupation semble baisser. Si cette tendance se maintient, la viabilité de l'expansion serait plus discutable.
- Des clients ont commencé à se plaindre des tarifs trop élevés de BALA. Il s'agit d'un risque, tout particulièrement en raison de la conjoncture économique. Si plus de clients se plaignent, cela pourrait nuire à la performance de BALA.
- Pour réaliser l'expansion comme Gord l'a proposé, JRP devrait recourir au prêt à terme qui porte intérêt au taux préférentiel majoré de 3 %. Il s'agit d'un risque majeur, surtout compte tenu de la hausse attendue des taux d'intérêt. Si la performance des camps pour chiens de JRP baissait, la société devrait tout de même rembourser l'emprunt, ce qui pourrait devenir de plus en plus coûteux au fur et à mesure que les taux d'intérêt augmentent.
- Comme les camps pour chiens de JRP, y compris BALA, sont des services de luxe, la demande risque de baisser puisque les dépenses de consommation diminuent. Ces

tendances s'observent depuis le début du recul économique et devraient se maintenir au moins pour les prochaines années. Même si le service connaît actuellement du succès, les propriétaires de chiens pourraient simplement ne plus avoir assez d'argent pour continuer à s'offrir ces camps. Le fait que bon nombre des clients actuels de BALA veulent passer des vacances uniques ou ont recours à BALA comme service de prise en pension pendant leurs vacances à l'étranger vient corroborer cette hypothèse. Une baisse de la demande dans ces deux secteurs est probable en raison de la réduction du revenu disponible des Canadiens.

## Conclusion

Les propriétaires semblent vouloir recourir aux camps de luxe pour chiens de JRP, mais la situation économique devrait suffire à inciter la société à la prudence quant à la mesure dans laquelle la demande pourrait baisser. Si l'économie continue de tourner au ralenti, les Canadiens auront moins de revenu disponible à consacrer à des produits de luxe comme les vacances et les services haut de gamme, ce qui signifie que la performance de BALA et de tout autre camp pour chiens pourrait diminuer. De plus, pour réaliser l'expansion, JRP devrait utiliser l'emprunt à terme actuellement offert, ce qui constitue un autre risque de taille. Si les taux d'intérêt continuent de grimper, et il semble que ce sera le cas, le coût de l'emprunt ne fera qu'augmenter. Le coût de l'emprunt, conjugué à la baisse du taux d'occupation, pourrait rendre l'exploitation des camps pour chiens moins attrayante.

Par ailleurs, l'offre d'achat semble intéressante parce que JRP réaliserait un gain en capital sur son investissement initial dans BALA et recevrait une somme considérable qui pourrait lui servir à faire d'autres investissements stratégiques, en plus de l'aider à affronter le recul économique.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (Option stratégique n° 2 – Ouverture de pharmacies pour animaux de compagnie dans les magasins de JRP)**

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si JRP devrait ouvrir ou non une pharmacie pour animaux de compagnie dans chacun des magasins actuels de JRP.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le RCI annualisé potentiel offert par cet investissement stratégique. Il doit aussi analyser l'investissement initial requis et la façon dont JRP pourrait assurer le financement du projet.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de la rénovation de tous les magasins de JRP pour y aménager des pharmacies pour animaux de compagnie (en portant une attention particulière aux risques associés à cette option).*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui en découle logiquement.*

JRP a reçu une proposition d'investissement stratégique qui implique de rénover chacun des magasins actuels de JRP pour y aménager des pharmacies pour animaux de compagnie. D'après la proposition initiale, chaque pharmacie pour animaux de compagnie offrirait des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie et aurait un pharmacien agréé sur place qui pourrait donner des conseils aux propriétaires d'animaux, faire passer des examens médicaux et prodiguer des soins préventifs de base.

Le coût projeté de la rénovation de chaque magasin est de 225 000 \$, ce qui signifie que le coût global de la rénovation des 20 magasins serait de 4,5 millions \$. Compte tenu du capital limité dont JRP dispose pour réaliser des investissements, si la société décide d'aller de l'avant avec ce projet, elle devra obtenir du financement supplémentaire.

### Analyse quantitative

Les projections suivantes ont été établies à partir de l'information fournie par Julia. Deux scénarios pour le calcul du RCI annualisé projeté ont été établis. Le premier scénario présente le rendement estimatif du projet si JRP ne conclut pas le contrat avec PPC et n'a donc pas droit à la réduction sur les médicaments accordée par cette dernière. Le deuxième scénario tient compte de la réduction sur les médicaments accordée par PPC. Ainsi, pour que la projection du deuxième scénario se concrétise, JRP devrait aller de l'avant avec le présent projet, en plus d'accepter la proposition de devenir le distributeur de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie de PPC au Canada.

#### Bénéfice projeté du projet

	An 1	
	Sans réduction	Avec réduction
Projections actuelles		
Coût des produits vendus	50 %	50 %
Réduction accordée par PPC	0 %	5 %
Coût des produits vendus définitif	50 %	45 %
Produits d'exploitation	460 000 \$	460 000 \$
Coût des produits vendus	230 000	207 000
Marge brute	230 000	253 000
Pharmacien	120 000	120 000
Frais d'administration	77 500	77 500
Total des coûts fixes	197 500	197 500
Bénéfice par magasin	32 500 \$	55 500 \$
Bénéfice total	650 000 \$	1 110 000 \$
RCI annualisé	14 %	25 %

Sans la réduction, JRP obtiendrait un RCI annualisé de 14 % à condition que les produits d'exploitation et les coûts prévus du projet correspondent à la performance réelle des pharmacies après leur ouverture. Avec la réduction, le RCI annualisé attendu augmenterait considérablement, pour s'établir à 25 %. Toutefois, il est aussi important d'effectuer un contrôle diligent plus poussé quant à l'incidence de la réduction accordée par PPC sur le coût des produits vendus de JRP. Dans les projections qui précèdent, on a supposé que JRP pourrait approvisionner ses pharmacies pour animaux de compagnie uniquement en produits de PPC, mais cela pourrait ne pas être possible étant donné la gamme de produits offerte par PPC.

Cette option semble très attrayante comparativement au projet d'expansion de BALA. À la lumière de l'analyse du projet d'expansion de BALA fournie précédemment (et du RCI annualisé de 11 % prévu pour ce projet), la présente option semble offrir un rendement semblable dans le pire des cas et un rendement beaucoup plus élevé dans le meilleur des cas (si JRP offre les produits de PPC dans ses pharmacies).

Rénover l'ensemble des magasins de JRP afin d'y aménager des pharmacies pour animaux de compagnie coûterait 4,5 millions \$. À l'heure actuelle, JRP ne dispose pas d'un tel montant pour faire des investissements stratégiques. Par conséquent, si JRP voulait aller de l'avant avec cette option, elle devrait obtenir du financement supplémentaire. Deux possibilités s'offrent alors à JRP : accepter l'emprunt à terme offert par la banque ou vendre BALA pour 6 millions \$ (et utiliser le produit de la vente pour payer les rénovations).

## **Analyse qualitative**

### Avantages

- La présence d'une pharmacie pour animaux de compagnie dans chacun des magasins de JRP pourrait procurer un avantage concurrentiel à la société, puisque les propriétaires auraient accès aux services directement en magasin, sans avoir à aller chez un vétérinaire. Les pharmaciens vétérinaires agréés que JRP compte employer dans chacune de ses pharmacies pourraient donner des conseils, faire passer des examens médicaux et prodiguer des soins préventifs de base. Ces services pourraient aider JRP à se démarquer des autres animaleries et, par conséquent, à attirer plus de clients.
- Cette proposition est solide sur le plan quantitatif et permettrait de créer des synergies avec la possibilité pour JRP de devenir le distributeur canadien des produits de PPC. JRP pourrait acheter les produits de PPC à un prix inférieur à celui qu'elle paierait autrement pour les médicaments pour animaux de compagnie, afin de les vendre dans ses pharmacies (ce qui représente une économie d'environ 5 %).

- primordiale. Si un animal tombe malade, son propriétaire va très certainement être prêt à payer le coût du traitement. Cette occasion pourrait donc permettre à JRP de se protéger du recul économique actuel parce que les médicaments pour animaux ne sont pas considérés comme des dépenses de luxe. Les produits tirés de cette proposition pourraient être plus stables que ceux tirés des autres options stratégiques qui s'offrent actuellement à JRP (comme l'abonnement à des boîtes de produits pour animaux de compagnie, qui semble être plus coûteux et perçu comme un luxe).
- Le nombre de propriétaires d'animaux de compagnie a augmenté; il y aura donc un plus grand nombre d'animaux qui auront besoin de ces services.
- Une amie vétérinaire de Julia serait prête à aider JRP à trouver et à embaucher quelques pharmaciens vétérinaires agréés pour commencer. Son aide pourrait faciliter la transition de la société vers cette nouvelle branche d'activité.
- Il y a eu une hausse de la demande de médicaments pour animaux de compagnie. JRP pourrait tirer parti de cette croissance en offrant des pharmacies pour animaux de compagnie dans chacun de ses magasins existants.

### Inconvénients

- L'offre d'examen médicaux et de soins préventifs de base exposerait JRP à un nouveau risque. Un animal de compagnie pourrait tomber malade si un des pharmaciens de JRP le soignait mal ou lui donnait le mauvais médicament, ce qui pourrait donner lieu à des risques de responsabilité.
  - Ce risque pourrait être atténué au moins partiellement si JRP suit un processus d'embauche rigoureux des futurs pharmaciens vétérinaires agréés qui travailleront dans ses pharmacies.
  - Une autre manière d'atténuer ce risque pour JRP serait de s'assurer d'avoir une assurance responsabilité adéquate.
- Le risque évoqué ci-dessus pourrait également nuire à la réputation de la société. Si un incident se produisait et faisait le tour des médias, la réputation de JRP pourrait vraiment être entachée.
- JRP ne dispose pas actuellement des capitaux nécessaires pour investir dans ce projet. JRP devrait donc vendre BALA ou contracter l'emprunt à terme (qui comporte des risques inhérents compte tenu du recul de l'économie).
- Si elle ouvre des pharmacies pour animaux de compagnie, JRP devra s'adapter à un nouvel environnement réglementaire. En outre, la réglementation dans le secteur a récemment été resserrée, et les sanctions en cas d'infraction ont été renforcées. Il pourrait y avoir une augmentation des coûts liés à la conformité pour JRP, et tout cas de non-respect de la réglementation pourrait avoir une incidence énorme sur les coûts et la réputation de la société.

- Les rénovations entraîneront un coût d'opportunité parce que JRP aura moins d'espace sur ses rayons pour vendre des articles pour animaux de compagnie. Certains clients pourraient être contrariés si les produits qu'ils aiment ne sont plus offerts. De plus, il pourrait y avoir une diminution des produits tirés de la vente d'articles pour animaux de compagnie en raison de la perte d'espace sur les rayons, et cette baisse potentielle des ventes n'a pas été prise en compte dans les projections fournies ci-dessus. Par conséquent, avant d'aller de l'avant avec ce projet, JRP devrait faire préparer une projection plus complète qui tiendrait compte de cette baisse des ventes.
- Les travaux de rénovation dans chaque magasin prendront environ trois semaines. Les magasins demeureront ouverts pendant cette période, mais le personnel et les clients de JRP pourraient être dérangés par les travaux.
- En raison de la demande accrue de pharmaciens vétérinaires agréés, il pourrait être difficile de trouver le nombre requis de professionnels nécessaires.
  - Ce risque est atténué dans une certaine mesure par le fait qu'une amie de Julia pourrait apparemment aider JRP à combler ses besoins en personnel dans les pharmacies. JRP devrait faire des recherches plus poussées sur la disponibilité de ces professionnels et déterminer s'il est réaliste de supposer que la société pourrait en attirer suffisamment.

## **Conclusion**

Dans l'ensemble, cette option semble attrayante. Le marché des pharmacies pour animaux de compagnie est manifestement en croissance et ne diminuera probablement pas dans l'avenir en raison du nombre croissant d'animaux de compagnie et parce que les propriétaires considèrent que la santé de leur animal est primordiale. Le projet comporte toutefois un certain nombre de risques que JRP devrait examiner et tenter d'atténuer avant de décider d'aller de l'avant avec cette option. De plus, il faudra procéder à un contrôle diligent plus poussé (comme il a été mentionné précédemment).

Toutefois, si JRP peut atténuer les risques avec certitude, comme mentionné précédemment, et si les procédures de contrôle diligent supplémentaires ne mettent pas au jour d'autres risques inacceptables, cette option cadrerait bien avec l'objectif de la société d'obtenir un RCI annualisé élevé sans prendre de risques excessifs.

**Occasion d'évaluation n° 4 (Option stratégique n° 3 – Partenariat avec Pet Fresh)**

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si JRP devrait conclure ou non un partenariat avec Pet Fresh pour offrir un service d'abonnement à des boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie qui sont expédiées directement à domicile.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le RCI annualisé potentiel offert par cet investissement stratégique aux différents niveaux d'inflation qui ont été estimés. Il doit aussi analyser l'investissement initial requis et la façon dont JRP pourrait assurer le financement du projet.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients d'offrir un service d'abonnement à des boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie (en portant une attention particulière aux risques associés à cette option).*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui en découle logiquement.*

Une société allemande en pleine croissance, Pet Fresh, veut conclure un partenariat avec JRP pour étendre ses activités en offrant son service d'abonnement à des boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie au Canada. L'investissement initial requis de JRP serait de 650 000 \$.

**Analyse quantitative**

Les projections suivantes ont été établies à partir de l'information fournie par Richard. Le RCI annualisé projeté a été calculé selon trois scénarios : un qui reflète le coût estimatif actuel, un qui reflète une hausse modérée des coûts et un qui reflète une hausse importante des coûts.



Bénéfice projeté du projet

	<b>Estimations actuelles</b>	<b>Hausse modérée</b>	<b>Hausse importante</b>
Produits d'exploitation	1 300 000	1 300 000	1 300 000
Coût des produits vendus	520 000	561 600	598 000
Marge brute	780 000	738 400	702 000
Frais d'expédition	300 000	360 000	420 000
Frais d'administration	200 000	200 000	200 000
Total des coûts indirects	500 000	560 000	620 000
Bénéfice	280 000	178 400	82 000
Part du bénéfice revenant à JRP (50 %)	140 000	89 200	41 000
RCI annualisé	22 %	14 %	6 %

Comme en témoignent les différents scénarios, la hausse potentielle des coûts, qu'elle soit modérée ou importante, aurait une incidence considérable sur le RCI annualisé projeté. Si les coûts se maintenaient, la société obtiendrait un RCI annualisé projeté de 22 %, si les coûts augmentaient de façon modérée, le RCI annualisé serait de 14 %, et si les coûts augmentaient de manière importante, le RCI annualisé du projet chuterait pour s'établir à 6 %. Par conséquent, d'un point de vue quantitatif, les hausses potentielles de coûts (qui dépendent notamment de l'inflation) représentent un risque important pour la solidité de ce projet. De plus, comme de nombreux économistes canadiens réputés sont d'avis que l'inflation devrait continuer d'augmenter fortement pendant encore au moins deux ans, JRP peut avoir la certitude que le rendement de ce projet sera touché par l'inflation dans une certaine mesure. En fait, si les hausses de coûts se poursuivaient au cours de l'année 2, le rendement que JRP dégagerait de cet investissement pourrait devenir négatif.

Si la hausse des coûts est modérée, le rendement projeté du projet est de 14 %, ce qui correspond à l'estimation la plus basse pour le projet d'ouverture de pharmacies pour animaux de compagnie. Toutefois, compte tenu du risque de hausses importantes de coûts, il faut souligner que le rendement de cet investissement pourrait passer à seulement 6 %, ce qui est bien en deçà du rendement des projets d'ouverture de nouveaux camps pour chiens et d'aménagement de pharmacies pour animaux de compagnie. Par conséquent, d'un point de vue quantitatif, cette option ne semble pas aussi solide que les deux autres projets qui ont été analysés.

Toutefois, l'investissement initial requis pour ce projet n'est que de 650 000 \$, ce qui est nettement inférieur aux investissements requis pour les deux autres projets. Pour réaliser cet investissement, JRP n'aurait donc pas besoin d'autant de financement supplémentaire.

## Analyse qualitative

### Avantages

- Ce service offrirait aux clients de JRP une manière pratique de se procurer les produits de la société. Les clients n'auraient plus à se rendre dans un magasin de JRP pour acheter ses produits.
  - Toutefois, ce service pourrait également être un inconvénient, car il pourrait entraîner une réduction de l'achalandage dans les animaleries de JRP, ce qui pourrait entraîner une diminution globale des ventes.
- Les clients pourraient choisir parmi une gamme de nourritures, de gâteries et d'autres produits. Toutefois, tous les articles inclus seraient de la plus haute qualité, ce qui cadrerait avec la volonté de JRP de ne fournir que des produits de la meilleure qualité.
- Pet Fresh s'occuperait de toutes les questions d'exploitation liées au projet, ce qui permettrait à la direction actuelle de JRP de continuer à consacrer toute son attention aux animaleries.
  - Cet aspect pourrait cependant devenir un inconvénient si jamais Pet Fresh n'était pas en mesure de gérer efficacement l'exploitation du projet. Comme Pet Fresh semble être une entreprise relativement jeune qui n'a jamais exercé d'activités au Canada, ce risque pourrait être difficile à atténuer.
- Pet Fresh serait prête à utiliser la marque de JRP sur chacune des boîtes. Cela permettrait à JRP d'accroître la visibilité de sa marque à l'échelle nationale puisque les boîtes seraient expédiées partout au Canada.
  - Toutefois, cela pourrait devenir un inconvénient si un problème survenait concernant les boîtes (par exemple, si un ou des animaux de compagnie tombaient malades parce que de la nourriture livrée dans les boîtes était avariée). Il s'agirait d'un risque majeur pour la marque de JRP, et d'un risque qu'il serait impossible d'atténuer si Pet Fresh se voyait confier le plein contrôle des questions d'exploitation du projet.
- JRP pourrait contribuer à stimuler la croissance initiale du service d'abonnement en utilisant sa base de données sur les clients et en annonçant ce nouveau service dans ses animaleries existantes, et contribuer ainsi à l'augmentation du rendement initial du projet.
- Chaque boîte livrée à un client différerait de la précédente. Cela permettrait d'offrir un élément de surprise et de la variété aux abonnés et à leurs animaux de compagnie. Les animaux de compagnie auraient ainsi droit à une grande variété d'aliments sains. Tous ces aspects sont conformes à la vision, à la mission et aux valeurs fondamentales de JRP.

### Inconvénients

- Comme Elaine l'a fait remarquer, il pourrait être difficile de s'assurer que les aliments restent frais pendant l'expédition. Comme JRP met généralement l'accent sur les aliments frais, le défi pourrait être encore plus grand. JRP devrait faire tout ce qu'elle peut pour s'assurer que les aliments livrés restent frais pendant le transport.
- Cette proposition semble être axée sur les produits de luxe et sur la commodité. Bien que ces deux facteurs ne soient pas intrinsèquement nuisibles, ils pourraient le devenir compte tenu de la conjoncture économique actuelle qui fait que les consommateurs dépensent de moins en moins pour des produits de luxe ou non essentiels. Même si les propriétaires d'animaux de compagnie pourraient vouloir s'abonner à ces boîtes, ils pourraient décider de ne pas le faire en raison de la baisse de leurs dépenses discrétionnaires. La situation économique actuelle constitue un risque majeur pour ce projet, et JRP ne peut rien faire pour l'atténuer.
- La réglementation accrue dans le secteur pourrait avoir une incidence sur ce projet, comme l'a souligné Elaine. L'augmentation de la réglementation risque d'accroître les coûts et les défis logistiques liés à ce projet. Ce risque est amplifié par le fait que Pet Fresh serait responsable de l'exploitation et que les boîtes porteraient le nom de JRP.
- Pet Fresh n'exerce ses activités que depuis deux ans. Même si la société semble avoir connu du succès jusqu'à maintenant, il serait difficile pour JRP de déterminer si Pet Fresh possède ou non l'expérience et les compétences nécessaires pour assurer la bonne gestion de ce nouveau projet.
- Pet Fresh serait responsable de l'approvisionnement des produits qui seraient inclus dans chaque boîte. Il s'agirait d'un risque car on ne sait pas encore de quels types de produits il s'agirait et quelle en serait la qualité. Même si Pet Fresh affirme que les boîtes contiendraient des produits de luxe, JRP devrait tout de même s'en assurer en examinant une liste de produits que Pet Fresh a déjà mis dans ses boîtes.
- Ce projet comporterait de nombreuses incertitudes que JRP ne pourrait pas contrôler. Par exemple, si l'inflation continuait d'augmenter, les coûts du projet augmenteraient considérablement. Advenant une telle situation, le rendement de cet investissement chuterait et serait très faible. En outre, si l'inflation continuait à grimper, le nombre de clients abonnés aux boîtes risquerait de diminuer puisque les gens délaisseraient de plus en plus ce type de service coûteux.

### **Conclusion**

Cette proposition semble trop risquée pour justifier un investissement en ce moment. Beaucoup des avantages du projet sont contrebalancés par un inconvénient auquel JRP ne pourra pas remédier efficacement. La réussite du projet dépend beaucoup du taux d'inflation ainsi que de la capacité de Pet Fresh à dégager de bons résultats. L'inflation devrait continuer d'augmenter, et nul ne peut prédire la performance de Pet Fresh. Si la

performance de Pet Fresh n'est pas satisfaisante et qu'il y a un problème quelconque avec le service d'abonnement aux boîtes (par exemple, si des aliments se gâtent pendant l'expédition), la réputation de JRP pourrait être grandement ternie dans l'ensemble du pays. Il s'agit d'un risque important.

Compte tenu de ce qui précède, JRP s'exposerait à un risque important en contrepartie d'un RCI annualisé qui serait probablement inférieur à celui des autres possibilités d'investissement qui s'offrent actuellement à elle. Cet investissement n'est donc pas recommandé pour le moment.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Option stratégique n° 4 – Possibilité de devenir le distributeur canadien de PetPharma Co.)**

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si JRP devrait accepter ou non de devenir le distributeur canadien de PetPharma Co.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le RCI annualisé potentiel offert par cet investissement stratégique. Il doit aussi analyser l'investissement initial requis, la façon dont JRP pourrait assurer le financement du projet et le montant des ventes de produits de PPC que JRP devrait réaliser pour atteindre le seuil de rentabilité compte tenu de l'investissement initial de 500 000 \$.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients associés au fait de devenir le distributeur canadien de PPC (en portant une attention particulière aux risques associés à cette option).*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui en découle logiquement.*

Une société américaine qui développe et fabrique des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, PetPharma Co. (PPC), veut que JRP devienne le distributeur canadien de ses produits. PPC n'a jamais vendu ses produits au Canada, mais PPC est devenue une marque de confiance dans le marché où elle est actuellement présente.

Le coût initial associé à la conclusion de ce contrat de distribution est de 500 000 \$, ce qui correspond exactement au montant dont JRP dispose actuellement pour réaliser des investissements stratégiques.

## Analyse quantitative

Les projections de bénéfice et de rendement qui suivent ont été établies à partir des renseignements fournis par Steve :

Coût initial associé à la conclusion du contrat	500 000 \$
Ventes prévues (annuelles)	16 500 000 \$
Commission de JRP	6 %
Produits gagnés par JRP	990 000
Coûts variables pour JRP	330 000
Coûts fixes pour JRP	540 000
Bénéfice de JRP	120 000 \$
RCI annualisé	24 %

D'après la projection des produits d'exploitation fournie par Steve, le RCI annualisé de cet investissement est de 24 %, ce qui est attrayant. Toutefois, comme le RCI annualisé sera grandement influencé par les ventes réelles réalisées au cours de chaque exercice, JRP devrait faire des recherches plus poussées pour déterminer quel niveau de ventes est raisonnable. À environ 13,5 millions \$ de ventes annuelles, ce projet commencerait à générer un RCI annualisé positif. Toutefois, si les recherches de Steve sont jugées raisonnables et appropriées (ventes prévues de 16 millions \$), cet investissement serait solide sur le plan quantitatif.

De plus, si elle conclut le contrat de distribution avec PPC, JRP pourra acheter des médicaments et des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie à un prix moindre que celui qu'elle aurait autrement à payer. Cet aspect du contrat procurerait à JRP un avantage important en ce qui a trait à l'offre de pharmacies pour animaux de compagnie dans ses magasins actuels. Le RCI annualisé projeté pour les pharmacies, établi dans l'analyse quantitative de cette option, passerait de 14 % à 25 % si JRP approvisionnait ses pharmacies avec les produits de PPC. Par conséquent, le RCI annualisé que JRP dégagerait de ce contrat de distribution augmenterait si elle allait de l'avant avec ces deux options stratégiques.

## Analyse qualitative

### Avantages

- Les médicaments pour animaux de compagnie sont considérés comme des dépenses essentielles par beaucoup de propriétaires, de sorte que les ventes prévues de produits de PPC ne seront pas aussi touchées par le recul actuel de l'économie que les ventes de produits considérés comme des articles de luxe.
- PPC est devenue une marque de confiance, et la société est reconnue pour la grande qualité de ses médicaments et produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie. Cela témoigne de la qualité des produits de PPC.

- En devenant le distributeur canadien des produits de PPC, JRP pourrait établir des relations avec des vétérinaires partout au Canada. Ces relations pourraient être un précieux atout pour JRP dans l'avenir et lui donner accès à d'autres possibilités, comme devenir le distributeur d'autres produits pour animaux de compagnie. Cette option offre à JRP la possibilité d'entrer dans un tout nouveau segment du secteur du commerce de détail pour animaux de compagnie.
  - Cette option offrirait à JRP une foule de nouvelles possibilités, mais la société pourrait avoir de la difficulté à évoluer dans cette nouvelle branche d'activité parce que JRP et les membres de son Conseil n'ont aucune expérience dans ce domaine. Il pourrait falloir un certain temps à JRP avant qu'elle réussisse à exploiter efficacement ce nouveau volet de ses activités, et la société pourrait éprouver certaines difficultés entre-temps.
- Les produits de PPC semblent être de grande qualité et en forte demande. Comme JRP en serait le distributeur canadien exclusif, tous ceux qui veulent acheter les produits de PPC au Canada devraient le faire par l'entremise de JRP.
- Si JRP décidait de conclure ce contrat, elle pourrait acheter les produits de PPC et les vendre dans ses magasins. JRP économiserait ainsi environ 5 % sur ses achats de produits pharmaceutiques. Cet avantage deviendrait encore plus important si JRP décidait d'ouvrir des pharmacies pour animaux de compagnie dans ses magasins existants.
- La demande de médicaments pour animaux de compagnie est en hausse. La réalisation de cet investissement aiderait JRP à tirer parti de cette tendance.
- Le nombre d'animaux de compagnie et de propriétaires d'animaux de compagnie augmente. On peut donc s'attendre à ce que le marché des médicaments pour animaux de compagnie croisse encore. La réalisation de cet investissement aiderait JRP à tirer parti de cette tendance.

### Inconvénients

- PPC n'a jamais vendu ses produits au Canada et, comme Elaine l'a mentionné, il y a des différences entre les normes américaines et canadiennes. Par conséquent, même si les produits de PPC ont été autorisés pour la vente aux États-Unis, ils doivent encore être autorisés au Canada. Ce processus pourrait faire augmenter les coûts.
  - Toutefois, JRP pourrait se renseigner sur ces différences et quantifier les coûts supplémentaires (s'il y a lieu) qui devraient être engagés pour obtenir l'autorisation de vendre les produits de PPC au Canada. JRP devrait s'informer avant de prendre une décision d'investissement afin de s'assurer de ne pas assumer des risques déraisonnables.
- Devenir distributeur de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie serait rendu plus difficile par la réglementation accrue au Canada en ce qui concerne les médicaments pour animaux de compagnie. La réglementation pourrait continuer d'augmenter, ce qui constituerait un défi supplémentaire pour ce projet dans l'avenir.
  - Toutefois, comme Julia l'a mentionné, le respect de la réglementation n'a jamais été un problème pour JRP par le passé et, tant que JRP met en œuvre des procédures de contrôle diligent suffisantes relativement à PPC et à ses produits avant de décider de faire l'investissement, JRP devrait être en mesure d'atténuer ce risque de sorte qu'il soit raisonnable.

- La viabilité et la longévité de cet investissement potentiel dépendent en grande partie de la capacité de PPC à continuer d'offrir des produits de grande qualité. Si, pour quelque raison que ce soit, PPC perdait sa réputation, il y aurait des répercussions négatives sur JRP. À l'heure actuelle, JRP n'a aucun moyen de contrôler ce risque.
- De nombreux nouveaux fournisseurs de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie sont arrivés sur le marché en raison de la demande accrue de médicaments pour animaux de compagnie. JRP devrait donc concurrencer de plus en plus de sociétés pour obtenir les commandes des vétérinaires au Canada.

## Conclusion

JRP doit mettre en œuvre des procédures supplémentaires de contrôle diligent relativement à PPC et à ses produits. Si JRP peut s'assurer de la qualité des produits de PPC, cette option semble très intéressante. Le marché des produits de PPC, c'est-à-dire les médicaments pour animaux de compagnie, est en pleine croissance et devrait continuer à prendre de l'ampleur à mesure que le nombre d'animaux de compagnie augmente. De plus, il y a une forte synergie entre cette option et l'option d'aménager des pharmacies pour animaux de compagnie dans les magasins de JRP. Qui plus est, le RCI annualisé projeté de cet investissement est de 24 %, ce qui est attrayant.

Par conséquent, si le Conseil de JRP peut obtenir une assurance quant à la qualité des produits de PPC et à la possibilité de faire autoriser ces produits pour la vente au Canada, ce projet cadre très bien avec l'objectif de la société d'obtenir un bon rendement sans trop prendre de risques.

## Occasion d'évaluation n° 6 (Option stratégique n° 5 – Offre du programme Dressage+)

*Le candidat doit effectuer une analyse quantitative et une analyse qualitative pour déterminer si JRP devrait commencer ou non à offrir un programme de dressage appelé Dressage+.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer le RCI annualisé potentiel offert par cet investissement stratégique. Il doit aussi analyser l'investissement initial requis et la façon dont JRP pourrait assurer le financement du projet.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients d'offrir le programme Dressage+ (en portant une attention particulière aux risques associés à cette option).*

*Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui en découle logiquement.*

Jusqu'à maintenant, les clients ont fait l'éloge des conseils de dressage qu'Irène leur a donnés au camp de luxe pour chiens de JRP, BALA. En plus de proposer que JRP ouvre deux nouveaux camps de luxe pour chiens, Gord a aussi mentionné que JRP devrait commencer à offrir un cours de dressage avancé. Le coût initial associé à l'offre du programme Dressage+ n'est que de 100 000 \$.

### Analyse quantitative

Il semble y avoir deux possibilités pour l'offre du programme Dressage+ : la première est de donner les cours à BALA, et la seconde, de donner les cours dans des installations que JRP devrait louer (dans l'hypothèse où JRP déciderait de vendre BALA). Deux ensembles de projections qui détaillent les produits et les charges liés à ce projet d'investissement sont donc présentés ci-dessous.

Les projections de bénéfice et de rendement suivantes ont été établies à partir de l'information fournie par Elaine.

Version du cours	1 semaine	2 semaines
Nombre de cours offerts par année	16	10
Prix demandé aux propriétaires de chiens	2 000 \$	3 500 \$
Nombre de chiens par cours	12	12

Bénéfice annuel projeté	Avec BALA	Sans BALA
Cours d'une semaine	384 000 \$	384 000 \$
Cours de deux semaines	420 000	420 000
Total des produits d'exploitation	804 000	804 000
Salaires	223 200	223 200
Coûts variables	241 200	241 200
Frais d'administration	130 000	130 000
Loyer	0	201 600
Total des charges	594 400 \$	796 000 \$
Bénéfice net	209 600 \$	8 000 \$
RCI annualisé	210 %	8 %



La solidité de l'investissement sur le plan quantitatif – le rendement qu'il générerait – dépend fortement de la question de savoir si JRP peut donner ou non les cours Dressage+ à BALA. Si les cours se donnent à BALA, le RCI annualisé prévu est de 210 %, tandis que s'il faut louer des installations, le RCI annualisé chute pour s'établir à 8 %. Toutefois, si les cours se donnent à BALA, il y aura probablement une diminution du nombre de chiens et de propriétaires qui séjourneront au camp (parce qu'une partie du camp devra être utilisée pour le programme de dressage). Ce coût d'opportunité n'a pas été inclus dans les projections précédentes. Avant que JRP prenne sa décision, il faudra déterminer ce montant et l'inclure dans les projections.

Cependant, sans BALA, cette option est moins intéressante sur le plan quantitatif que la plupart des autres possibilités d'investissement qui s'offrent actuellement à JRP.

Toutefois, l'un des principaux avantages de cette option est son faible coût initial de seulement 100 000 \$. Ce montant servira à former les dresseurs dont JRP aura besoin pour le programme et à mener la campagne de marketing initiale. La société dispose actuellement de cette somme; elle n'aurait donc pas besoin d'accéder à des capitaux d'investissement supplémentaires pour aller de l'avant avec ce projet.

## **Analyse qualitative**

### Avantages

- JRP a reçu des critiques élogieuses de la part des clients de BALA concernant les conseils de dressage d'Irène. JRP devrait donc avoir confiance en la capacité d'Irène d'offrir un cours de dressage efficace qui plaira aux propriétaires d'animaux de compagnie. Irène semble être un atout dont JRP pourrait se servir pour l'aider à bâtir sa gamme de produits.
- Selon Gord, la demande de cours de dressage est forte. Si JRP choisit d'offrir les cours, elle pourrait profiter de cette demande.
- Offrir le programme Dressage+ à BALA permettrait à JRP d'élargir l'offre de services à son camp de luxe pour chiens. Il pourrait donc y avoir un effet bénéfique sur la performance de BALA puisque davantage de clients voudraient venir au camp pour participer au programme Dressage+. Il y a une forte synergie entre cette option et BALA.
- Gord et Irène représentent un atout majeur pour l'exploitation de BALA, et JRP souhaite les retenir. Il sera possiblement plus facile pour JRP de les retenir si elle accepte d'offrir le programme Dressage+.
- Le cours Dressage+ est différent des cours de dressage ordinaires, car il offre une expérience unique à la fois aux chiens et aux propriétaires, ce qui pourrait attirer plus de clients.

- Irène est certaine qu'à la fin du programme, chaque chien aura acquis les habiletés nécessaires pour participer à des concours d'obéissance. Cela est susceptible d'attirer l'attention d'autres propriétaires qui veulent la même chose pour leurs animaux. Cet effet est susceptible d'être amplifié par la tendance à l'« humanisation » des animaux de compagnie, que l'on continue à observer dans le secteur.
- Irène est prête à former tous les autres dresseurs dont JRP aura besoin pour l'aider à offrir le programme Dressage+. JRP disposerait donc d'un groupe de dresseurs hautement compétents qu'elle pourrait utiliser pour étendre le programme dans l'avenir (possiblement en l'offrant dans ses nouveaux camps de luxe pour chiens, si JRP décide d'aller de l'avant avec ce projet).

### Inconvénients

- La forte demande de cours de dressage semble avoir attiré de nombreux concurrents. Par conséquent, si JRP opte pour cette option, son programme se trouverait en concurrence avec ces autres cours de dressage. La performance pourrait donc être inférieure aux attentes.
- Comme dans le cas de BALA, la viabilité de cette option semble dépendre directement d'Irène. Si Irène quittait la société, JRP pourrait ne plus être en mesure d'assurer le bon fonctionnement du programme. Ce risque est amplifié par la volonté de Gord et d'Irène d'ouvrir deux nouveaux camps de luxe pour chiens comme BALA. Si JRP décide de ne pas aller de l'avant avec ce projet, pourra-t-elle toujours compter sur les talents d'Irène? À l'heure actuelle, on ne sait pas trop si ce sera le cas.
  - Quelqu'un a suggéré qu'il serait possible d'embaucher un autre expert en dressage de chiens pour diriger le programme, mais on ne sait pas si la société réussirait à trouver quelqu'un qui est aussi talentueux qu'Irène semble l'être.
- Si Irène reste et que JRP peut aller de l'avant avec cette option stratégique, avec Irène comme dresseuse principale, Irène pourrait ne pas pouvoir consacrer suffisamment de temps à ce projet tout en s'acquittant de ses responsabilités actuelles à BALA. Avant d'aller plus loin, JRP devrait évaluer si Irène sera capable de s'acquitter correctement de ses fonctions de dresseuse principale du programme en plus de remplir son rôle actuel au camp pour chiens.
- D'autres cours de dressage font concurrence au programme de JRP. En effet, les propriétaires d'animaux de compagnie peuvent trouver énormément de vidéos de dressage gratuites en ligne, tandis que le programme Dressage+ coûte cher. Il pourrait être plus difficile de concurrencer ces ressources gratuites que JRP le pense.

- Le recul actuel de l'économie a entraîné une diminution du revenu disponible des Canadiens, ce qui a entraîné une réduction des dépenses de consommation. Comme le programme Dressage+ coûte cher (et que certains pourraient considérer qu'il s'agit d'une dépense non essentielle), il se peut que le programme suscite moins d'intérêt que prévu. Même si les propriétaires pourraient vouloir inscrire leurs animaux au programme, ils n'auront peut-être pas l'argent pour le faire. Il s'agit d'un risque majeur que JRP ne peut pas contrôler.
- Steve a mentionné l'accident qui s'est produit à BALA pendant qu'Irène faisait la démonstration d'une technique de dressage. Apparemment, le chien a mordu quelqu'un. Le propriétaire de l'animal a publié en ligne un commentaire très négatif sur BALA. Même s'il est difficile de savoir à qui revient la responsabilité dans ce cas, si des accidents semblables sont susceptibles de survenir à l'avenir, cela met en lumière l'un des risques associés à ce projet. JRP devrait déterminer ce qui s'est passé et s'il est possible de réduire le risque que des accidents semblables se produisent dans l'avenir.

## **Conclusion**

Le succès et la viabilité de cette option semblent étroitement liés à la décision de JRP d'ouvrir ou non de nouveaux camps de luxe pour chiens. Si JRP décide de renoncer à cette possibilité et de vendre BALA, offrir le programme Dressage+ serait insensé. Dans un tel cas, le RCI annualisé de cet investissement chuterait, et JRP ne pourrait probablement plus compter sur l'expertise d'Irène pour l'aider à offrir le programme. Sans Irène, cette option ne semble pas viable.

En outre, si JRP décide d'aller de l'avant avec l'expansion des camps de luxe pour chiens, ce programme semble être une bonne idée. Cette option générerait un RCI annualisé très élevé et permettrait à JRP d'offrir dans ses camps de luxe pour chiens un nouveau service qui fait l'objet d'une forte demande. Toutefois, même si JRP conserve BALA, ce projet n'est pas sans risque, surtout en raison du recul de l'économie, qui pourrait inciter les propriétaires à chercher des cours de dressage moins coûteux.

### Évaluation sommative n° 3 – Conclusions et conseils

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

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

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

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

#### **Compétences habilitantes**

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

*6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations*

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

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

*Le candidat doit formuler une conclusion qui découle logiquement de son analyse et qui est intégrée à sa recommandation générale sur l'ouverture de nouveaux camps de luxe pour chiens ou la vente de BALA, l'aménagement de pharmacies pour animaux de compagnie dans les animaleries de JRP, la conclusion de l'entente avec Pet Fresh pour offrir l'abonnement à des boîtes de produits pour animaux de compagnie, la possibilité de devenir le distributeur des produits de PPC au Canada et l'offre du programme Dressage+. Il doit aussi analyser la façon dont JRP pourrait assurer le financement du ou des projets recommandés.*

*Le candidat doit tirer des conclusions logiques et formuler une recommandation sur l'orientation stratégique que JRP devrait prendre. Le candidat doit arrimer l'analyse des cinq principales options stratégiques à une stratégie globale cohérente. Les recommandations doivent être de nature stratégique et témoigner d'un jugement professionnel et d'une logique solides, en plus de tenir compte de l'interdépendance de chaque option. Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.*

## **Recommandations sur les différentes options**

Le Conseil de JRP veut maximiser le rendement que la société tire de ses investissements sans assumer de risque excessif en lien avec ces derniers. Compte tenu de ces objectifs, voici les recommandations pour chacune des propositions d'investissement :

### **Ouverture de nouveaux camps de luxe pour chiens ou vente de BALA**

Pour pouvoir se permettre l'expansion des camps, compte tenu des options de financement limitées dont dispose la société, JRP devrait contracter le prêt à terme qui lui a été offert. Il s'agit d'un risque important parce que l'emprunt porte intérêt à un taux variable (taux préférentiel plus 3 %). Comme le prédisent des experts, les banques centrales de partout dans le monde devraient continuer à relever les taux d'intérêt pour réduire l'inflation. Ces hausses de taux pourraient continuer pendant au moins quelques années encore. Le montant des versements que JRP devra faire sur l'emprunt continuera donc probablement d'augmenter, ce qui fera diminuer la rentabilité du projet.

L'autre risque majeur associé à l'expansion est également lié au recul de l'économie, mais différemment. Vu le taux d'inflation historiquement élevé, le revenu disponible et les dépenses de consommation des Canadiens ont diminué, et cette diminution touche tout particulièrement les produits et services que les consommateurs considèrent comme non essentiels. BALA et tout autre camp pour chiens que JRP pourrait ouvrir risquent donc de voir leurs produits d'exploitation baisser en raison de la tendance des consommateurs à réduire leurs dépenses. Comme le recul de l'économie devrait se poursuivre, cette tendance risque de s'intensifier à court ou à moyen terme. En fait, le taux d'occupation de BALA a déjà baissé par rapport à celui de l'année précédente, et les clients du camp pour chiens ont commencé à se plaindre des tarifs élevés. La baisse de performance de BALA a peut-être déjà commencé.

En conséquence, il n'est pas recommandé d'ouvrir de nouveaux camps. Il faudrait donc considérer sérieusement l'offre d'achat de BALA pour 6 millions \$. Gord et Irène semblent jouer un rôle très important dans le succès de BALA et, si JRP refuse de procéder à l'expansion, ils semblent prêts à quitter la société. Étant donné que la performance de BALA est en baisse et que JRP pourrait utiliser le produit de la vente pour réaliser d'autres investissements stratégiques, il est recommandé que JRP vende BALA pour 6 millions \$ à la société que Gord a trouvée.

## **Ouverture de pharmacies pour animaux de compagnie dans les magasins de JRP**

Cet investissement devrait générer un RCI annualisé plus élevé que celui de l'ouverture des nouveaux camps pour chiens, et il semble qu'il comportera moins de risque pour JRP. Cela dépend d'un certain nombre de facteurs; toutefois, JRP pourrait déployer des efforts pour atténuer (du moins en partie) les risques liés à l'ouverture des pharmacies pour animaux de compagnie. En revanche, JRP n'a aucune prise sur les risques liés à l'ouverture des nouveaux camps, car ces derniers dépendent de l'environnement macroéconomique.

Le RCI annualisé de ce projet devrait se situer entre 14 % et 25 %, selon que JRP peut utiliser ou non les produits pharmaceutiques de PPC, qui lui permettraient de réduire de 5 % son coût des produits vendus. De plus, il est beaucoup plus probable que le rendement de cette option soit stable par rapport au rendement des autres options comme l'ouverture de nouveaux camps pour chiens et le partenariat avec Pet Fresh, parce que les propriétaires considèrent que la santé de leur animal de compagnie est primordiale. Donc, malgré le recul de l'économie, les clients utiliseront probablement les services des pharmacies.

Ce projet présente deux principaux risques : l'augmentation de la réglementation et la possibilité que des animaux de compagnie tombent malades si les pharmaciens vétérinaires agréés de JRP donnent des soins inadéquats. Pour atténuer le premier risque, JRP devrait s'informer sur la réglementation applicable et s'y conformer. Ensuite, JRP peut atténuer le risque que des animaux de compagnie tombent malades en s'assurant de n'embaucher que du personnel d'expérience qui est reconnu pour offrir des soins de qualité.

Compte tenu du rendement attrayant et du niveau de risque raisonnable, il est recommandé que JRP aille de l'avant avec ce projet et le finance grâce à la vente de BALA. Ainsi, JRP éviterait les risques associés au prêt à terme, décrits plus haut. Le Conseil de JRP devrait aussi envisager de ne rénover que la moitié des magasins de JRP pour y aménager des pharmacies. Cette solution pourrait être avantageuse pour deux raisons : premièrement, JRP n'aurait pas à payer la totalité des 4,5 millions \$ immédiatement, et deuxièmement, JRP pourrait valider ses attentes avant de rénover tous ses magasins. En adoptant cette stratégie, JRP pourrait réduire encore plus le risque lié à cet investissement.

### **Partenariat avec Pet Fresh pour offrir un service d'abonnement à des boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie**

Les risques associés à cette option semblent trop élevés pour justifier un investissement. Pet Fresh est une société relativement jeune qui souhaite utiliser le nom de JRP pour offrir ses services au Canada. Si JRP acceptait cette proposition, son nom et sa réputation seraient en jeu, car en cas de problème (par exemple, si un animal tombe malade après avoir mangé des aliments avariés), c'est elle qui serait blâmée. Cela dit, Pet Fresh semble offrir un service qui cadre bien avec les activités et les valeurs fondamentales de JRP, alors la société pourrait vouloir demeurer en contact avec Pet Fresh et/ou s'informer sur les pratiques de Pet Fresh pour déterminer si elle mène ses activités de manière suffisamment efficace pour atténuer le risque décrit ci-dessus.

En outre, le RCI annualisé projeté de ce projet est fortement tributaire des hausses de coûts potentielles. Si la hausse est élevée, le RCI annualisé de cette initiative ne serait que de 6 %. Si la hausse est modérée, le RCI annualisé passerait à 14 % et, selon l'estimation actuelle des coûts, le RCI annualisé serait de 22 %. Toutefois, ces hausses de coûts sont au moins partiellement liées à l'inflation et, comme on l'a déjà mentionné, il semble que l'inflation continuera d'augmenter pour les deux prochaines années au moins. Par conséquent, JRP devrait faire preuve de prudence dans ses estimations et supposer que le RCI annualisé de cet investissement se situerait entre 6 % et 14 %. L'argent de JRP pourrait donc être mieux utilisé ailleurs.

### **Possibilité de devenir le distributeur canadien des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie de PPC**

Avant d'accepter cette proposition, JRP doit mettre en œuvre des procédures de contrôle diligent supplémentaires. Premièrement, JRP devrait s'assurer que les produits de PPC peuvent être autorisés au Canada. Deuxièmement, JRP devrait se renseigner sur les exigences opérationnelles liées au fait de devenir un distributeur pour s'assurer que la société a les connaissances et le personnel nécessaires pour exercer efficacement cette fonction. Troisièmement, JRP devrait faire tester les produits de PPC par un tiers pour confirmer que leur qualité est aussi bonne qu'on le dit. Quatrièmement, il y a le risque que les ventes des produits de PPC au Canada soient inférieures aux estimations fournies par Steve; par conséquent, avant d'aller de l'avant, JRP devrait tenter de confirmer autant que possible la fiabilité de ces estimations.

Si, après avoir mis en œuvre ces procédures de contrôle diligent, JRP est satisfaite des produits de PPC et est persuadée qu'elle a la capacité de les distribuer de manière efficace, alors la société devrait accepter cette proposition. Le RCI annualisé de cette option est élevé (24 %) et devrait être protégé du recul actuel de l'économie parce que la santé des animaux de compagnie et les médicaments pour ces derniers sont considérés

comme des dépenses essentielles par les propriétaires. De plus, cette option pourrait amener d'autres possibilités dans l'avenir parce que JRP deviendrait un distributeur de produits – une toute nouvelle branche d'activité pour la société. Enfin, il y a une forte synergie entre cette option et le projet d'ouverture de pharmacies pour animaux de compagnie dans les magasins de JRP. Il serait sensé sur le plan stratégique d'aller de l'avant avec ces deux options en même temps pour que JRP puisse utiliser les produits de PPC dans ses pharmacies. Cette stratégie contribuerait au succès des deux projets.

### **Offre du programme Dressage+**

Compte tenu de la recommandation de vendre BALA, il ne serait pas logique sur le plan stratégique d'aller de l'avant avec cette option. Gord et Irène quitteront probablement JRP après la vente de BALA, et il n'y aura donc plus personne pour donner le cours de dressage. Il semble aussi y avoir une forte concurrence dans le domaine des cours de dressage qui provient tant des ressources en ligne gratuites que d'autres programmes de dressage en personne. Le programme Dressage+ coûte cher et pourrait devenir peu attrayant dans le contexte économique actuel. Pour le moment, il est donc recommandé de renoncer à cette option.

### **Recommandation globale**

Pour commencer, JRP devrait vendre BALA pour 6 millions \$. Ensuite, JRP devrait amorcer le processus de rénovation de ses magasins actuels pour y aménager des pharmacies pour animaux de compagnie. Toutefois, comme on l'a mentionné précédemment, il pourrait être judicieux de rénover les magasins graduellement plutôt que tous en même temps. Concomitamment, JRP devrait entreprendre une évaluation approfondie des produits de PPC et chercher à savoir si elle sera en mesure de les livrer efficacement à des vétérinaires partout au Canada. Si, après les procédures de contrôle diligent, JRP est satisfaite des produits de PPC et que les estimations des ventes lui conviennent, alors la société devrait accepter cette proposition. JRP devrait refuser les autres options pour le moment.

Si JRP choisit de rénover tous les magasins et de signer le contrat de distribution des produits de PPC, elle disposera encore de 2,5 millions \$ en trésorerie.



Capitaux disponibles pour faire des investissements	500 000 \$
OE n° 2 Vente de BALA	+6 000 000 \$
OE n° 3 Pharmacies pour animaux de compagnie	−4 500 000 \$
OE n° 4 Abonnement à des boîtes de produits pour animaux	<i>Renoncer</i>
OE n° 5 Contrat de distribution des produits de PPC	−500 000 \$
OE n° 6 Cours Dressage+	<i>Renoncer</i>
<b>Total de la trésorerie restante</b>	<b>2 500 000 \$</b>

#### Évaluation sommative n° 4 – Communication

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

**Oui** – Le candidat a communiqué adéquatement sa réponse.

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

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

- Le lecteur doit relire les sections plusieurs fois pour les comprendre.
- Les arguments que tente de faire valoir le candidat ne sont pas clairs.
- L'analyse quantitative n'est pas intelligible parce que les sections ne sont pas identifiées ou qu'elles ne sont pas présentées dans un ordre logique.
- Il y a un nombre très élevé de fautes d'orthographe ou de grammaire.
- Le candidat fait usage d'un langage non professionnel.

### Évaluation sommative n° 5 – Évaluation globale

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

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

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

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

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

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer que, globalement, il a traité les questions pertinentes pour tous les actionnaires.

Les correcteurs ont pris en considération les questions suivantes dans leur évaluation globale :

1. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé des renseignements à la fois quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés dans les études de cas (celle du Jour 1 et celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
6. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

## EXEMPLE DE RÉPONSE – JRP (VERSION 1)

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

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 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 :

- exercer un effets positif sur les parents d'animaux et établir des relations durables
- vendre uniquement des produits de la plus grande qualité qui contribuent à la santé et au bonheur des animaux de compagnie
- prodiguer aux parents d'animaux de compagnie de précieux conseils sur les produits pour les aider à prendre les bonnes décisions pour leurs animaux
- valoriser nos employés, les aider à se perfectionner et les récompenser pour leur contributions, leur service et leurs compétences
- agir en tout temps avec intégrité et honnêteté, dans le respect des normes d'éthique les plus élevées
- prendre soin des collectivités, y jouer un rôle actif et s'y investir

Cibles du Conseil :

- préférence pour le taux de rendement annualisé le plus élevé, avec aversion au risque
- moins il y a de risques, mieux c'est

Financement disponible :

- 500 000 \$ de capitaux disponibles pour faire de nouveaux investissements
- 7 m d'une banque réputée avec durée de 10 ans au taux préférentiel majoré de 3 %

Aucune clause restrictive n'est rattachée à cette nouvelle offre d'emprunt bancaire

Contrôles en place pour le vol ont aussi augmenté, ce qui réduit ce risque au minimum.

## **Analyse FFPM**

### **Forces :**

- BALA a dépassé les attentes initiales de performance dans son année complète d'activité et donne maintenant à JRP une source de produits et de bénéfices essentiels en période de recul économique. En plus, a de nouvelles possibilités qui viennent directement de JRP.
- Notoriété de la marque accrue grâce à l'investissement de la société au Québec, ce qui accroît le potentiel de ventes auprès de nouveaux clients dans la région qui ne faisaient pas partie de la famille JRP avant.
- Fonds disponibles de 500 000 et offre d'emprunt bancaire de 7 m, ce qui permet à JRP de faire de nouveaux investissements stratégiques et de croître en tant que société en poursuivant ses activités, ce qui est très difficile à faire.
- Vendre des biens et des services qui cadrent avec les valeurs actuelles et futures du secteur, ce qui permet à un plus grand nombre de clients d'adhérer aux valeurs et d'être disposés à acheter les produits.

### **Faiblesses :**

- Les marges bénéficiaires ont baissé, ce qui signifie moins de trésorerie pour le même montant de ventes, ce qui expose JRP des problèmes de liquidité et de continuité de l'exploitation si elle ne peut plus dégager un bénéfice avec des marges faibles.
- Les ventes ont diminué, ce qui pousse JRP à changer et à innover parce que le marché est encore en croissance, mais que les ventes diminuent.
- Irène et Gord exploitent BALA et sont un énorme succès grâce à eux, mais ils menacent de partir et de vendre la portion de BALA de JRP s'ils n'ont pas ce qu'ils veulent, ce qui est risqué parce qu'ils pourraient continuer à demander des conditions défavorables pour JRP.

### **Possibilités :**

- La tendance à l'humanisation des animaux de compagnie a continué de croître ce qui permet à JRP qui se préoccupe de l'expérience des animaux de compagnie et les traite comme les siens une possibilité d'augmenter les ventes et les clients sont prêts à payer plus et à se déplacer pour la marque qu'ils veulent et les services offerts.
- Le nombre de propriétaires d'animaux augmente, ce qui poursuit la croissance du marché et offre à JRP une formidable occasion de profiter de ces nouveaux clients et de prendre plus de part de marché.

- La tendance à considérer les animaux comme membres de la famille s'intensifie, alors les clients sont prêts à payer plus pour les médicaments et le vétérinaire. C'est un nouveau marché qui se développe au Canada et qui est déjà là aux É.-U. et que JRP doit saisir si elle concorde, ce qui semble être le cas.

Menaces :

- Les économies canadienne et mondiale ont amorcé un déclin au début de 2025 et les dépenses de consommation ont baissé, ce qui nuit au potentiel de croissance des ventes de JRP maintenant et dans l'avenir et les choses devraient rester ainsi pendant quelques années.

- Les taux d'intérêt ont augmenté, réduisant le revenu disponible au Canada et le nombre de personnes prêtes à payer pour des biens de luxe ou non nécessaires, comme les produits de luxe offerts par JRP, ce qui nuit au potentiel de vente.

- L'inflation a continué d'augmenter, ce qui augmente le coût des fournitures et des produits et gruge les marges d'exploitation et le coût des produits vendus nuit aux bénéfices de JRP.

### **Ouverture de nouveaux camps de luxe pour chiens**

Analyse quantitative

Voir le Document 1 pour tous les calculs. Les calculs sont fondés sur l'annexe 3 préparée par Éline, qui pose l'hypothèse que ces prévisions se maintiendraient au pire ce niveau et qu'aucune croissance ne se produirait sinon il y aurait une incidence sur le bénéfice net et le RCI. De plus que la probabilité de chaque résultat correspond à une chance égale de 1/3 a été utilisée pour établir un délai de récupération moyen de 5,3 ans et un RCI de 24 %, mais le Conseil a une aversion au risque alors cette fourchette va de 11 à 38 % et pourrait falloir jusqu'à 9,2 ans pour la récupération et le bénéfice d'exploitation pour l'année augmentera de presque 1,6 m.

Incidence sur les objectifs : Le rendement du capital investi peut être très élevé au bas de la fourchette, soit 11 %, ce qui est très acceptable.

Conclusion : D'un point de vue quantitatif, le RCI est très fort et le délai de récupération est modéré, il s'agit donc d'un investissement à long terme solide à effectuer.

### Analyse qualitative

#### Avantages :

- Les deux nouveaux camps accroîtraient la notoriété de la marque en Ontario et en Nouvelle-Écosse, ce qui serait une belle occasion en Nouvelle-Écosse parce que la région n'a pas été ciblée par JRP et permettrait de cibler de nouveaux clients avec une marque forte avec augmentation potentielle des ventes.
- Cadre avec les valeurs et la vision de JRP, ce qui est un bon signe pour une nouvelle proposition à offrir à un marché cible qui a prouvé qu'il aimait ce service et il y a clairement une demande pour plus de services.
- BALA a connu le succès et en se basant sur l'exploitation par Gord et Irène alors il y a une certitude que ces deux nouvelles options, si elles sont menées par eux, répondraient au moins aux attentes puisque BALA les a dépassées.

#### Inconvénients :

- Option risquée puisque le taux d'occupation pourrait être de 50 à 90 %, ce qui est une vaste fourchette et va à l'encontre de ce que le Conseil veut d'un nouvel investissement, surtout si le marché est instable.
- Les clients éprouvent des difficultés financières à dépenser leur revenu disponible pour des articles de luxe, alors le taux d'occupation le plus bas pourrait être utilisé ce qui nuirait aux ventes potentielles et au bénéfice net de JRP.
- Coûts initiaux importants ce qui augmente la pression pour que cette option donne immédiatement des résultats dans un marché difficile et accroît le risque.
- Gord et Irène menacent de partir si cette option n'est pas retenue, ce qui crée de la tension et un parti pris supplémentaires.

Conclusion : Cette option devrait être retenue parce que la valeur de Gord et d'Irène sont essentiels pour BALA, et le camp ne réussira pas sans eux. L'évaluation de 6 m est juste, mais ne devrait pas être acceptée parce que la valeur de la possibilité de cette option et de les garder au sein de JRP est beaucoup plus grande. Cadre avec la vision et la mission d'offrir des expériences uniques, et le nouveau cours de dressage créera de meilleures relations plus solides avec les clients en plus de renforcer la notoriété de la marque dans de nouvelles parties du pays.

### **Dressage+**

#### Analyse quantitative

Voir le Document 2 pour tous les calculs. Les deux cours ne peuvent pas se chevaucher, car Irène doit être la seule formation et, concrètement, peut seulement donner un cours à la fois. Pour ce qui est d'offrir le cours avec ou sans BALA, la différence est claire parce que le coût du loyer grève les marges d'exploitation et donne

un RCI négatif pour cette option sans BALA. Avec BALA, cette option fait augmenter le bénéfice net de 79 600 la première année et la marge d'exploitation de 9,9 % est élevée. La solidité financière et un RCI de 79,6 %, qui est extrêmement élevé, entraînent une recommandation quantitative pour cette option si BALA est utilisé. Ces projections sont basées sur l'occupation complète pour tous les cours pendant l'année, ce qui n'est pas recommandé parce que des gens ne se présenteront pas ou certains cours seraient incomplets, ce qui réduirait les produits et les bénéfices.

#### Analyse qualitative

##### Avantages :

- Plusieurs clients ont demandé que ce service soit offert, et spécifiquement par Irène en raison de son talent de dresseuse et que les clients demandent ce service entraînant une augmentation potentielle des produits et du bénéfice net de JRP.
- Faibles coûts initiaux de 100 000 \$, ce qui minimise le risque que JRP doit assumer pour que cette option réussisse.
- BALA est l'endroit parfait qui appartient et est déjà exploité par Irène et Gord, et les clients ont montré qu'ils sont prêts à conduire pour s'y rendre, ce qui réduit le risque avec des produits d'exploitation et des marges bénéficiaires supérieures.
- Avec l'humanisation croissante des chiens, de plus en plus de clients sont prêts à payer pour que leur chien soit dressé par quelqu'un qui sait faire, à prix élevé, parce qu'ils considèrent que leur chien fait partie de leur famille, ce qui est bon pour le marché cible de JRP et ses ventes potentielles.

##### Inconvénients :

- il a un risque basé sur cette option ne fonctionne que si Gord et Irène sont à BALA et dirigent les activités et ont l'espace requis pour dressage + à BALA sinon la location de ce service entraînera une perte chaque année pour JRP et devrait être abandonné.
- Gord et Irène devront répartir leur temps entre la nouvelle option et leurs activités actuelles à JRP, ce qui peut nuire à l'efficacité de BALA et à la réputation de la marque si les clients se sentent laissés pour compte en ce qui concerne les autres services.

Recommandations : Je vous recommande de choisir cette option si Gord et Irène restent séparés de JRP et utilisent BALA comme lieu pour tenir ce service. Le faible risque et le rendement élevé du capital investi sont compatibles avec vos objectifs et vos cibles du Conseil. De plus, cette option est compatible avec vos valeurs, votre mission et votre vision de continuer d'offrir des services et des expériences de la plus haute qualité aux clients qui exigent clairement cette option.

## **Pharmacies pour animaux de compagnie**

### Analyse quantitative

Vu les calculs complets dans le Document 3. Avec sa solidité financière, son RCI de 14,4 % et un délai de récupération de 6,92 ans, c'est assurément un investissement de style long terme qui produit un bénéfice d'exploitation positif de 32 500 \$ ou 7 %, ce qui est bien supérieur à la norme sectorielle de 2 % et au bénéfice d'exploitation actuel de JRP, ce qui pourrait aider à relever cette moyenne. Influe sur le bénéfice net dans un aspect positif au cours de la première année et devrait rester stable avec un faible risque parce qu'ils peuvent absorber les frais réglementaires potentiels qui pourraient être imposés. On suppose que toutes les fournitures n'augmenteront pas en fonction des taux d'inflation futurs des économies dans la projection de la chronologie du délai de récupération. En conclusion, sur le plan quantitatif, cette option est logique pour JRP et pourrait être retenue.

### Analyse qualitative

#### Avantages :

- Obtenir un avantage concurrentiel direct en installant les pharmacies directement dans les magasins, ce qui est énorme dans une situation économique difficile et avec la forte concurrence, ce qui pourrait aider JRP à obtenir une plus grande part du marché cible pendant cette période.
- Offrirait des produits d'exploitation plus stables pendant cette période de difficultés économiques puisque les clients sont plus prêts à payer pour les blessures ou les médicaments de leurs chiens et la tendance à l'humanisation serait bénéfique pour la croissance future des produits.
- JRP n'a jamais eu de difficultés à se conformer aux réglementations dans son secteur et offrirait les produits et services de la meilleure qualité dans ce nouvel espace pharmacie pour animaux de compagnie.
- Attirer de nouveaux clients dans les magasin de la société, ce qui pourrait créer de nouvelles relations à vie.

#### Inconvénients :

- Prendra une partie de l'espace sur les rayons dans les magasins limités pour offrir des fournitures et produits pour animaux, ce qui pourrait exercer une pression et un risque de remplacer ces articles par le nouveau.
- Les valeurs et l'énoncé de mission parlent d'offrir aux clients la meilleure expérience de magasinage irait à l'encontre de ceci parce que les magasins seraient en construction pendant trois semaines durant les rénovations et changerait la dynamique des magasins une fois terminées, ce qui nuirait à la réputation et aux valeurs de la marque.



- Il serait nécessaire d'obtenir une assurance contre les risques de blessure ce qui nuirait à la réputation de la marque et pourrait engager la responsabilité, ce qui nuirait au bénéfice net et aux ventes futures potentielles si la réputation est entachée.

- Nouveau cadre réglementaire qui pourrait faire augmenter les coûts et nuire aux marges d'exploitation pour des années pendant que la société règle les problèmes puisqu'il s'agit d'un nouvel aspect du secteur pourrait être un investissement à long terme et nuire aux finances bénéfice net actuel.

Conclusion : Cette option NE devrait PAS être retenue par JRP parce que les aspects financiers sont forts alignés sur l'objectif du Conseil d'obtenir un RCI élevé, mais elle présente un risque important pour la réussite des pharmacies dans le marché cible de JRP. Les coûts initiaux de 4,5 m sont tout simplement trop extrêmes pour mettre en œuvre cette nouvelle idée et secteur d'activités dans les magasins en même temps. En fin de compte, cette option ne cadre pas avec l'objectif du Conseil de choisir seulement les options à faible risque pour les investissements.

## **Pet Fresh**

### Analyse quantitative

Vu les calculs complets dans le Document 4. L'aspect de l'inflation dans l'économie actuelle et on s'attend à ce qu'elle reste pendant quelques années font en sorte que les projections de flux de trésorerie pour pet fresh sont difficiles à établir parce que les différences de prix pourraient grandement varier, alors la fourchette de RCI est énorme, de 6 % à 21 %. Cette option procure un RCI un moyen ou attendu de 10 % étant donné qu'il y a autant de chances soit 50/50 que le bas ou le haut de la fourchette soit choisi. Oui, dans toutes les situations, le bénéfice prévu est censé être positif et dégager une marge d'exploitation saine. L'incidence sur les états financiers pourrait être énorme si les coûts de l'inflation touchent le coût des produits vendus et pourraient gruger les marges bénéficiaires si la situation se poursuit. Les fourchettes quantitatives sont vastes de RCI, mais procurent un rendement positif.

### Analyse qualitative

#### Avantages :

- Pet Fresh s'occuperait de toutes les questions d'exploitation, ce qui dégagerait du temps que JRP pourrait consacrer à d'autres initiatives tout en permettant possiblement d'augmenter la notoriété de la marque et d'atteindre de nouveaux clients grâce à Pet Fresh.

- Nouvelle méthode de faire de la publicité pourrait atteindre la clientèle actuelle et ancienne, ce qui pourrait accroître l'achalandage de la marque JRP et sa notoriété pour stimuler les ventes.

#### Inconvénients :

- Le risque est très élevé dans cette option, ce qui ne cadre pas avec les cibles du Conseil sont avec l'inflation cela a un gros impact sur le coût des produits vendus et l'expédition à cause du prix du carburant qui gruge les marges bénéficiaires et risque de perte pour JRP.
- L'économie est aux prises avec l'inflation et les taux d'intérêt augmentent, ce qui augmente probable que l'inflation des coûts des produits vendus augmente et soit élevée et nuise aux bénéfices.
- La réputation de la marque peut être entachée en faisant confiance à une autre société allemande pour la livraison et la qualité des produits, ce qui est contre vos valeurs et mission/vision cela peut nuire aux ventes avec perte de clients potentiels avec la société qui ne les traite pas comme vous le feriez.
- Le risque que les aliments restent frais dans les boîtes peut aussi nuire à la réputation de la marque et aux ventes futures.
- Chaque boîte contient des produits de luxe qui sont utilisés avec le revenu disponible et ne sont pas utilisés autant et diminuent à cause du recul de l'économie canadienne et de l'inflation élevée.
- Avec ce service, les clients ont dit à quel point il était super de ne pas avoir à aller en magasin pour chercher la nourriture, ce qui est un aspect important de JRP, et ne correspond pas avec les vision ou mission de la société.

Conclusion : Ne pas aller de l'avant avec cette option parce que son incidence financière a un coût initial important de 650 000 \$ et la fourchette de résultats est énorme, ce qui présente de gros risques pour JRP et ne cadre pas avec les cibles du Conseil ou la mission et la vision de la société si elle utilise Pet Fresh pour s'occuper des questions d'exploitation.

### **Contrat de distribution de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie**

#### Analyse quantitative

Vu les calculs complets dans le Document 5. Cela montre que 68,75 m de ventes doivent être effectuée avant que JRP dégage un bénéfice sur son rendement du capital investi. Il y a des frais initiaux de 500 000 \$ pour commencer avec cette option et le risque est élevé puisque JRP est celle qui doit vendre tous les produits dans un nouveau secteur d'activité. L'hypothèse des ventes stables de 16,5 m est donc risquée, mais utilisée dans les calculs financiers pour le délai de récupération et le RCI de 24 % et de 4,17 ans, respectivement. Les coûts variables devraient s'établir à 2 %, mais s'ils augmentent chaque année, cela nuira aux marges bénéficiaires et augmentera le seuil de rentabilité, ce qui est possible vu les cibles d'inflation. La marge d'exploitation de 0,7 % est faible, ce qui est similaire au problème que JRP avait lors de ma dernière mission concernant les faibles marges d'exploitation; c'est pourquoi, d'un point de vue quantitatif, ce projet ne devrait pas être retenu.

#### Analyse qualitative

Avantages :

- Toute nouvelle clientèle avec ventes attendues de 16,5 m ce qui signifie que de nouveaux clients entreraient dans les magasins de JRP et qu'il y a une chance accrue de les attirer pour les produits pharmaceutiques et les produits/services que JRP offre aussi, ce qui pourrait faire augmenter les ventes.
- Profiterait d'une réduction de 5 % sur les médicaments pour animaux ce qui améliorerait le coût des produits vendus et la marge d'exploitation qui est une préoccupation pour JRP.
- Permettrait d'établir des relations avec des vétérinaires partout au Canada ce qui cadre avec la mission et les valeurs d'avoir ces relations essentielles solides qui se développent encore au fil du temps.

Inconvénients :

- Risque important avec coût initial de 500 000 \$ qui représente tout le capital disponible sans financement bancaire pour JRP de vendre tous ces produits dans un tout nouveau secteur.
- JRP ne connaît pas le secteur de la distribution pharmaceutique et a donc plusieurs règlements qui pourraient augmenter les coûts et l'empêcher de vendre certains produits, parce que nous savons seulement qu'ils sont approuvés aux États-Unis, pas au Canada.
- Risqué de vendre des produits d'une autre société censés être de qualité mais ne sont pas les vôtres et pourraient entacher la réputation de la marque si le produit n'est pas à la hauteur des normes de JRP et aux ventes si les clients sont mécontents et partent.
- JRP n'a jamais été un distributeur et sait savoir que la logistique entraîne un risque accru d'échec des activités et une baisse des bénéfices.

Conclusion : Ne pas aller de l'avant avec cette options parce que les risques dépassent de beaucoup les avantages. Le tout nouveau secteur d'activité jumelé au prix de vente de 68,75 m pour atteindre le seuil de rentabilité représente beaucoup trop de risques pour le Conseil pour un RCI de 24 % qui n'en vaut pas la peine.

### **Orientation stratégique**

L'orientation stratégique de JRP revêt une importance cruciale en ce moment, dans un contexte économique mondial et canadien difficiles. Il n'est pas suggéré de prendre des risques importants en ce moment parce qu'un des objectifs du Conseil est de maintenir le risque bas tout en cherchant le meilleur taux de rendement annualisé. Cela s'ajoute à l'offre de produits et services de la meilleure qualité aux clients et, comme les relations sont solides, vous êtes en mesure de savoir ce que sera la demande future de votre offre. Demeurer dans votre secteur et le dominer la meilleure façon de voir comment la diversité des produits et services pour animaux aiderait JRP à passer à travers la période économique difficile à venir et garder ses clients fidèles prêts à dépenser leur revenu disponible en achetant vos produits/services.

## Conclusion générale

Voir les calculs et les analyses ci-dessus pour plus de détail sur toutes les options et voir mes recommandations ci-dessous.

Premièrement, procédez à l'expansion des camps pour chiens avec Gord et Irène. Ils sont la raison pour laquelle BALA a connu du succès et a dépassé les ententes de rendement pour la première année complète d'exploitation. Les laisser partir et vendre BALA pour 6 millions \$ signifierait perdre tout le travail mis dans le camp et pas une évaluation assez élevée pour que JRP reparte avec un gros bénéfice. Cette option d'expansion cadre avec vos valeurs et la demande du marché cible est la même dans des conditions économiques difficiles. Un RCI positif avec un risque modéré à faible font de cette option un choix facile.

Deuxièmement, en complément, l'option Dressage + devrait être aussi retenue et Irène devrait gérer le programme à partir de BALA. Le RCI de cette option est de plus de 70 % et le risque est très faible parce que les clients demandent qu'Irène enseigne ce service ce qui contribue à accroître le bénéfice d'exploitation et la réputation de la marque en perçant dans un nouveau marché à faible risque.

Ensuite, la pharmacie pour animaux de compagnie ne devrait pas être retenue. Cette option est compatible avec vos énoncés de mission/vision et vos valeurs fondamentales d'offrir des services de grande et nouvelle occasion d'établir des relations et d'entrer dans le secteur, mais le risque pour tout ceci est juste trop élevé. Vu le risque tellement élevé d'échec des ventes et la nouvelle réglementation et la concurrence ou le manque de demande, en plus du coût initial de la rénovation des 20 magasins, c'est trop.

Similairement, Pet Fresh ne devrait pas être retenu avec un coût initial de 650 000 \$ et le fait de céder les droits pour les questions d'exploitation ne correspond pas à qui JRP est en que les valeurs ou la réputation de la société. Le risque d'atteinte à la réputation de la marque est beaucoup trop grand et la volonté de faire confiance à une autre société pour qu'elle suive toutes les pratiques exemplaires de JRP par rapport à la clientèle ne vaut pas cette option.

Enfin, la distribution de produits Pharma pour animaux ne devrait pas être retenue aussi, le risque d'être rentable en étant responsable de vendre tous les produits de PPC dans un tout nouveau secteur est beaucoup trop élevé et extrême pour les cibles du Conseil et le rendement qu'il obtiendrait à terme. Percer dans un nouveau secteur d'activité avec réglementaire rigoureuse et le risque d'être responsable de la qualité des produits de PPC ne vaut pas la chandelle et cette option globalement ne cadre pas avec la marque JRP.

## Comment financer

Voir le Document 6 pour les calculs complets. Selon mes recommandations, l'emprunt de 7 m offert par la banque devrait être accepté et 6,4 m seraient utilisés en plus des 500 000 \$ de capitaux pour investissement. Par conséquent, basé sur deux options à faible risque basées dans la branche BALA, le RCI pour l'année entière de ces projets es de 24,2 %.

Document 1

Objet : Trouver la rentabilité de l'option proposée pour les nouveaux camps pour chiens

Description	Camp BALA existant (RÉEL)	Deux nouveaux camps envisagés (PROJECTIONS combinées)		
Taux d'occupation	60%	50%	70%	90%
Tarif quotidien par chien	105 \$	105 \$	105 \$	105 \$
Nombre maximal de chiens par jour	60	80	80	80
Nombre de jours d'ouverture dans une année	365	365	365	365
Montant total tiré de la prise en pension	1 379 700 \$	1 533 000 \$	2 146 200 \$	2 759 400 \$
Ventes de marchandises	500 000	605 500	800 000	1 000 000
Toilettage	65 000	77 500	112 000	143 000
Séjours des propriétaires	438 000	497 000	631 300	832 200
Total des produits d'exploitation	2 382 700	2 713 000	3 689 500	4 734 600
Total des charges	1 366 540	1 965 100	2 096 000	2 116 920
Bénéfice net	1 016 160 \$	747 900 \$	1 593 500 \$	2 617 680 \$

Flux de trésorerie nouvelle option	AN 0	AN 1	Délai récupération en années	RCI	Notes
Coûts initiaux	-	6 800 000,00	747900	9,092124616	11% Taux d'occupation de 50 %
	-	6 800 000,00	1593500	4,267336053	23% 70 %
	-	6 800 000,00	2617680	2,597720119	38% 90 %
Moyenne pour les 3 options				5,319060262	24% en supposant que tous les résultats ont la même probabilité de 1/3

Si non retenue, vendre JRP pour l'évaluation de 6 m

bénéfice de 6 m-4,8 m - 1,2 m

Acheté il y a un peu plus d'un an pour 4,8 m

Conclusion : Par conséquent cette option proposée pour les camps pour chiens basée sur les nouveaux camps envisagés a un délai de récupération de 5,31 et un RCI moyen de 24 % avec fourchette de 11 à 38 %

Conclusion : Si non retenue, alors 6 m est une évaluation juste pour BALA

Document 2					
Objet : Rentabilité de Dressage +					
Si les cours sont donnés à BALA					
Coûts initiaux	-	100 000,00	e		
Produits d'exploitation	1 semaine		2 semaine	notes	
Cours offerts par année		16,00		10,00	a
Prix par propriétaire de chien		2 000,00		3 500,00	b
chiens par cours		12,00		12,00	c
Produits d'exploitation		384 000,00		420 000,00	a*B*C
Coûts variables	-	115 200,00	-	126 000,00	seront 30 % des produits
charge salariale	-	99 200,00	-	124 000,00	
Coûts fixes	-	130 000,00	-	130 000,00	admin du programme
Bénéfice d'exploitation net		39 600,00		40 000,00	d
RCI		39,6%		40,0%	d/e
Délai de récupération		2,53		2,50	e/d
Combiné, bénéfice d'exploitation		79 600,00			
RCI		79,6%			
DÉlai de récupération		1,26			
marge d'exploitation		9,9%			
Sans BALA					
coût de loyer supplémentaire	-	89 600,00	-	112 000,00	
Bénéfice d'exploitation net	-	50 000,00	-	72 000,00	
RCI	-	0,50	-	0,72	
Délai de récupération		-		-	
1 - charge salariale					
sera de 6 200 par semaine que le cours est offert					
		16		10	2 semaines de ces cours
semaines de cours offertes			donc 20 semaines au total		
il y a donc 16 x 1 semaines et 20 semaines de 10 cours de 2 semaines					
6200		36	semaines totales		
total des salaires 6200*36		223200	ensemble		
seul		16		20	
		99200		124000	fois 6200
2 coûts de loyer	5600 par semaine d'utilisation				
		16		20	f
		5600		5600	g
		89600		112000	f*g

**Document 3**  
**Objet: calc taux rendement phramacies pour animaux de compagnie**

Pharmacies à ouvrir		20,00	c		
coût des rénovations par pharmacie	-	225 000,00	b	coûts initiaux	
pharmaciens agréés	-	120 000,00			
coûts admin	-	77 500,00			
Produits d'exploitation		460 000,00	a		
Coût des produits	-	230 000,00		marge brute de 50 %	a*0,5
Bénéfice d'exploitationpar magasin		32 500,00			
% marge d'exploitation par magasin		7%			
marge d'exploitation totale		650 000,00		192,500*20	
coût initial des rénovations	-	4 500 000,00	b*c		
RCI		14,4%			
Délai de récupération		6,923076923			

**Conclusion : Avec un solide RCI de 14,4 % et un délai de récupération d'un peu moins de 7 ans cette option d'une place quantitative est solide financièrement**

Document 4

Objet : rentabilité avec Pet fresh

			notes					
Coûts initiaux	-	650 000,00						
Nouveaux produits d'exploitation		1 300 000,00	a					
Coût des produits vendus	-	520 000,00	40 % des produits d'exploitation	a*0,.4				
frais d'expédition	-	300 000,00	1 incertitude en raison de l'inflation					
frais admin	-	200 000,00	1 - incertitude en raison de l'inflation					
bénéfice d'exploitation exercice considéré		280 000,00						
bénéfice		140 000,00	50 % de tous les bénéfices générés sont JRP					
marge d'exploitation		10,8%						
délai de récupération		4,64						
RCI		21,5%						
	Mod		élevé		moy			
Coût des produits vendus	-	561 600,00		-598000		-579800		
expédition	-	360 000,00		-420000		-390000		
bénéfice d'exploitation exercice suivant		178 400,00		82 000,00		130 200,00		
bénéfice		89 200,00		41 000,00		65 100,00	50 % du bénéfice et JRP	
marge d'exploitationB		0,07		0,031538462		0,050076923		
RCI		0,14		0,063076923		0,100153846		
Notes								
1 - incertitude en raison de l'inflation								
	coût actuel		modéré			élevé		
Coût des produits vendus		520000		1,08		561600	1,15	598000
expédition		300000		1,2		360000	1,4	420000
	b		c		b*c	d	b*d	

Conclusion : Vu la fourchette d'incertitude sur l'expédition et le coût des produits vendus cela a un énorme effet sur le RCI comme il y a une fourchette de 6 % à 21,5 % sur les coûts actuels



Document 5

Objet : ventes de produits de PPC besoin pour rentabiliser l'investissement

Peut acheter avec une réduction pour 5 %		durée 5 ans	
		notes	
Coûts initiaux	-	500 000,00	a
Vendre produits annuelles		16 500 000,00	6 % de a
Commission de 6 % sur les ventes pour JRP		990 000,00	c
Coûts fixes	-	540 000,00	
CV	-	330 000,00	2 % de a
bénéfice exploitation		120 000,00	b
marge d'exploitation		0,7%	b/c
RCI		0,24	b/-a
délai récupération		4,166666667	il faudrait faire des ventes pendant tout ce temps pour atteindre la rentabilité
Seuil de rentabilité en ventes		68 750 000,00	1

notes

1- seuil de rentabilité en ventes JRP devrait commencer à rendement sur l'investissement initial serait les ventes annuelles de produits fois la durée du délai de récupération

**Conclusion : JRP devrait vendre 68,75 m de produits de PPC avant de générer un bénéfce de RCI**

Document 6

Objet : Déterminer les options de financement

			notes
Investissement en capital disponible		500 000,00	
Prêt offert par la banque		7 000 000,00	
Option 1 - Expansion chiens de luxe	-	6 800 000,00	coûts initiaux
		1 593 500,00	bénéfice d'exploitation pour 1 AN
Option 2 - Dressage +	-	100 000,00	coûts initiaux
		79 600,00	bénéfice d'exploitation pour 1 AN
Option 3 - Pharmacies pour animaux de compagnie		0	
pet fresh		0	
pharmacies pour animaux de compagnie		0	
total des fonds requis	-	6 900 000,00	a
variation prévue du bénéfice d'exploitation		1673100	
RCI prévu		24,2%	
Peut utiliser 500 000 du capital pour investissement	b		
a besoin de	-	6 400 000,00	a+b
Utilise 6,4 m du prêt offert par la banque			

Conclusion : 500 000 de capital d'investissement utilisé et 6,4 m du prêt offert par la banque devraient être utilisés

**ANNEXE E**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – JRP (VERSION 2) – LE 10 SEPTEMBRE 2024**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 10 SEPTEMBRE 2024 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (JRP – Version 2)****(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 15 juillet 2025, et vous, CPA, travaillez toujours chez Quinton and Sparks Consulting LLP (QSC). J.R. Pets inc. (JRP) fait de nouveau appel à QSC pour l'analyse et la planification stratégiques.

Depuis le dernier mandat de QSC auprès de JRP en 2023, le Conseil d'administration (le Conseil) de JRP est resté réticent à faire des investissements stratégiques majeurs. Au lieu de penser à l'expansion, le Conseil a continué de privilégier la stabilité des 20 animaleries actuelles de la société. Le Conseil a donc rejeté l'acquisition de Bella's Pet Friends Itée et n'a pas accordé le prêt à Osler Farms Pet Kitchen Itée. Il a aussi rejeté l'investissement potentiel dans le camp de luxe pour chiens, Bonheur des animaux au lac Agathe. Toutefois, le Conseil a décidé de rénover cinq de ses animaleries pour y ajouter des services pour animaux de compagnie. Bien que certains clients de JRP aiment ces nouveaux services, l'incidence globale sur le bénéfice net de JRP a été faible; le Conseil a donc décidé de ne pas rénover les 15 autres animaleries.

De plus, depuis 2023, le nombre de ventes que JRP réalise sur son site Web a continué d'augmenter. Même si la boutique en ligne a été créée par nécessité pendant la pandémie, sa popularité auprès de certains clients s'est continuellement accrue.

En mars 2025, Abby Clarke s'est jointe à JRP en tant que nouvelle actionnaire et membre du Conseil. Abby est une cliente de longue date de JRP qui a reçu une somme importante en héritage. Elle croit que le secteur des animaux de compagnie présente un grand potentiel et souhaitait faire partie de l'équipe de JRP. Avant son arrivée chez JRP, Abby a eu une longue et fructueuse carrière dans le commerce électronique, pendant laquelle elle s'est spécialisée en logistique. Abby a utilisé 5 millions \$ de son héritage pour acheter des actions de JRP.

Ces dernières années, le bénéfice net de JRP a légèrement diminué d'une année à l'autre. Compte tenu de cette diminution constante, le Conseil souhaite mettre en œuvre un nouveau plan stratégique pour aider à assurer la survie et le succès futur de la société en faisant augmenter le bénéfice net de JRP. De plus, le Conseil souhaite empêcher que le déclin des animaleries actuelles de la société ne se poursuive.

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de JRP n'ont pas changé. JRP a actuellement 5 millions \$ à investir (soit le montant reçu d'Abby en contrepartie des actions émises à son nom). JRP n'a pas d'autres capitaux d'investissement disponibles et ne souhaite pas obtenir de financement par emprunt supplémentaire. Pour comparer les investissements, le Conseil de JRP utilise généralement un horizon de cinq ans et un taux d'actualisation de 4,9 %, soit le coût moyen pondéré du capital de la société.

Le Conseil de JRP vous demande à vous, CPA, d'examiner l'information fournie et de rédiger un rapport dans lequel vous analyserez chaque proposition présentée et formulerez une recommandation sur chacune. Le Conseil veut aussi que vous commentiez l'orientation stratégique globale de JRP et l'incidence possible de chaque proposition sur cette orientation. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales, s'il y en a, dans votre analyse et vos recommandations.

**LISTE DES ANNEXES**

	<b>Page</b>
I Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....	169
II Situation dans le secteur .....	175
III Fabrication de nourriture pour chiens de marque JRP .....	176
IV Expansion des activités de commerce électronique .....	177
V Acquisition d'une participation dans Aliments Toucru .....	178
VI Contrat avec Koda inc. ....	179
VII Développement d'une application par Consulte-Pro Logiciels .....	180

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 15 juillet 2025*

- Julia : Merci, CPA, d'être là aujourd'hui. JRP vit un moment décisif : la performance de nos animaleries continue de diminuer et un changement s'impose.
- Elaine : En effet, Julia. Et l'évolution du secteur des animaux de compagnie compliquera nos décisions. Nos animaleries demeurent rentables, mais nos bénéfices ont souffert de la concurrence accrue et des problèmes persistants de chaîne d'approvisionnement qui touchent l'ensemble du secteur depuis le début de la pandémie.
- Julia : Notre nouvelle actionnaire et membre du Conseil, Abby, arrive à point. Les décisions que nous allons prendre maintenant auront une incidence sur la société pendant des années. Abby, tu as une proposition?
- Abby : Oui, Julia, et elle comporte un volet fabrication. Actuellement, seules quelques marques de nourriture sèche pour chiens sur le marché offrent une qualité et un apport nutritionnel exceptionnels. Il y a là une occasion importante, car la nourriture sèche est le type de nourriture pour chiens le plus acheté. JRP pourrait se lancer dans la fabrication et combler le manque existant.
- Steve : C'est intéressant, Abby, mais la fabrication de nourriture exigerait le respect rigoureux de règlements dont nous ignorons tout. Connaissons-nous la marche à suivre pour obtenir les permis requis? Par ailleurs, JRP s'est toujours concentrée sur la vente d'aliments frais et congelés, considérés par les propriétaires d'animaux de compagnie comme les plus nutritifs.
- Elaine : C'est vrai, mais c'est parce que nous n'avons jamais trouvé de nourriture sèche répondant à nos normes élevées. Cela dit, je me demande si nous pourrions assurer notre approvisionnement en ingrédients nécessaires à la fabrication de la nourriture proposée. Vu les problèmes persistants de chaîne d'approvisionnement, notre capacité à fabriquer la nourriture est limitée par la quantité d'ingrédients que nous pouvons obtenir.
- Abby : Ça tombe bien : une de mes amies est propriétaire d'une ferme biologique près d'ici. Elle nous a proposé un approvisionnement considérable en ingrédients de haute qualité. Je pense que la nourriture sèche produite à partir de ces ingrédients serait parmi les meilleures sur le marché. Mon amie vend actuellement ses ingrédients à un fabricant à l'étranger, mais le renouvellement du contrat approche et elle préférerait collaborer avec une entreprise locale.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 15 juillet 2025*

Steve : Notre inexpérience en fabrication et en développement de recettes de produits m'inquiète, et créerait des défis supplémentaires.

Richard : Oui, mais l'idée me plaît beaucoup. Nous pourrions apposer notre propre marque sur le produit, ce qui favoriserait la notoriété de JRP. Nous pourrions aussi approvisionner d'autres animaleries en nourriture sèche de qualité supérieure.

Elaine : L'investissement initial nécessaire pour entreprendre cette activité serait de 3,9 millions \$. Ce montant nous permettrait d'acquérir une usine, de la rénover et de la doter de matériel de fabrication de pointe qui pourrait servir pour tous les types de nourriture pour animaux de compagnie, sèche et fraîche.

Richard : Abby, connaissons-nous la quantité d'ingrédients que ton amie pourrait nous fournir?

Abby : Oui. Elaine et moi avons déterminé qu'avec l'approvisionnement en ingrédients que mon amie peut nous fournir, nous utiliserions environ 60 % de la capacité de l'usine éventuelle. Une fois l'usine en service, nous pourrions donc élargir notre production pour fabriquer différents types d'aliments de qualité supérieure.

Richard : Quel beau projet! Passons à la prochaine occasion d'investissement.

Nos ventes en ligne ont constamment augmenté depuis le lancement du site Web de JRP en 2022. Néanmoins, nous sommes manifestement en retard sur nos concurrents à cet égard. Notre système de commande en ligne est désuet et difficile à utiliser. Il est temps de nous mettre à niveau et de faire partie intégrante du monde du commerce électronique aux côtés de nos concurrents.

Elaine : Nous consacrer davantage aux ventes en ligne cadrerait avec les tendances du marché, mais nous mettrait en concurrence avec les plus grandes chaînes nationales. Par conséquent, nous pourrions devoir baisser légèrement nos prix, ce qui réduirait nos marges.



**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 15 juillet 2025*

Richard : C'est vrai, mais JRP pourrait améliorer le traitement des commandes en ligne provenant de l'extérieur de notre région. Cette expansion nous permettrait d'expédier rapidement nos produits partout au Canada. Nos ventes augmenteraient considérablement.

Si nous décidions de faire cet investissement, le coût initial serait de 4,05 millions \$. Avec ce montant, nous achèterions trois centres de distribution au Canada d'où nous expédierions nos produits. Notre délai moyen de livraison passerait de cinq jours à seulement trois. Le coût initial comprendrait aussi l'argent nécessaire à la mise à niveau de notre site Web pour améliorer son fonctionnement.

Julia : J'aime bien l'idée d'avoir des centres de distribution distincts des animaleries de JRP. En raison de notre processus actuel, les employés passent trop de temps à emballer et à expédier des commandes au lieu d'aider les clients en magasin.

Mais ce qui m'inquiète, c'est que la réputation de JRP repose sur son service à la clientèle supérieur, qui nous avantage par rapport à la concurrence. Je doute que nous puissions offrir le même type d'expérience à nos clients en ligne. Certaines personnes préfèrent acheter en ligne, mais nos clients nous répètent sans cesse à quel point ils aiment visiter nos animaleries. De nombreux clients nous disent tenir à faire leurs achats en magasin.

Elaine : Et qu'en est-il de la contrainte d'approvisionnement persistante à l'échelle du secteur? Nous avons déjà du mal à remplir les rayons de nos magasins.

Steve : Tôt ou tard, la chaîne d'approvisionnement redeviendra comme avant la pandémie, même si les experts ne savent pas quand. Ce n'est pas comme si JRP était la seule société aux prises avec ce problème, et nous pourrions peut-être trouver d'autres fournisseurs pour nous aider à garnir nos stocks.

Abby : Quels que soient les défis, je pense que c'est une superbe occasion. Grâce à mon expérience en commerce électronique et en logistique, je pourrais m'occuper de ce projet. Au fil du temps, il pourrait devenir l'une des assises des activités de JRP.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 15 juillet 2025*

- Julia : D'accord. Passons au prochain sujet. Aliments Toucru (Toucru), une société relativement jeune, est un petit fabricant d'aliments de qualité supérieure pour animaux de compagnie qui propose une gamme de produits unique composée à 100 % d'ingrédients crus. Pour l'instant, elle ne vend ses produits que dans les magasins de JRP. Les produits de Toucru sont rapidement devenus parmi les préférés des clients de JRP, et nous sommes souvent en rupture de stock. Or, à son volume de production actuel, Toucru ne peut approvisionner que quelques-uns de nos magasins en Ontario. Elle veut augmenter sa production, mais a besoin de notre aide pour le faire.
- Steve : Ces derniers mois, Toucru m'a contacté pour me demander conseil sur la meilleure façon de trouver de l'espace supplémentaire pour la fabrication. Il lui faut une plus grande usine pour augmenter sa production.
- Abby : Sur le plan logistique, il serait difficile d'expédier les produits frais à base d'ingrédients crus de Toucru, même sur une courte distance. Ils risqueraient de se gâter pendant le transport.
- Elaine : Mais c'est une gamme de produits spécialisés très recherchée que nos concurrents n'offrent pas. Parce qu'il faut les réfrigérer et préserver leur fraîcheur, les produits de Toucru ne peuvent être offerts qu'en magasin, ce qui a attiré davantage de clients dans nos animaleries.
- De plus, Toucru a beaucoup de potentiel. L'un de ses propriétaires est nutritionniste pour animaux et l'autre est chimiste en alimentation, et tous deux sont très expérimentés. Je m'attends à ce qu'ils continuent à lancer des recettes innovantes de produits. Julia, que propose Toucru?
- Julia : Elle veut que nous nous joignons à elle! Pour 578 000 \$, JRP pourrait acquérir une participation de 20 % dans Toucru. Selon elle, les probabilités de succès des deux sociétés augmenteraient si nous faisons équipe.
- Abby : Je ne suis pas convaincue. Elle a eu du succès jusqu'ici, mais ses activités et son équipe n'ont pas encore fait leurs preuves. Je ne veux pas que nous consacrons inutilement temps et efforts pour aider une jeune société à prendre son essor. Et vu les contraintes d'approvisionnement persistantes dans le secteur, comment compte-t-elle trouver les ingrédients supplémentaires dont elle aura besoin pour augmenter sa production?

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 15 juillet 2025*

- Elaine : J'aime bien Toucru, mais Abby soulève un bon point. Et comme les aliments de Toucru sont de la plus haute qualité, le coût de ses ingrédients est élevé; la marge bénéficiaire de ses produits est donc inférieure à celle d'autres fabricants d'aliments.
- Steve : Parlons maintenant d'une proposition qui changerait notre offre d'articles pour animaux. La société Koda inc. (Koda) est un fournisseur d'articles pour animaux de compagnie qui fabrique des produits de marque maison pour des animaleries comme JRP. Elle nous propose de signer un contrat d'achat qui nous permettrait de remplacer la plupart des articles pour animaux que nous offrons actuellement par des produits de marque JRP.
- Richard : J'ai entendu parler de Koda. C'est une société respectée qui existe depuis longtemps. Compte tenu de sa taille, elle a été moins touchée par les problèmes persistants de chaîne d'approvisionnement dans le secteur.
- Steve : Il faut savoir que le contrat prévoit un montant minimum d'achats annuel, que JRP devrait atteindre sous peine d'encourir une pénalité. D'après la quantité d'articles pour animaux que JRP a achetés l'an dernier, nous aurions atteint ce montant minimum en faisant tous ces achats auprès de Koda.
- Julia : Si nous acceptons ce contrat, nous devrions probablement rompre nos relations de longue date avec nos fournisseurs actuels d'articles pour animaux. Et comment ferions-nous pour établir une relation avec une société de la taille de Koda? À quel genre de qualité pourrait-on s'attendre de ses produits?
- Richard : Koda offre des produits milieu de gamme d'une qualité standard : ni mauvaise ni supérieure. L'un des avantages est que le coût global de nos achats d'articles pour animaux baisserait un peu.
- Julia : Nos clients sont habitués à des produits de grande qualité. Il me semble qu'on s'éloignerait beaucoup de ce qui a fait la réputation de JRP.
- Elaine : Tu n'as pas tort, Julia, mais la plupart de nos fournisseurs actuels sont plus petits que Koda et ont du mal à remplir nos commandes à cause des problèmes de chaîne d'approvisionnement. Je préfère avoir une sélection de produits milieu de gamme pour garnir nos rayons que rien du tout.

**ANNEXE I (SUITE)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

*Le 15 juillet 2025*

Steve : De plus, le contrat n'entraînerait aucun coût initial et offrirait un bon potentiel de croissance. Koda est convaincue qu'elle pourrait honorer nos commandes même si nous dépassions de beaucoup le montant minimum d'achats. Ce contrat nous libérerait de la contrainte d'approvisionnement pendant des années.

Abby : D'accord. Nous avons une dernière proposition à examiner. Mon ancien employeur, Consulte-Pro Logiciels (CPL), développe des applications mobiles pour les petits et moyens détaillants comme JRP. L'appli serait entièrement personnalisable et offrirait le choix de différents modules. Nous pourrions notamment nous en servir pour offrir un programme de fidélisation amélioré ou pour transmettre de l'information utile aux clients. Nous pourrions même utiliser le module de commerce électronique pour augmenter nos ventes en ligne.

Julia : Ma crainte est que les clients ne visitent plus les animaleries de JRP s'ils peuvent facilement acheter nos produits via l'appli. Par ailleurs, une application mobile ne nous permettrait pas d'offrir le service à la clientèle supérieur que nous fournissons en magasin.

Steve : Je comprends, Julia, mais nous devons suivre le courant, sans quoi nous serons vite dépassés.

Abby : De plus, je pense que vous serez surpris de voir à quel point les applis de CPL fonctionnent bien. CPL reçoit généralement d'excellents commentaires de ses clients. Par ailleurs, nous pourrions choisir seulement les modules qui cadrent avec nos activités et notre orientation stratégique. Il serait peut-être même possible de continuer à offrir un service exceptionnel, mais autrement!

Julia : Je ne suis pas contre la mise à niveau technologique, mais je veux m'assurer que JRP garde la réputation d'être une société qui se soucie de ses clients et qui a de quoi être fière du service qu'elle leur offre.

CPA, pouvez-vous jeter un œil à toutes ces propositions? La réunion est levée.

## **ANNEXE II**

### **SITUATION DANS LE SECTEUR**

Pendant la pandémie, les ventes en ligne ont augmenté, car il était devenu plus difficile pour les clients de se rendre en magasin. Les grands détaillants qui avaient déjà une forte présence en ligne avant la pandémie ont vu leurs ventes s'accroître, alors que les petits détaillants ont eu du mal à suivre. Des clients ont maintenant recommencé à faire la plupart de leurs achats en magasin, mais d'autres ont gardé l'habitude de les faire en ligne. La popularité du magasinage en ligne est particulièrement marquée chez les jeunes, qui font souvent des achats au moyen de leur téléphone portable.

Les effets de la pandémie sur la chaîne d'approvisionnement mondiale continuent de se faire sentir. Bon nombre de détaillants, surtout les petits et moyens, ont maintenant du mal à s'approvisionner de façon fiable en produits pour garnir leurs rayons. La question fait débat quant à savoir combien de temps dureront ces problèmes de chaîne d'approvisionnement. Des experts pensent que le flux de biens et de produits devrait revenir aux niveaux pré-pandémiques d'ici un an ou deux, mais d'autres estiment qu'il faudra jusqu'à quatre ans. De plus, certains biens et produits redeviendront disponibles avant d'autres.

Dans le secteur des animaux de compagnie, il est devenu difficile pour les détaillants d'obtenir les quantités souhaitées de nourriture et d'articles; ceux qui ont réussi à préserver leur approvisionnement ont donc vu leurs ventes augmenter. Les petits détaillants ont eu plus de mal que les grands à cet égard, surtout ceux qui n'avaient pas de relations solides avec leurs fournisseurs. Les fabricants de nourriture pour animaux de compagnie ont aussi connu des difficultés en raison des problèmes de chaîne d'approvisionnement causés par la concurrence accrue pour les ingrédients nécessaires.

Enfin, les achats d'aliments et d'articles de qualité supérieure pour animaux ont continué d'afficher une tendance à la hausse. Dans cette catégorie, les aliments frais et congelés restent le choix le plus populaire, mais la demande de nourriture sèche de qualité supérieure a aussi augmenté, parce qu'elle coûte moins cher et se conserve plus longtemps.

### **ANNEXE III**

#### **FABRICATION DE NOURRITURE POUR CHIENS DE MARQUE JRP**

*Préparé par Elaine*

L'usine et le matériel que nous achèterions pour fabriquer la nouvelle nourriture pour chiens JRP auraient une capacité de production totale de 1,8 million de kilos de nourriture sèche par an, mais la quantité d'ingrédients fournie par l'amie d'Abby nous permettrait d'en produire un maximum de 1,08 million de kilos. Nous n'avons pas encore développé la recette du produit; toutefois, nous savons déjà qu'il nous faudrait encore quelques ingrédients, en plus de ceux que fournirait l'amie d'Abby, pour avoir tout le nécessaire pour produire notre premier 1,08 million de kilos de nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens. Par conséquent, il resterait à trouver quelques autres fournisseurs pouvant nous fournir les ingrédients manquants.

Nous estimons que nous pourrions vendre cette nourriture sèche 5,90 \$ le kilo. Vu la qualité supérieure du produit, j'estime que nous pourrions réaliser une marge brute de 60 % sur les ventes de ce produit. Nous pourrions même offrir une réduction aux membres actuels du programme de fidélité de JRP s'ils achètent ce nouveau produit en magasin. Les coûts indirects fixes annuels de cette activité seraient de 2,85 millions \$.

**ANNEXE IV**  
**EXPANSION DES ACTIVITÉS DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE**

*Préparé par Richard*

Vu mon étude de marché et la taille des trois centres de distribution proposés, j'estime que les ventes en ligne annuelles de JRP pourraient augmenter d'un montant pouvant atteindre 7 529 000 \$. Toutefois, à cause des contraintes d'approvisionnement persistantes, je pense que nous ne pourrions atteindre que 80 % de cette hausse pour le moment. J'estime aussi qu'environ 15 % des commandes en ligne proviendraient de clients qui auraient autrement effectué leur achat dans une animalerie de JRP.

La marge brute sur ces ventes serait de 45 %, soit la même marge que celle que nous dégageons actuellement sur les ventes en magasin. Tous les frais d'expédition s'ajouteraient à la facture du client au moment de passer la commande. Les coûts indirects annuels de cette activité seraient de 1,35 million \$.

**ANNEXE V**  
**ACQUISITION D'UNE PARTICIPATION DANS ALIMENTS TOUCRU**

*Préparé par Julia*

En 2024, JRP a tiré des produits d'exploitation de 225 000 \$ et dégagé une marge brute de 25 % de la vente des produits de Toucru. Dans le cadre de la proposition de Toucru, si JRP acquérait une participation dans les capitaux propres de la société, Toucru lui vendrait ses produits moins cher, ce qui ferait augmenter la marge brute de JRP de 5 %. Toucru accepterait aussi officiellement de vendre ses produits uniquement par l'intermédiaire de JRP.

Au volume de production actuel de Toucru, JRP peut seulement garnir les rayons de cinq de ses magasins en Ontario. Grâce à l'investissement de JRP, Toucru pourrait augmenter sa production et approvisionner 10 autres magasins de JRP (la quantité de produits par magasin serait comparable à ce qu'elle fournit actuellement à JRP).

Toucru compte utiliser l'investissement de JRP pour louer une plus grande usine et acheter le matériel nécessaire pour augmenter son volume de production.



**ANNEXE VI**  
**CONTRAT AVEC KODA INC.**

*Préparé par Steve*

En 2024, JRP a tiré un total de 13,5 millions \$ en produits d'exploitation et dégagé une marge brute de 30 % de la vente d'articles pour animaux. Si JRP n'avait stocké et vendu que les articles de Koda, ses produits auraient été moins élevés de 15 % parce que ces articles se vendent moins cher que nos articles actuels. L'augmentation de la marge brute, qui aurait été de 40 % sur tous les articles de Koda vendus, aurait toutefois contrebalancé cette baisse.

Autres conditions de Koda :

- Le montant total minimum d'achats annuel serait de 6,5 millions \$.
- Tous les articles achetés porteraient le logo de JRP.
- La durée du contrat serait de huit ans, et il y aurait une pénalité de 1 million \$ si JRP résiliait le contrat avant son échéance.

## ANNEXE VII

### DÉVELOPPEMENT D'UNE APPLICATION PAR CONSULTE-PRO LOGICIELS

*Préparé par Abby*

L'application mobile de base coûterait 250 000 \$ et son coût estimatif annuel de maintenance serait de 12 000 \$. Pour doter l'application de fonctionnalités, il faut intégrer au moins un module à l'application de base. CPL offre une gamme de modules qui peuvent être ajoutés à l'application pour en étendre la fonctionnalité. Voici quelques-uns des modules disponibles que pourrait utiliser JRP :

Module	Investissement	Maintenance annuelle
Commerce électronique	236 000 \$	95 000 \$
Fidélisation et marketing	114 000 \$	4 000 \$
Apprentissage et informations	74 000 \$	3 000 \$

Autres renseignements sur chaque module :

#### Commerce électronique

Ce module offrirait une expérience conviviale aux clients de JRP qui souhaitent effectuer des achats directement dans l'application. Les ventes réalisées grâce à l'application devraient faire augmenter la marge brute annuelle de JRP de 432 000 \$.

#### Fidélisation et marketing

Ce module permettrait aux clients d'obtenir des points de fidélité pour leurs achats en ligne; actuellement, les clients peuvent uniquement obtenir des points sur leurs achats en magasin. En outre, il connecterait entre eux l'ensemble des magasins de JRP aux fins du programme de fidélisation. Enfin, il donnerait à JRP un accès direct aux clients pour les informer des rabais, soldes et promotions offerts dans le cadre d'initiatives de marketing. On prévoit que ce module ferait augmenter la marge brute annuelle de JRP de 87 000 \$.

#### Apprentissage et informations

Ce module donnerait aux clients de JRP un accès à des ressources, soit des informations sur les produits, des conseils, des articles de blogue et des cours en ligne sur les animaux de compagnie. JRP serait responsable de la création de ce contenu. Elle pourrait l'offrir gratuitement ou faire payer de modestes frais d'abonnement, auquel cas ce module devrait faire augmenter la marge brute annuelle de JRP de 23 000 \$.

## **ANNEXE F**

### **ÉPREUVE DU JOUR 1 – JRP (VERSION 2) – LE 10 SEPTEMBRE 2024 GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 1**  
**J.R. PETS INC. (JRP)**  
**VERSION 2**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation**

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

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

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

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

**Grille de compétences des CPA (2022)**

**Compétence(s) technique(s)**

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

**Compétence(s) habilitante(s)**

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

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

*2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur la planification des projets et des initiatives*

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

*6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

*Le candidat doit effectuer une évaluation appropriée de la situation. Il doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant JRP (soit l'investissement dans une usine, l'expansion des activités de commerce électronique, la conclusion d'un partenariat avec un fabricant d'aliments de qualité supérieure pour animaux de compagnie, la signature d'un contrat d'achat de produits de marque maison pour animaux de compagnie et l'investissement dans une application mobile personnalisée). Le candidat doit aussi relever et analyser la contrainte d'approvisionnement à l'échelle du secteur, et en décrire l'incidence sur son analyse de ces questions importantes.*

### **Situation actuelle**

Depuis le dernier mandat de Quinton and Sparks Consulting LLP (QSC) auprès de JRP, deux grands facteurs compliquent les activités de JRP, soit la concurrence accrue et une contrainte d'approvisionnement à l'échelle du secteur qui limite la capacité de JRP d'obtenir les stocks nécessaires pour approvisionner de façon fiable ses animaleries. À cause de ces difficultés, la performance des animaleries de JRP diminue légèrement chaque année.

JRP a accueilli Abby Clarke en tant que nouvelle actionnaire et membre du Conseil d'administration (le Conseil). Abby a investi 5 millions \$ dans JRP après avoir reçu une somme importante en héritage. Avant son arrivée chez JRP, Abby a eu une longue et fructueuse carrière dans le commerce électronique, pendant laquelle elle s'est spécialisée en logistique.

### **Vision, mission et valeurs fondamentales**

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.* »

JRP a six valeurs fondamentales (module de synthèse 1) :

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.

## **Objectifs**

Compte tenu de la détérioration des bénéfices de la société, les administrateurs de JRP souhaitent mettre en œuvre un nouveau plan stratégique pour aider à assurer la survie et le succès futur de la société. Le Conseil veut mettre l'accent sur l'augmentation du bénéfice net de JRP. De plus, il privilégiera les investissements qui aideront à empêcher que le déclin des animaleries actuelles de la société ne se poursuive.

## **Trésorerie disponible / financement**

JRP dispose actuellement de 5 millions \$, soit le montant qu'Abby a investi dans JRP, pour faire de nouveaux investissements stratégiques. La société n'a pas d'autres capitaux d'investissement disponibles, et le Conseil de JRP ne souhaite pas obtenir de financement par emprunt supplémentaire.

*On NE S'ATTEND PAS à ce que le candidat résume les facteurs clés de succès ni à ce qu'il effectue une analyse FFPM détaillée. Il doit toutefois se servir de ces éléments dans son analyse des options stratégiques présentées.*

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

Les facteurs clés de succès dans le secteur des animaleries sont les suivants :

- présenter et disposer les produits de manière attrayante et accrocheuse pour favoriser les achats;
- avoir un personnel expérimenté et compétent pour conseiller les clients;
- choisir un emplacement situé dans une zone très fréquentée et visible pour maximiser l'achalandage dans les magasins;
- proposer un large éventail de produits à des prix variés et de différentes qualités, pour attirer toute sorte de clients;
- offrir des produits uniformes et de bonne qualité pour permettre le maintien de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle;
- établir des relations solides avec les fabricants et les distributeurs, pour que les animaleries puissent acheter des produits de grande qualité à meilleurs prix;
- investir dans de bonnes technologies et de bons systèmes d'information, pour que les animaleries puissent contrôler et consigner le merchandising, la distribution, les ventes et le démarquage de stocks.

## **Analyse FFPM**

### Forces

- JRP a accueilli Abby Clarke en tant que nouvelle membre du Conseil et actionnaire. En plus de fournir des capitaux d'investissement, Abby apporte au Conseil de JRP son expérience en commerce électronique et en logistique. De plus, une amie d'Abby est propriétaire d'une ferme biologique qui pourrait fournir les ingrédients dont JRP aurait besoin pour fabriquer sa nouvelle nourriture sèche pour chiens.
- Malgré les défis persistants, les animaleries de JRP demeurent rentables, ce qui montre que la société est résiliente, même quand elle est confrontée à d'importants défis.
- JRP a 5 millions \$ à investir dans de nouveaux projets. Si elle les investit judicieusement, elle pourrait contribuer à assurer son succès futur. Ces fonds lui donnent en outre l'occasion de diversifier ses activités pour cesser d'offrir uniquement ses produits dans des animaleries ayant pignon sur rue.
- Le service à la clientèle supérieur de JRP permet encore à la société de se démarquer de ses concurrents. Nombre de clients disent à quel point ils aiment visiter les animaleries de JRP, ce qui montre que de nombreux clients tiennent encore à faire leurs achats en magasin.
- JRP a des relations solides avec ses fournisseurs, ce qui l'a probablement aidée à surmonter les problèmes persistants de chaîne d'approvisionnement qui touchent le secteur, car ces problèmes ont affecté plus durement les petites sociétés qui n'avaient pas de telles relations avec leurs fournisseurs.

### Faiblesses

- Même si JRP a consacré du temps et des ressources à la rénovation de cinq de ses animaleries pour y ajouter des services pour animaux de compagnie, le bénéfice net de la société ne s'est pas amélioré.
- La performance financière de la société s'est détériorée au fil du temps, en raison de la concurrence accrue et de la contrainte d'approvisionnement qui touche l'ensemble du secteur. Si rien n'est fait, la performance financière de la société pourrait diminuer davantage.
- Le système de commande en ligne de JRP est désuet et ne fonctionne bien que sur un ordinateur de bureau. Si JRP ne met pas à niveau son système, elle risque de perdre des ventes et des clients, car ces derniers iront vers les détaillants qui leur offrent des systèmes en ligne modernes et conviviaux.
- Comme JRP est plus petite que d'autres sociétés du secteur, les problèmes de chaîne d'approvisionnement l'ont plus durement touchée puisque la plupart de ses fournisseurs sont aussi de petites sociétés qui ont du mal à s'approvisionner.
- Le personnel des animaleries de JRP est actuellement débordé; il doit non seulement aider les clients en magasin, mais aussi exécuter les commandes en ligne que reçoit JRP. Il est donc moins susceptible de pouvoir offrir un service à la clientèle supérieur aux clients qui visitent les animaleries.

### Possibilités

- JRP a la possibilité d'investir dans une usine et, par conséquent, de diversifier ses sources de produits d'exploitation. Selon Abby, la fabrication de nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens représenterait une occasion importante, car il y a actuellement peu de choix sur le marché.
- JRP pourrait investir dans trois centres de distribution pour étendre ses activités dans le secteur du commerce électronique de détail pour animaux de compagnie. De plus en plus de clients font leurs achats en ligne, et pour tirer parti de cette tendance, JRP pourrait améliorer sa capacité de conquérir ce marché en proposant un service efficace de commande en ligne.
- JRP pourrait acquérir une participation de 20 % dans Aliments Toucru (Toucru), une société relativement jeune qui fabrique des aliments de qualité supérieure composés d'ingrédients crus pour animaux de compagnie. Les produits de Toucru sont très populaires et, si cet investissement se concrétisait, Toucru pourrait approvisionner 10 autres magasins de JRP. D'autres synergies pourraient aussi exister entre les deux sociétés, surtout si JRP décidait d'étendre ses activités à la fabrication.
- La signature du nouveau contrat avec la société Koda inc. (Koda) pourrait alléger la contrainte d'approvisionnement en articles pour animaux de compagnie que subit



actuellement JRP. De plus, grâce à ce contrat, JRP pourrait offrir des articles portant le logo de JRP dans ses animaleries, puisque Koda propose des produits de marque maison.

- JRP pourrait choisir d'investir dans une application mobile personnalisée, qu'elle proposerait à ses clients afin qu'ils puissent utiliser leur téléphone portable pour interagir avec JRP directement. Cette application aiderait JRP à rattraper ses concurrents en matière de technologie et donnerait aux clients la possibilité d'acheter les produits de JRP en ligne.
- Les achats d'aliments et d'articles de qualité supérieure pour animaux ont continué d'afficher une tendance à la hausse, ce qui est une bonne nouvelle pour JRP, car la société offre normalement ce type de produits.

### Menaces

- Si elle acceptait le contrat avec Koda, JRP devrait probablement rompre ses relations avec ses fournisseurs actuels d'articles pour animaux. La société a consacré des années à établir ces relations d'affaires, et les rompre pourrait avoir des conséquences imprévues.
- Plus JRP passerait en ligne, plus elle risquerait de perdre de vue ce qu'elle fait de mieux, soit offrir un service exceptionnel en magasin à sa clientèle fidèle. De plus, il y a davantage de concurrence en ligne, notamment de la part des plus grands détaillants du secteur, de sorte que JRP devrait probablement réduire ses prix pour être concurrentielle.
- La pandémie a fait augmenter les ventes en ligne. Les sociétés qui avaient déjà une forte présence en ligne avant la pandémie ont tiré profit de cette augmentation, alors que les petits détaillants comme JRP ont vu leurs ventes diminuer. Comme davantage de clients préfèrent maintenant faire leurs achats en ligne, JRP doit au minimum améliorer son système de commande en ligne si elle ne veut pas perdre de clients.
- La pandémie a entraîné un ralentissement de la chaîne d'approvisionnement mondiale en biens et en services, de sorte que les détaillants comme JRP ont du mal à garnir leurs rayons. Ce problème persistant touche à la fois les activités actuelles de JRP et la plupart des possibilités d'investissement qui s'offrent à elle. Il disparaîtra toutefois tôt ou tard, quand la chaîne d'approvisionnement se sera rétablie, soit d'ici un à quatre ans selon les experts du secteur. Or, certains biens et produits redeviendront disponibles avant d'autres.

### **Conclusion**

JRP a une belle occasion d'investir les 5 millions \$ d'Abby pour croître et assurer son avenir. Toutefois, la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur est un

facteur important qui touche les activités actuelles de JRP, mais aussi les possibilités d'investissement qui s'offrent à elle. Cela dit, cette contrainte se résorbera tôt ou tard, à mesure que la chaîne d'approvisionnement mondiale de biens et de produits reviendra aux niveaux prépandémiques. En effet, les experts du secteur s'entendent pour dire que la contrainte disparaîtra, bien qu'il existe une certaine incertitude quant à savoir dans combien de temps. Par conséquent, JRP devrait être prudente et éviter de prendre des décisions importantes en fonction de la contrainte d'approvisionnement, car ces décisions auront une incidence à long terme sur la société, tandis que la contrainte se résorbera peut-être plus tôt que tard.

### Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes

En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de sa réponse :

**Oui** – Le candidat a effectué une analyse raisonnable suffisante des questions importantes touchant JRP.

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

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

#### **Compétence(s) technique(s)**

##### *2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques*

#### **Compétence(s) habilitante(s)**

*1.1.3 Faire montre d'un comportement éthique en respectant les lois et les règlements, les politiques organisationnelles, les normes sociales et ses propres idéaux*

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

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

*6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses*

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

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Option stratégique n° 1 : Fabrication de nourriture pour animaux de compagnie)**

*Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si JRP devrait étendre ses activités en se lançant dans la fabrication, à commencer par une nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la VAN projetée de l'investissement potentiel, commenter l'utilisation de la capacité de l'usine et décrire l'incidence du niveau d'utilisation de cette capacité sur la valeur de l'investissement.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit décrire les avantages et les inconvénients du projet d'expansion dans la fabrication. Il doit aussi analyser les incidences que pourrait avoir l'investissement sur les animaleries actuelles de JRP.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

Le Conseil de JRP aimerait déterminer si la société devrait investir dans une usine et, par conséquent, diversifier ses sources de produits d'exploitation. Selon Abby, la fabrication de nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens représenterait une occasion importante, car il y a actuellement peu de choix sur le marché.

### Analyse quantitative

Le coût initial de cet investissement stratégique serait de 3,9 millions \$. Ce montant permettrait à JRP d'acquérir une usine, de la rénover et de la doter de matériel de fabrication de pointe grâce auquel la société pourrait fabriquer à la fois de la nourriture sèche et de la nourriture fraîche pour animaux de compagnie. Compte tenu des paramètres qu'utilise la société pour comparer les investissements (soit un horizon de cinq ans et un taux d'actualisation de 4,9 %), nous avons fait l'analyse suivante de la VAN :

An	0	1	2	3	4	5
Produits d'exploitation (1 080 000 kg à 5,90 \$/kg)		6 372 000	6 372 000	6 372 000	6 372 000	6 372 000
Coût des ventes (de 40 % pour réaliser une marge brute de 60 %)		2 548 800	2 548 800	2 548 800	2 548 800	2 548 800
Marge brute		3 823 200	3 823 200	3 823 200	3 823 200	3 823 200
Coûts indirects		2 850 000	2 850 000	2 850 000	2 850 000	2 850 000
Bénéfice d'exploitation		973 200	973 200	973 200	973 200	973 200
Investissement	(3 900 000) \$					
VA	4 225 119 \$					
VAN	325 119 \$					
Délai de récupération	4,01					

L'analyse qui précède montre que ce projet aurait une VAN positive; l'investissement devrait donc générer un rendement supérieur à ce qu'exige le Conseil. Or, l'analyse se fonde sur l'hypothèse selon laquelle JRP vendrait l'ensemble de sa production et que ces ventes supplémentaires ne cannibaliserait pas les ventes actuelles de nourriture pour chiens de la société. Bien qu'une certaine cannibalisation soit probable, elle ne devrait pas représenter un montant important, car le type de produit vendu serait différent (soit de la nourriture sèche pour chiens, plutôt que les aliments frais ou congelés sur la vente desquels JRP s'est toujours concentrée). L'analyse repose en outre sur l'hypothèse selon laquelle JRP commencerait à générer des produits d'exploitation un an après l'investissement initial. Cette hypothèse pourrait être trop optimiste compte tenu du temps qu'il faudrait pour préparer l'usine et acquérir les ingrédients et les permis requis. Il faudrait évaluer si ces importantes hypothèses sont raisonnables avant de prendre une décision.

Par ailleurs, le rendement de l'investissement pourrait considérablement augmenter si JRP réussissait à trouver l'approvisionnement supplémentaire en ingrédients nécessaires à la fabrication du produit. En effet, l'analyse qui précède se fonde sur la quantité d'ingrédients dont l'amie d'Abby approvisionnerait JRP. Cette quantité permettrait à JRP de fabriquer 1,08 million de kg de nourriture pour animaux par année, alors que l'usine aurait la capacité requise pour en produire 1,8 million de kg. Comme la contrainte d'approvisionnement qui touche le secteur se résorbera tôt ou tard, cet investissement semble avantageux d'un point de vue quantitatif.

### **Analyse qualitative**

#### Avantages

- Comme l'a mentionné Abby, seules quelques marques de nourriture sèche pour chiens sur le marché offrent une qualité et un apport nutritionnel exceptionnels. Par conséquent, si JRP se lance dans ce marché et réussit à fabriquer une nourriture sèche pour chiens nutritive et de grande qualité, elle n'aura pas beaucoup de concurrents. Ainsi, les ventes de cette nouvelle nourriture pourraient être assurées.
- La nourriture sèche pour chiens, qui ne fait actuellement pas partie des priorités de JRP, est le type de nourriture pour chiens le plus acheté. En ajoutant ce type de nourriture à sa gamme actuelle de produits, la société pourrait attirer davantage de clients dans ses animaleries et mieux répondre aux besoins de sa clientèle actuelle, ce qui cadrerait avec le souhait du Conseil d'investir dans des projets qui favorisent les activités existantes de JRP.
- Une amie d'Abby est propriétaire d'une ferme biologique des environs, et a proposé à JRP un approvisionnement considérable en ingrédients censés être de haute qualité. Cet approvisionnement constituerait un avantage important pour JRP et pour

cet investissement potentiel, surtout compte tenu de la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur.

- Même si l'amie d'Abby pourrait apparemment fournir une grande quantité d'ingrédients de haute qualité, JRP n'est pas sûre que ces ingrédients seraient réellement d'une assez bonne qualité pour fabriquer la nourriture pour chiens proposée. Avant d'aller de l'avant, JRP devrait procéder à un contrôle diligent exhaustif de cette fournisseuse potentielle et rédiger un contrat d'approvisionnement.
- JRP pourrait vendre le nouveau produit dans ses propres animaleries, mais aussi à d'autres détaillants de produits pour animaux de compagnie, ce qui élargirait la portée de la société et contribuerait à la notoriété de sa marque, puisque celle-ci figurerait sur l'emballage de la nourriture.
- Comme l'a souligné Abby, une fois l'usine en service, JRP pourrait élargir sa production pour fabriquer différents types d'aliments de qualité supérieure. La société aurait ainsi une occasion de faire son entrée dans un autre maillon de la chaîne d'approvisionnement du secteur, et donc de diversifier ses activités.
- Vu la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur, les autres détaillants cherchent à s'approvisionner en produits de qualité pour garnir leurs rayons. Il y aurait donc probablement une forte demande pour la nouvelle nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens que fabriquerait JRP, ce qui pourrait contribuer au succès de son lancement.
- Les achats d'aliments de qualité supérieure pour animaux continuent d'afficher une tendance à la hausse, et la demande de nourriture sèche de qualité supérieure augmente elle aussi, parce qu'elle coûte moins cher que les aliments frais et congelés et se conserve plus longtemps. JRP pourrait tirer parti de cette tendance en fabriquant et en proposant le nouveau produit.
- JRP pourrait offrir une réduction aux membres actuels de son programme de fidélité qui achèteraient ce nouveau produit dans une animalerie de JRP. Une telle réduction, en plus de faire plaisir aux clients actuels, contribuerait à ramener davantage de clients dans les magasins physiques de JRP, ce qui cadrerait avec le souhait du Conseil d'investir dans des projets qui contribuent à préserver le succès des animaleries actuelles de la société.

### Inconvénients

- Comme Steve l'a mentionné, la fabrication de nourriture pour animaux exigerait le respect rigoureux de règlements dont la société ignore tout pour le moment. JRP aurait besoin de temps pour acquérir les connaissances requises et pour obtenir les permis nécessaires pour faire son entrée dans ce segment, ce qui pourrait ralentir le projet et entraîner des défis imprévus.
- JRP s'est toujours concentrée sur la vente d'aliments frais et congelés, considérés comme les plus nutritifs par les propriétaires d'animaux de compagnie. Si elle ajoutait

de la nourriture sèche pour chiens à sa gamme de produits, JRP s'éloignerait donc de son offre traditionnelle. Or, comme le nouveau produit proposé serait de grande qualité, cet ajout ne devrait pas nuire aux activités actuelles de JRP, puisque la société continuerait d'offrir les mêmes produits qu'avant, en plus de la nouvelle nourriture.

- La contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur poserait problème dans le cadre de cette option stratégique. Même si l'amie d'Abby est propriétaire d'une ferme biologique et semble pouvoir fournir un approvisionnement considérable en ingrédients de haute qualité, il faudrait tout de même que JRP trouve d'autres fournisseurs pouvant lui fournir les ingrédients dont elle aurait besoin pour produire la nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens proposée, ce qui pourrait être difficile vu la contrainte d'approvisionnement. Avant de choisir cette option, JRP devrait déterminer s'il serait possible d'obtenir les ingrédients manquants.
- Comme Steve l'a mentionné, JRP n'a pas d'expérience en fabrication et en développement de recettes de produits. De plus, JRP n'a pas encore développé la recette de sa nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens, une étape essentielle qu'elle devrait franchir avant de donner suite au projet. JRP pourrait embaucher les experts nécessaires pour l'aider à développer sa première recette.

## **Conclusion**

Deux grands risques pourraient nuire à la viabilité de cet investissement, soit l'inexpérience de JRP et la contrainte d'approvisionnement dans le secteur. Avant de faire cet investissement, JRP devrait se renseigner sur le contexte réglementaire pour vérifier que la société arriverait à respecter les règlements actuellement en vigueur. De plus, la société devrait développer la recette de la nourriture de qualité supérieure pour chiens proposée, puis évaluer si elle serait en mesure de se procurer la quantité d'ingrédients nécessaire pour produire la nouvelle nourriture. Si ces risques peuvent être suffisamment atténués, cette possibilité d'investissement semble avantageuse. Sinon, il serait très risqué d'y donner suite.

En effet, une fois que la contrainte d'approvisionnement se sera résorbée et que la société pourra commencer à utiliser 100 % de la capacité de la nouvelle usine, cette possibilité d'investissement répondrait aux objectifs de la société sur les plans quantitatif et qualitatif et conférerait un grand nombre d'avantages futurs à JRP. JRP devrait donc sérieusement envisager cette option.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Option stratégique n° 2 : Expansion des activités de commerce électronique)**

*Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si JRP devrait procéder à l'expansion de ses activités de commerce électronique par la mise à niveau de son système de commande en ligne et l'achat de trois centres de distribution pour l'exécution des commandes en ligne.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la VAN projetée de l'investissement potentiel et décrire l'incidence sur cette projection de variables comme la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur et la marge brute estimative du projet.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit décrire les avantages et les inconvénients de l'expansion potentielle des activités de commerce électronique. Il doit aussi analyser les incidences que pourrait avoir l'investissement sur les animaleries actuelles de JRP.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

Le Conseil de JRP veut évaluer si la société devrait investir dans trois centres de distribution en vue de l'expansion de ses activités de commerce électronique dans le secteur du commerce de détail pour animaux de compagnie. De plus en plus de clients font leurs achats en ligne, et JRP pourrait tirer parti de cette tendance si elle offrait un système de commande en ligne efficace grâce auquel elle serait mieux en mesure de conquérir ce marché.

**Analyse quantitative**

Le coût initial de cet investissement stratégique serait de 4,05 millions \$. Avec ce montant, JRP pourrait acheter trois centres de distribution au Canada d'où elle expédierait ses produits. Le coût initial comprendrait aussi l'argent nécessaire à la mise à niveau du site Web de JRP, pour que les clients puissent l'utiliser plus facilement (vu que le système de commande en ligne actuel est désuet et difficile à utiliser).

L'estimation suivante des produits d'exploitation annuels a d'abord été générée selon les informations fournies par Richard :

Produits tirés du commerce électronique – montant maximum	7 529 000 \$
Baisse des produits en raison de la contrainte d'approvisionnement actuelle	(1 505 800)
	<hr/> 6 023 200
Produits cannibalisés liés aux achats en magasin	(903 480)
Montant maximum des produits potentiels, après ajustements	<hr/> 5 119 720 \$ <hr/>



Ensuite, compte tenu des paramètres qu'utilise la société pour comparer les investissements (soit un horizon de cinq ans et un taux d'actualisation de 4,9 %), nous avons fait l'analyse suivante de la VAN :

<b>An</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Produits d'exploitation		5 119 720	5 119 720	5 119 720	5 119 720	5 119 720
Coût des ventes (pour une marge brute de 45 %)		2 815 846	2 815 846	2 815 846	2 815 846	2 815 846
Marge brute		2 303 874	2 303 874	2 303 874	2 303 874	2 303 874
Coûts indirects		1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000
Bénéfice d'exploitation		953 874	953 874	953 874	953 874	953 874
Investissement	(4 050 000) \$					
VA	4 141 216 \$					
VAN	91 216 \$					
Délai de récupération	4,25					

Cet investissement stratégique devrait avoir une VAN positive, comme l'investissement potentiel dans la fabrication, mais sa valeur projetée est toutefois inférieure à ce dernier. En outre, il faudrait remettre en question les hypothèses fournies pour établir cette projection. Premièrement, la contrainte d'approvisionnement ne limiterait-elle vraiment la hausse des produits d'exploitation qu'à 80 % du maximum projeté? Deuxièmement, la marge brute utilisée est de 45 %, bien qu'Elaine ait souligné que comme JRP serait en concurrence avec les plus grandes chaînes nationales, elle pourrait devoir baisser ses prix. Cette marge brute présumée pourrait donc être trop optimiste. Troisièmement, l'analyse repose sur l'hypothèse selon laquelle JRP commencerait à générer des produits d'exploitation un an après l'investissement initial. Cette hypothèse pourrait être trop optimiste compte tenu du temps qu'il faudrait pour préparer les trois centres de distribution en vue de leur utilisation. Enfin, comme Richard l'a fait remarquer dans l'information qu'il a fournie, ces hypothèses correspondent au montant *maximum* de produits d'exploitation que JRP pourrait tirer du projet. Il se peut donc que celui-ci ne génère pas le montant maximal, surtout dans les premières années.

Bref, contrairement aux projections de l'investissement potentiel dans la fabrication, celles concernant cet investissement reposent sur plusieurs hypothèses qui semblent trop optimistes. Il se peut donc que le rendement de l'expansion des activités de commerce électronique soit inférieur aux exigences du Conseil.

### **Analyse qualitative**

#### Avantages

- Abby, la nouvelle membre du Conseil, a eu une longue et fructueuse carrière dans le commerce électronique et en logistique avant son arrivée chez JRP. Son expertise pourrait être essentielle au succès de ce projet.
- Même si le nombre de ventes que réalise JRP au moyen de son système de commande en ligne a augmenté depuis 2022, la société est en retard sur ses concurrents à cet égard. Dans le cadre de cette expansion, JRP moderniserait son système de commande en ligne, ce qui l'aiderait à rivaliser avec la concurrence ainsi qu'à attirer et à fidéliser davantage de clients.
- Les ventes en ligne ont augmenté dans le secteur. Cet investissement s'inscrirait donc dans une tendance claire du marché. Si JRP continue d'utiliser son système désuet, elle risque de perdre des clients au profit de sociétés dont le système de commande en ligne est plus efficace.
- L'investissement dans les trois centres de distribution permettrait à JRP de répondre efficacement à la demande dans un périmètre géographique plus étendu grâce aux ventes en ligne. Pour l'instant, le délai moyen de livraison de la société est de cinq jours. Il passerait à seulement trois jours après l'expansion, ce qui plairait

probablement aux clients de JRP, car d'autres grands détaillants en ligne (comme Amazon) proposent des livraisons rapides.

- Cette expansion du périmètre géographique pourrait aussi accroître la visibilité de JRP à l'échelle nationale, ce qui l'aiderait peut-être à ouvrir de nouvelles animaleries dans les années suivantes.
- À cause du système de commande en ligne actuel, les employés en magasin de JRP passent beaucoup de temps à emballer et à expédier des commandes en ligne au lieu d'aider les clients qui se trouvent dans le magasin. Cette situation pourrait nuire à la réputation de JRP, fondée sur son service à la clientèle exceptionnel. L'expansion décrite rendrait aux employés en magasin du temps qu'ils pourraient consacrer aux clients qui visitent les animaleries.
  - JRP pourrait toutefois également résoudre ce problème en embauchant simplement, pour chaque animalerie, un employé supplémentaire qui se chargerait d'emballer et d'expédier les commandes en ligne.
- La pandémie a poussé des clients vers les achats en ligne, et certains de ces clients s'y sont maintenant habitués et sont réticents à retourner en magasin. JRP tiendrait compte des préférences de ces clients en investissant dans le commerce électronique.

### Inconvénients

- Comme le montre la projection de Richard, JRP prévoit vendre pour un montant supplémentaire de 5 millions \$ grâce aux centres de distribution proposés. Bien que ce montant soit intéressant, la société doit déterminer si elle pourrait obtenir les stocks nécessaires pour réaliser ces ventes, malgré les défis que pose la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur. En effet, peut-être que JRP réussirait à trouver d'autres fournisseurs pour s'approvisionner, mais peut-être pas. Avant d'accepter cette option, JRP devrait faire une analyse approfondie pour déterminer s'il serait possible d'approvisionner les nouveaux centres de distribution.
- L'expansion de ses activités de commerce électronique mettrait JRP en concurrence directe avec beaucoup plus de sociétés, dont certaines des plus grandes chaînes nationales. JRP pourrait donc devoir baisser ses prix pour attirer davantage de clients. S'il faut qu'elle les baisse trop, l'investissement ne répondrait plus aux objectifs de la société. De plus, JRP pourrait devoir promouvoir activement sa marque pour acquérir une reconnaissance à l'échelle nationale, ce qui pourrait coûter cher.
- Comme l'a mentionné Julia, la réputation de JRP repose sur son service à la clientèle supérieur, que la société aurait du mal à offrir en ligne. Il se peut que JRP ne puisse pas livrer une concurrence efficace aux grandes sociétés du secteur sans cet avantage concurrentiel particulier.
- De nombreux clients disent à JRP qu'ils tiennent à faire leurs achats en magasin. Si la société investit davantage dans le commerce électronique, elle pourrait perdre de

vue l'un des principaux objectifs du Conseil, soit de privilégier la croissance et la pérennité de ses animaleries physiques actuelles.

- Le fait que Richard présume que les commandes en ligne cannibaliserait une partie des ventes en magasin montre que cet inconvénient est bien réel. Cette cannibalisation pourrait même être encore plus importante que prévu. Ce projet ne cadrerait donc pas avec le souhait du Conseil de faire des investissements qui contribueront à assurer l'avenir des activités actuelles de la société.

## **Conclusion**

Dans l'ensemble, cette option semble viable, mais elle ne serait pas sans risque. Premièrement, les hypothèses utilisées dans l'analyse quantitative de l'investissement pourraient être trop optimistes et devraient faire l'objet de plus amples vérifications avant toute décision. Deuxièmement, ce projet pourrait aller à l'encontre de l'objectif du Conseil, qui souhaite que tous les investissements contribuent à empêcher que le déclin des activités actuelles de la société ne se poursuive, car le nouveau système de commande en ligne cannibaliserait une partie des ventes en magasin existantes de JRP. Toutefois, le fait que les employés n'auraient plus à passer du temps à emballer et à expédier les commandes en ligne constituerait un avantage pour les animaleries actuelles de JRP.

Par ailleurs, on peut se demander si JRP serait en mesure de concurrencer efficacement toutes les autres sociétés qui offrent des produits pour animaux de compagnie en ligne. Le principal avantage concurrentiel de JRP a toujours été son service à la clientèle supérieur, qui pourrait être difficile à reproduire en ligne. Néanmoins, grâce à l'expertise d'Abby, JRP pourrait relever ces défis pour réussir à étendre ses activités de commerce électronique de détail pour animaux de compagnie. Enfin, tout comme dans le cas de l'investissement possible dans la fabrication, la viabilité financière de cet investissement devrait s'améliorer une fois que la contrainte d'approvisionnement du secteur se sera résorbée.

**Occasion d'évaluation n° 4 (Option stratégique n° 3 : Partenariat avec Toucru)**

*Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si JRP devrait acquérir une participation de 20 % dans Toucru.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la VAN projetée de l'investissement potentiel et décrire l'incidence sur cette projection de variables comme la capacité de Toucru d'obtenir les ingrédients nécessaires pour augmenter sa capacité de production.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit décrire les avantages et les inconvénients de l'investissement potentiel dans Toucru. Il doit aussi analyser les incidences que pourrait avoir l'investissement sur les animaleries actuelles de JRP.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

Le Conseil de JRP souhaite déterminer si la société devrait devenir propriétaire à 20 % de Toucru, une société relativement jeune qui fabrique des aliments crus de qualité supérieure pour animaux de compagnie. Si JRP choisit de faire cet investissement, Toucru pourrait approvisionner 10 autres magasins de JRP.

**Analyse quantitative**

Le coût initial de cet investissement stratégique serait de 578 000 \$. En contrepartie, JRP acquerrait une participation de 20 % dans Toucru, qui utiliserait la somme pour augmenter sa capacité de production, ce qui lui permettrait d'approvisionner 15 animaleries de JRP plutôt que les cinq auxquelles elle est actuellement limitée. Selon les informations fournies par Julia, nous avons fait l'analyse suivante du bénéfice différentiel que JRP tirerait de l'augmentation des ventes qui résulterait de cet investissement :

	<b>5 animaleries actuelles</b>	<b>Total pour 15 animaleries</b>	<b>Augmentation différentielle</b>
Produits d'exploitation	225 000 \$	675 000 \$	450 000 \$
% de marge brute	25 %	30 %	
Coût des ventes	168 750	472 500	303 750
Marge brute	56 250 \$	202 500 \$	146 250 \$

Comme on peut le constater, JRP tirerait profit de cet investissement, et ce, uniquement grâce à la hausse des produits d'exploitation de JRP issus de l'augmentation de la production de Toucru. Compte tenu des paramètres qu'utilise la société pour comparer

les investissements (soit un horizon de cinq ans et un taux d'actualisation de 4,9 %), nous avons fait l'analyse suivante de la VAN :

An	0	1	2	3	4	5
Produits d'exploitation		450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Coût des ventes		303 750	303 750	303 750	303 750	303 750
Marge brute		146 250	146 250	146 250	146 250	146 250
Investissement	(578 000) \$					
VA	634 940 \$					
VAN	56 940 \$					
Délai de récupération	3,95					

Comme la VAN est positive, cet investissement répondrait aux objectifs quantitatifs du Conseil de JRP. De plus, la projection ci-dessus ne tient pas compte du montant que JRP gagnerait du fait de sa participation de 20 % dans Toucru. Une fois ce montant pris en compte, l'option serait donc encore plus intéressante. Cet investissement ne sera toutefois viable que si Toucru est en mesure d'obtenir les ressources supplémentaires requises pour augmenter sa capacité de production, ce qui n'est pas certain à l'heure actuelle.

### Analyse qualitative

#### Avantages

- Les produits de Toucru sont rapidement devenus populaires auprès des clients de JRP, qui est souvent en rupture de stock de ces produits. Grâce à l'investissement, Toucru pourra accroître sa capacité de production (et ainsi approvisionner un plus grand nombre d'animaleries de JRP), et JRP aura droit à 20 % des bénéfices actuels et futurs de Toucru. Compte tenu du succès rapide de Toucru et de la popularité de ses produits, sa croissance pourrait être substantielle.
- Il faut réfrigérer et préserver la fraîcheur des produits de Toucru. Les clients devraient donc visiter une animalerie de JRP s'ils veulent acheter des produits de Toucru, ce qui cadrerait avec l'objectif du Conseil d'investir dans des projets qui favorisent les activités existantes de JRP.
- Il se peut très bien que Toucru lance d'autres produits innovants, ce qui servirait les intérêts de JRP de plusieurs manières.
- Les produits de Toucru semblent bien cadrer avec les activités actuelles de JRP ainsi qu'avec la tendance des propriétaires d'animaux de compagnie à acheter la nourriture de la meilleure qualité disponible pour leur compagnon.

- Dans le cadre du contrat, Toucru accepterait de vendre ses produits exclusivement dans les animaleries de JRP, ce qui pourrait constituer un avantage important pour JRP si les produits de Toucru continuent de gagner en popularité.
- Toucru prévoit utiliser une partie des fonds que JRP investirait pour louer l'usine dont elle aurait besoin pour accroître sa capacité de production. Si JRP décide d'investir dans sa propre usine de fabrication de nourriture sèche, elle pourrait attribuer une partie de l'espace à Toucru, d'autant plus que JRP disposerait d'une capacité de production excédentaire, du moins à court terme. Cette synergie pourrait aider les deux sociétés à améliorer leur rendement.
- L'un des propriétaires de Toucru est un nutritionniste chevronné pour animaux, et l'autre est un chimiste d'expérience en alimentation. Il y a donc une autre synergie possible entre cet investissement potentiel et celui dans la fabrication, car JRP obtiendrait une expertise qui lui fait actuellement défaut. Les deux propriétaires de Toucru pourraient conseiller JRP concernant ses recettes de produits.

### Inconvénients

- Compte tenu de la nature des produits de Toucru, qui sont composés à 100 % d'ingrédients crus et frais, il serait difficile de les expédier, même sur une courte distance. Il serait donc impossible de les vendre au moyen du système de commande en ligne de JRP. Les clients devraient se rendre dans une animalerie de JRP pour les acheter.
  - Cette option ne cadre donc pas bien avec le projet d'expansion des activités de commerce électronique de JRP.
- Comme l'a fait remarquer Abby, Toucru est une jeune société. Si JRP fait cet investissement, il se peut que le succès rapide de Toucru ne se maintienne pas. En outre, JRP risquerait de passer trop de temps à aider Toucru à prendre son essor, aux dépens des activités existantes de JRP.
- Le succès de cet investissement dépendrait de la capacité de Toucru d'accroître son volume de production, et donc de sa capacité à se procurer des ingrédients supplémentaires. Elle aurait peut-être du mal à y parvenir, compte tenu de la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur et du fait que Toucru appartient à la catégorie de sociétés particulièrement touchées par les problèmes de chaîne d'approvisionnement : elle est petite et relativement jeune et n'a probablement pas encore noué de relations solides avec ses fournisseurs. Avant de procéder à cet investissement, JRP devrait donc s'informer du plan de Toucru pour trouver d'autres ingrédients, et déterminer si ce plan semble raisonnable, compte tenu des conditions actuelles du marché.
  - Les produits de Toucru nécessitent des ingrédients de très grande qualité qui pourraient être encore plus difficiles à trouver.

- La marge bénéficiaire des produits de Toucru est inférieure à celle des produits d'autres fabricants en raison du coût des ingrédients de grande qualité que Toucru utilise pour produire ses aliments.
  - Néanmoins, comme le montre l'analyse quantitative qui précède, cet investissement semble intéressant d'un point de vue quantitatif.

## Conclusion

De façon générale, cet investissement semble poser un risque relativement faible et cadrer avec les objectifs de JRP et avec son modèle d'affaires actuel, sous réserve que Toucru réussisse à obtenir les ingrédients supplémentaires dont elle aurait besoin pour produire davantage d'aliments. Or, compte tenu de la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur, il pourrait être difficile, voire impossible, d'y arriver. Avant de faire cet investissement, JRP devrait donc examiner le plan de Toucru pour trouver d'autres ingrédients.

Bien que l'investissement semble avantageux, il faudrait que JRP soit suffisamment sûre que Toucru pourra obtenir davantage d'ingrédients. En plus de l'avantage quantitatif, JRP pourrait tirer d'autres avantages de cette relation avec Toucru, surtout si elle décide de donner suite au projet d'expansion dans la fabrication (étant donné les forces apparentes de Toucru dans ce secteur).

### **Occasion d'évaluation n° 5 (Option stratégique n° 4 : Signature d'un nouveau contrat d'achat de produits pour animaux de compagnie)**

*Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si JRP devrait signer un contrat d'achat d'articles de marque maison pour animaux de compagnie.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la variation de la marge brute à laquelle JRP peut s'attendre compte tenu du contrat d'achat, et expliquer dans quelle mesure il est vraisemblable que JRP pourra éviter la pénalité de la clause sur le montant minimum d'achats incluse dans le contrat.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit décrire les avantages et les inconvénients de la signature du contrat d'achat d'articles de marque maison pour animaux de compagnie. Il doit aussi analyser les incidences que pourrait avoir l'investissement sur les animaleries actuelles de JRP.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*



Le Conseil de JRP aimerait déterminer si JRP devrait signer un contrat avec Koda, lequel pourrait amoindrir les difficultés que pose actuellement l’approvisionnement en articles pour animaux de compagnie. En outre, comme Koda fabrique des produits de marque maison, JRP pourrait apposer sa propre marque sur les articles pour animaux de compagnie qu’elle offrirait dans ses animaleries.

### Analyse quantitative

Il n’y aurait aucun coût initial à engager aux fins de la signature de ce contrat, ce qui serait à l’avantage de JRP puisque la société dispose d’un montant limité de capitaux d’investissement. Selon les informations fournies par Steve, nous avons effectué la comparaison suivante entre l’approvisionnement actuel de JRP en articles pour animaux de compagnie et le contrat d’achat offert par Koda :

	Montants réels de 2024	Projection avec les articles de Koda	Écart
Produits d’exploitation	13 500 000 \$	11 475 000 \$	(2 025 000) \$
Coût des ventes	9 450 000	6 885 000	(2 565 000)
Marge brute	4 050 000 \$	4 590 000 \$	540 000 \$

À quantité égale, si JRP n’avait vendu que des articles pour animaux de Koda en 2024, son bénéfice aurait été plus élevé de 540 000 \$. Toutefois, si JRP donnait suite à ce projet, il est très incertain qu’elle vendrait la même quantité d’articles, puisque ses clients pourraient boudier les nouveaux articles, notamment en raison de leur qualité inférieure.

Le contrat d’achat proposé est en outre assorti d’un montant minimum d’achats. Bien que le montant de la pénalité n’y soit pas précisé (une information que JRP devrait d’ailleurs obtenir pour déterminer si le contrat est avantageux), JRP devrait s’efforcer d’éviter cette pénalité. Selon les renseignements de 2024, nous avons fait l’analyse suivante pour évaluer la probabilité que JRP puisse respecter le montant minimum d’achats :

Achats projetés	6 885 000 \$	
Montant minimum d’achats	<u>6 500 000</u>	
Écart	385 000 \$	Atteint

Si l’on suppose que, pendant chaque année du contrat d’achat conclu avec Koda, JRP vendrait autant d’articles pour animaux de compagnie qu’en 2024, elle respecterait le montant minimum d’achats. Toutefois, la différence entre le montant des achats projetés et celui du minimum d’achats serait assez faible. Si elle vendait moins d’articles, JRP pourrait donc encourir la pénalité prévue au contrat. La société devrait donc faire preuve de prudence.

## Analyse qualitative

### Avantages

- Grâce à ce contrat d'achat, JRP pourrait garnir les rayons de ses animaleries d'articles portant la marque de JRP, ce qu'elle n'a jamais fait auparavant. Elle pourrait ainsi faire connaître sa propre marque plutôt que de vendre celles d'autres sociétés.
- Compte tenu de sa taille, Koda a été moins touchée par les problèmes de chaîne d'approvisionnement qu'a connu le secteur dans les dernières années. Par conséquent, la signature de ce contrat aiderait la société à surmonter ses difficultés d'approvisionnement actuelles et à obtenir des articles pour animaux de compagnie en quantité suffisante pour répondre aux besoins de ses clients.
- Le principal avantage de ce contrat serait que JRP obtiendrait une source fiable d'approvisionnement en articles pour animaux, car Koda pourrait facilement répondre aux besoins de JRP. La signature de ce contrat dès maintenant atténuerait la difficulté qu'a JRP à obtenir de façon fiable des articles pour animaux pour garnir ses rayons.
  - De plus, Koda affirme qu'elle pourrait fournir à JRP une quantité d'articles bien plus grande que celle correspondant au montant minimum d'achats. Ce contrat pourrait donc devenir beaucoup plus intéressant si JRP décidait de procéder à l'expansion de ses activités de commerce électronique, car elle s'attend à une croissance importante de ses ventes si elle donne suite à ce projet d'expansion. Grâce à ce contrat d'achat, JRP aurait moins à craindre d'être incapable d'honorer ses commandes en ligne d'articles pour animaux.
- Il n'y aurait aucun coût initial à engager pour ce contrat, ce qui serait un avantage, car JRP dispose d'un montant limité de capitaux d'investissement. Par conséquent, la signature de ce contrat n'empêcherait pas JRP de donner suite aux autres options stratégiques qui s'offrent actuellement à elle.

### Inconvénients

- Comme indiqué précédemment, le montant minimum d'achats dont est assorti ce contrat présente un risque. En effet, pour respecter ce montant, JRP devrait pratiquement cesser de vendre des articles pour animaux d'autres fournisseurs, ce qui pourrait être à la fois irréaliste et malavisé.
- Comme JRP devrait vendre une quantité importante de produits de Koda pour respecter le montant minimum d'achats, elle devrait couper les liens avec ses fournisseurs actuels d'articles pour animaux. Si JRP signait ce contrat d'achat, elle irait donc à l'encontre du facteur clé de succès que constitue l'établissement de relations solides avec les fournisseurs.
- En outre, compte tenu de la taille de Koda, JRP pourrait avoir du mal à établir le type de relations qu'elle souhaite avoir avec ses fournisseurs. Si elle signait ce contrat, JRP dérogerait à ses habitudes à cet égard.

- Les produits de Koda ne sont pas d'aussi bonne qualité que ceux qu'a offerts JRP jusque-là, ce qui pourrait déplaire aux clients de la société, qui s'attendent à trouver des produits de grande qualité dans ses animaleries. JRP pourrait donc avoir encore plus de mal à atteindre le montant minimum d'achats indiqué dans le contrat.
- Les achats d'articles de grande qualité pour animaux continuent d'afficher une tendance à la hausse. Ce contrat d'achat va à l'encontre de cette tendance, car Koda offre des produits milieu de gamme. Cette qualité inférieure pourrait faire diminuer les ventes d'articles pour animaux de JRP.
- Ces produits de moindre qualité porteraient la marque de JRP. Il s'agit d'un risque majeur pour la marque, car, à l'heure actuelle, la société est connue pour la qualité supérieure de tous ses produits. JRP devrait donc sérieusement se demander si elle souhaite associer son nom à des produits de moindre qualité.

## **Conclusion**

La signature de ce contrat d'achat semble comporter des risques importants. En effet, JRP pourrait échouer à respecter le montant minimum d'achats, et la société mettrait sa marque très à risque en l'associant à des produits de moins bonne qualité que ceux qui ont fait sa réputation.

Bien que ce contrat atténuerait la contrainte d'approvisionnement qui touche actuellement le secteur, celle-ci se résorbera tôt ou tard, et la société pourra alors obtenir tous les produits de grande qualité qu'elle offre habituellement. Le contrat aurait une durée de huit ans, de sorte que JRP y serait encore lié bien après la fin de la contrainte d'approvisionnement prévue par les experts du secteur.

Ce contrat pourrait devenir intéressant uniquement si JRP décidait d'étendre ses activités de commerce électronique, en raison de la hausse importante des ventes qui en résulterait. Or, le contrat comporterait des risques auxquels JRP devrait remédier avant de le signer.

**Occasion d'évaluation n° 6 (Option stratégique n° 5 : Investissement dans le développement d'une application mobile personnalisée)**

*Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si JRP devrait investir dans le développement d'une application mobile personnalisée.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la VAN projetée de l'application mobile, en fonction des modules que JRP estimerait approprié d'inclure dans l'appli.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit décrire les avantages et les inconvénients de l'investissement dans l'application mobile. Il doit aussi analyser les incidences que pourrait avoir l'investissement sur les animaleries actuelles de JRP.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

Le Conseil de JRP aimerait déterminer si la société devrait développer une application mobile personnalisée que les clients de JRP pourraient utiliser pour interagir avec la société directement sur leur téléphone portable. Cette application aiderait JRP à rattraper ses concurrents en matière de technologie et donnerait aux clients la possibilité d'acheter les produits de JRP en ligne.

**Analyse quantitative**

Le coût initial de l'investissement dans l'application mobile dépendrait des modules que JRP choisirait d'y intégrer. Le tableau suivant décrit les modules offerts et les coûts qui s'y rattachent, ainsi que les produits d'exploitation qu'ils généreraient (estimés par Abby) :

	<b>Investissement (\$)</b>	<b>Maintenance annuelle (\$)</b>	<b>Hausse projetée de la marge brute (\$)</b>
Coût de l'application de base	250 000	12 000	0
Module de commerce électronique	236 000	95 000	432 000
Module de fidélisation et de marketing	114 000	4 000	87 000
Module d'apprentissage et d'informations	74 000	3 000	23 000
Total	674 000	114 000	542 000

JRP pourrait choisir entre plusieurs combinaisons. Par exemple, si la société optait pour le projet d'expansion dans la fabrication et pour l'acquisition d'une participation dans Toucru, il lui resterait 522 000 \$ en trésorerie pour faire d'autres investissements stratégiques. Elle n'aurait donc pas assez de fonds pour acheter tous les modules, et pourrait donc renoncer au module de commerce électronique, puisqu'il ne s'agirait pas d'une priorité pour la société dans l'avenir. Selon ce scénario et compte tenu des paramètres qu'utilise la société pour comparer les investissements (soit un horizon de cinq ans et un taux d'actualisation de 4,9 %), nous avons fait l'analyse suivante de la VAN :

	<b>Investissement (\$)</b>	<b>Hausse de la marge brute (\$)</b>	<b>Maintenance annuelle (\$)</b>	<b>Hausse du bénéfice d'exploitation (\$)</b>
Coût de l'application de base	250 000	0	12 000	(12 000)
Module de fidélisation et de marketing	114 000	87 000	4 000	83 000
Module d'apprentissage et d'informations	74 000	23 000	3 000	20 000
	438 000	110 000	19 000	91 000
Investissement	(438 000)			
VA du bénéfice	395 074			
VAN	(42 926)			
Délai de récupération	4,81			

Selon ce scénario, l'application mobile semble cadrer avec les objectifs quantitatifs du Conseil. Or, la VAN de l'investissement dans l'appli ne serait positive qu'à compter de la sixième année.

JRP pourrait aussi choisir de mettre l'accent sur le commerce électronique et d'acheter trois centres de distribution, auquel cas il lui resterait 950 000 \$ en trésorerie pour d'autres investissements stratégiques. Si elle faisait ce choix, la société pourrait acheter tous les modules de l'application, ce qui lui serait utile puisque le module de commerce électronique serait essentiel au succès de l'expansion des activités de JRP dans le commerce électronique. Selon ce scénario, et compte tenu des paramètres qu'utilise la société pour comparer les investissements (soit un horizon de cinq ans et un taux d'actualisation de 4,9 %), nous avons fait l'analyse suivante de la VAN :

	<b>Investissement (\$)</b>	<b>Hausse de la marge brute (\$)</b>	<b>Maintenance annuelle (\$)</b>	<b>Hausse du bénéfice d'exploitation (\$)</b>
Coût de l'application de base	250 000	0	12 000	(12 000)
Module de commerce électronique	236 000	432 000	95 000	337 000
Module de fidélisation et de marketing	114 000	87 000	4 000	83 000
Module d'apprentissage et d'informations	74 000	23 000	3 000	20 000
	674 000	542 000	114 000	428 000
Investissement	(674 000)			
VA du bénéfice	1 858 150			
VAN	1 184 150			
Délai de récupération	1,57			

Il serait encore plus intéressant d'investir dans l'application mobile dans ce scénario, en mettant l'accent sur le commerce électronique, que dans celui décrit précédemment, où JRP opterait pour la fabrication. Compte tenu de l'information fournie, il semble donc avantageux, d'un point de vue quantitatif, de donner suite à l'investissement dans l'application mobile personnalisée. Toutefois, cette analyse repose également sur l'hypothèse selon laquelle le module de commerce électronique ne cannibaliserait pas les ventes qui auraient autrement été réalisées par l'entremise du site Web de JRP ou de ses magasins existants. Cette hypothèse n'est peut-être pas entièrement réaliste, car une certaine cannibalisation est probable.

## Analyse qualitative

### Avantages

- La popularité du magasinage en ligne est particulièrement marquée chez les jeunes, qui font souvent des achats au moyen de leur téléphone portable. Si JRP investissait dans l'application mobile, et plus précisément dans le module de commerce électronique, elle s'inscrirait dans cette tendance du secteur. JRP améliorerait donc probablement la satisfaction de cette clientèle et pourrait attirer de nouveaux clients qui préfèrent effectuer leurs achats sur leurs appareils mobiles.
- La pandémie a fait augmenter le nombre de clients qui préfèrent magasiner en ligne. Si elle investissait dans l'application mobile, JRP leur faciliterait la tâche, et s'inscrirait dans une importante tendance du marché.
- Abby a déjà travaillé pour CPL et a témoigné de la qualité de ses applications. Le Conseil de JRP pourrait donc accorder une plus grande confiance au mérite et aux chances de succès de l'investissement.
- CPL proposerait à JRP un choix de différents modules. JRP pourrait donc limiter les coûts en ne choisissant que les modules qui cadrent avec son orientation stratégique.
- Abby n'a fourni qu'une liste partielle des modules offerts. À mesure que JRP gagnerait en aisance dans le commerce électronique, d'autres fonctionnalités pourraient s'ajouter à l'application mobile pour améliorer l'expérience des clients de la société.

### Inconvénients

- La mise en service de l'application mobile pourrait faire en sorte que les clients ne visitent plus les animaleries physiques de JRP s'ils peuvent facilement acheter ses produits au moyen de l'application. Ce projet ne cadrerait donc pas avec l'objectif de favoriser les investissements qui contribuent à freiner le déclin des animaleries actuelles de la société.
  - Au fil du temps, il est toutefois probable que de plus en plus de clients préféreront faire leurs achats en ligne. Si JRP n'investit pas dans la mise à niveau de son système actuel, elle risque donc de perdre des clients pour de bon.
- Julia craint que l'application empêche JRP d'offrir son service à la clientèle de grande qualité. Ce service à la clientèle exceptionnel distingue JRP de ses concurrents, et constitue un avantage que la société pourrait perdre si plus de clients décidaient d'utiliser l'application mobile pour faire leurs achats plutôt que de visiter une animalerie de JRP.
  - Toutefois, comme l'a souligné Abby, il serait peut-être possible pour JRP d'offrir son service à la clientèle exceptionnel en ligne. La société pourrait notamment y arriver si elle choisissait, parmi les différents modules actuellement disponibles, d'inclure le module d'apprentissage et d'informations. JRP y fournirait des conseils



et des informations qui la distingueraient des autres sociétés n'offrant pas ce type de service.

- JRP serait responsable de la création du contenu du module d'apprentissage et d'informations qui serait inclus dans l'application, ce qui pourrait exiger du temps et être inefficace compte tenu de l'inexpérience de JRP dans ce domaine.
  - Ce module donnerait toutefois à JRP l'occasion de mettre à profit sa vaste connaissance des articles pour animaux de compagnie pour créer des contenus utiles pour les utilisateurs.

### Choix des modules

Les modules que JRP choisirait d'inclure dans son application mobile initiale dépendraient des autres décisions de la société, surtout pour ce qui est du module de commerce électronique. En effet, si JRP décidait de donner suite au projet de fabrication, elle manquerait de fonds pour inclure ce module. De toute façon, elle n'en aurait probablement pas besoin, puisque le commerce électronique ne ferait pas partie de ses priorités. Toutefois, si JRP optait pour l'achat et l'exploitation de trois centres de distribution en vue de l'expansion de ses activités de commerce électronique, ce module lui serait plus utile, et la société aurait assez de fonds pour l'inclure.

Les deux autres modules, soit celui de fidélisation et de marketing et celui d'apprentissage et d'informations, semblent avantageux, sans égard aux choix de JRP. En effet, ces deux modules cadreraient avec les activités actuelles de JRP et avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la société. De plus, JRP pourrait s'en servir pour offrir son service à la clientèle exceptionnel en ligne. Pour ce faire, elle devrait envisager de renoncer à faire payer des frais d'abonnement au module d'apprentissage et d'informations, pour veiller à ce que tous les clients aient accès aux connaissances de JRP. Si JRP optait pour la gratuité, les retombées économiques de l'investissement différeraient, de sorte que JRP devrait refaire l'analyse précédente en fonction de nouvelles estimations.

### **Conclusion**

L'investissement dans l'application mobile semble judicieux, car il permettrait de répondre à la demande des clients de JRP et aiderait celle-ci à s'adapter à la tendance des clients à faire davantage de leurs achats en ligne. La société doit d'abord décider si elle optera pour la fabrication ou le commerce électronique avant de choisir les modules à inclure dans l'application.

### Évaluation sommative n° 3 – Conclusions et conseils

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

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

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

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

#### **Compétence(s) habilitante(s)**

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

*6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations*

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

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

*Le candidat doit formuler une conclusion logique qui cadre avec son analyse et qu'il intègre à une recommandation globale sur l'investissement par JRP dans une usine, l'expansion de ses activités de commerce électronique, la conclusion d'un partenariat avec un fabricant d'aliments de qualité supérieure pour animaux de compagnie, la signature d'un contrat d'achat de produits de marque maison pour animaux de compagnie ou l'investissement dans une application mobile personnalisée. Le candidat doit aussi analyser l'approche que JRP pourrait adopter concernant le financement de l'orientation recommandée.*

*Le candidat doit tirer des conclusions logiques et formuler une recommandation sur l'orientation stratégique que JRP devrait prendre. Il doit arrimer l'analyse des cinq principales options stratégiques à une stratégie globale cohérente. Les recommandations doivent être de nature stratégique et témoigner d'un jugement professionnel et d'une logique solides, en plus de tenir compte de l'interdépendance de chaque option. Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.*

### **Recommandations au sujet de questions précises**

La première grande décision que JRP doit prendre consiste à choisir d'investir soit dans l'usine, soit dans les trois centres de distribution qui serviraient au traitement des commandes en ligne. Comme la société n'a que 5 millions \$ à investir et que ces deux options coûteraient environ 4 millions \$ chacune, le Conseil ne peut en choisir qu'une. Ce choix aura une incidence sur les forces et les faiblesses relatives des autres options.

#### Investissement dans la fabrication ou dans le commerce électronique

Tant la fabrication que l'expansion des activités de commerce électronique répondent aux objectifs quantitatifs du Conseil. Or, l'investissement dans la fabrication semble y répondre plus efficacement, en plus de procurer à JRP un plus grand avantage futur. En effet, quand la chaîne d'approvisionnement mondiale en biens et en produits reviendra aux niveaux prépandémiques, JRP devrait pouvoir utiliser une plus grande part de la capacité de l'usine. L'allègement de la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur contribuerait également au succès de l'expansion des activités de commerce électronique, mais dans une moindre mesure que pour l'usine.

De plus, l'investissement dans la fabrication serait peut-être plus utile pour freiner le déclin des animaleries actuelles de JRP. En effet, il permettrait à la société de commencer à offrir un nouveau produit recherché, pour lequel elle pourrait offrir une réduction aux clients qui l'achèteraient en magasin, ce qui serait susceptible d'attirer plus de clients dans les animaleries de JRP. À l'inverse, on prévoit que l'expansion des activités de commerce électronique cannibaliserait une partie des achats qui seraient autrement effectués dans une animalerie de JRP. Cette option serait donc contraire à l'un des principaux objectifs du Conseil.

Par conséquent, si JRP peut acquérir la certitude qu'elle réussira à respecter les règlements liés à la fabrication de nourriture pour animaux de compagnie, à développer la recette du produit et à obtenir tous les ingrédients nécessaires pour le produire, l'investissement dans la fabrication semble être l'option la plus intéressante.

#### Acquisition d'une participation dans Toucru

Comme il lui est recommandé d'étendre ses activités à la fabrication, JRP devrait aussi investir dans Toucru (après avoir procédé au contrôle diligent nécessaire). Il existe des synergies potentielles entre Toucru et le projet de JRP dans la fabrication, notamment en raison de l'expérience de Toucru dans le développement de recettes de produits. Si JRP peut être suffisamment sûre que les deux sociétés collaboreraient bien ensemble, cette option semble intéressante.

### Signature d'un contrat d'achat avec Koda

Même si cette option contribuerait à atténuer les difficultés actuelles d'approvisionnement de JRP en articles pour animaux de compagnie, ce contrat d'achat ne semble pas intéressant. Le contrat aurait une longue durée et coûterait cher à résilier, et la qualité des articles en cause serait inférieure à celle des produits que JRP a toujours offerts. De plus, les articles porteraient la marque de JRP, ce qui risquerait de ternir la réputation de la société en tant que détaillant de produits de la plus haute qualité. En outre, même si JRP doit composer avec des problèmes de chaîne d'approvisionnement, ceux-ci finiront par s'estomper. Qui plus est, si JRP rejette ce contrat d'achat, elle préservera les relations solides avec ses fournisseurs actuels. Pour toutes ces raisons, nous recommandons de refuser cette offre.

### Investissement dans l'application mobile personnalisée

Après les investissements dans la fabrication et dans Toucru, il resterait 522 000 \$ à JRP pour faire des investissements stratégiques. Par conséquent, elle manquerait de fonds pour inclure les quatre modules. La société pourrait décider de renoncer au module de commerce électronique, puisque ce segment ne ferait plus partie de ses priorités. Or, l'investissement dans les modules de fidélisation et de marketing et d'apprentissage et d'informations serait vraisemblablement à la fois rentable et intéressant, compte tenu de la vision, de la mission, des valeurs et des objectifs de JRP. Étant donné que JRP doit manifestement moderniser sa présence en ligne, nous recommandons qu'elle procède à l'investissement dans l'application mobile (mais renonce au module de commerce électronique).

### **Recommandation globale**

Si elle applique les recommandations qui précèdent, JRP étendra ses activités à la fabrication, un projet intéressant à l'heure actuelle et qui pourrait le devenir encore plus avec le temps. En effet, la contrainte d'approvisionnement persistante dans le secteur s'estompera éventuellement, et JRP devrait pouvoir utiliser toute la capacité de l'usine si elle réussit à développer et à produire des aliments de qualité supérieure pour animaux de compagnie. Les synergies décrites précédemment liées à l'acquisition d'une participation dans Toucru pourraient favoriser ce résultat.

Après avoir fait les investissements recommandés, il restera à JRP 84 000 \$.

	(\$)
Capitaux d'investissement actuellement disponibles	5 000 000
OE2 Usine	(3 900 000)
OE3 Expansion des activités de commerce électronique	Non recommandé
OE4 Participation dans Toucru	(578 000)
OE5 Contrat d'achat d'articles pour animaux	Non recommandé
OE6 Investissement dans une application mobile	(438 000)
Total de la trésorerie restante	84 000

#### Évaluation sommative n° 4 – Communication

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

**Oui** – Le candidat a communiqué adéquatement sa réponse.

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

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

- Nécessité de relire des sections plusieurs fois pour comprendre;
- Manque de clarté des arguments avancés;
- Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas identifiées, ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre;
- Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire;
- Usage d'un langage non professionnel.

### Évaluation sommative n° 5 – Évaluation globale

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

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

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

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

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

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer que, de façon globale, il a répondu aux questions de tous les actionnaires.

Dans leur évaluation globale, les correcteurs doivent prendre en considération les questions suivantes :

1. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés dans les études de cas (celle du Jour 1 et celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
6. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

## EXEMPLE DE RÉPONSE – JRP (VERSION 2)

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

### Note

À : Conseil d'administration de JRP

De : CPA, QSC

Re: Analyse des nouvelles occasions pour JRP

### Analyse de la situation

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de l'entreprise n'ont pas changé.

#### 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.*

#### 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.*

#### Valeurs fondamentales

1. Exercer un effet positif sur les 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.

### Financement

- JRP a actuellement 5 millions \$ à investir, sans autres capitaux d'investissement disponibles et ne souhaite pas obtenir de financement par emprunt supplémentaire.

### Nouveau plan stratégique

- Augmenter le bénéfice net de l'entreprise
- Empêcher que le déclin des animaleries actuelles de la société ne se poursuive

### Facteurs clés de succès

- 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
- Offre d'une large gamme de produits à différents prix et niveaux de qualité
- Personnel expérimenté et compétent pour conseiller les clients
- Offre de produits uniformes et de bonne qualité permettant le maintien de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle
- Investissements dans de bonnes technologies et de bons systèmes d'information

### Objectifs précédents

- 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
- Offrir au moins deux nouveaux types de services liés aux animaux de compagnie d'ici 2026
- Augmenter de 15 % le nombre de clients inscrits au programme de fidélisation d'ici 2026

### Force

- La nouvelle actionnaire, Abby Clarke, a acquis de l'expérience dans le secteur du commerce électronique grâce à sa carrière fructueuse dans le domaine de la logistique du commerce électronique, ce qui permettra à JRP d'augmenter ses ventes par l'intermédiaire de son site Web, étant donné que sa popularité auprès des clients de JRP s'est continuellement accrue.



- Les achats d'aliments et d'articles de qualité supérieure pour animaux ont continué d'afficher une tendance à la hausse et étant donné que les aliments frais et congelés restent le choix le plus populaire, JRP sera en mesure de conserver ses clients en continuant à être un leader dans la fourniture de produits alimentaires frais et surgelés de première qualité.

#### Faiblesse

- Le site Web de JRP est très désuet, ce qui rend difficile l'augmentation des ventes en ligne et risque donc de faire perdre à JRP des clients qui préfèrent les ventes en ligne au profit de concurrents sur le marché.
- Les membres du Conseil semblent avoir de la difficulté à s'entendre sur l'orientation que la société devrait prendre en ce qui concerne la nouvelle occasion disponible, car ils priorisent différentes valeurs, ce qui peut rendre plus difficile pour le Conseil de parvenir à une conclusion unanime.

#### Occasion

- Seules quelques marques de nourriture sèche pour chiens sur le marché offrent une qualité et un apport nutritionnel exceptionnels, alors que la demande pour de la nourriture sèche augmente. JRP pourrait tirer parti de cette croissance en fabriquant de la nourriture sèche, car la nourriture sèche est le type de nourriture pour chiens le plus acheté, ce qui permettra à JRP d'augmenter son bénéfice net et d'attirer de nouveaux clients.
- Il semble y avoir une hausse de la demande pour de la nourriture crue, ce qui aiderait JRP à accroître la variété des aliments qu'il propose à ses clients s'il saisit cette opportunité.
- Il semble y avoir une augmentation des ventes en ligne chez les jeunes, qui font souvent des achats au moyen de leur téléphone portable. Par conséquent, en élargissant son offre en ligne, JRP pourra attirer de nouveaux clients dans ce groupe démographique plus jeune.

#### Menace

- Il semble y avoir une concurrence accrue dans le secteur, ce qui signifie que JRP est susceptible de perdre des clients au profit de concurrents si les clients ne sont pas satisfaits du service que JRP fournit actuellement.
- Il semble y avoir des contraintes d'approvisionnement dans le secteur depuis le début de la pandémie, ce qui a entraîné une diminution du bénéfice net de JRP d'une année à l'autre et une perte en approvisionnement si JRP n'entretient pas de relations avec les clients.

## **Analyse de l'occasion stratégique**

Hypothèse : Toutes les analyses quantitatives sont basées sur l'hypothèse que le problème d'approvisionnement sera résolu au début de l'an 3 à l'intérieur de la période des 5 ans couverts par l'analyse demandée par le Conseil, par conséquent, les années 1 et 2 tiennent compte des problèmes d'approvisionnement tandis que les années 3, 4, 5 ne tiennent pas compte des problèmes d'approvisionnement. Veuillez vous reporter au document 1 en format Excel pour tous les calculs quantitatifs liés à l'analyse de l'option stratégique.

### Fabrication de nourriture pour chiens de marque JRP

#### *Analyse quantitative*

Selon le document 1, cette occasion d'investissement générerait un résultat net positif chaque année. Par conséquent, le coût initial de 3,9 millions \$ sera probablement recouvré à la fin de l'an 3. Ainsi, en ce qui touche l'analyse de l'investissement sur cinq ans, JRP sera en mesure de tirer pleinement profit de cet investissement puisqu'il présente une VAN positive. Du point de vue quantitatif, je recommande la fabrication de nourriture pour chiens, puisque cela augmentera le bénéfice net de JRP, ce qui est conforme à la nouvelle orientation stratégique.

#### *Analyse qualitative*

##### Avantages

- Étant donné que seules quelques marques de nourriture sèche pour chiens sur le marché offrent une qualité et un apport nutritionnel exceptionnels, tandis que la demande de nourriture sèche augmente, cette occasion d'investissement permettra à JRP de tirer parti de la hausse de la demande.
- Bien qu'il semble y avoir un problème de chaîne d'approvisionnement dans le secteur, une entreprise semble déjà disposée à vendre des ingrédients de haute qualité à JRP, ce qui aide JRP à atténuer le risque lié à la menace touchant la chaîne d'approvisionnement qui est associé à cette occasion d'investissement.
- L'utilisation exclusive d'ingrédients de haute qualité pour la fabrication de la nourriture sèche est alignée sur la valeur de JRP qui consiste à « vendre uniquement des produits de la plus grande qualité, qui contribuent à la santé et au bonheur des animaux de compagnie. »
- Cette occasion permettra à JRP d'accroître la variété des produits qu'elle propose à ses clients, ce qui l'aidera à réussir dans le secteur, étant donné qu'un facteur clé de succès du secteur est l'« offre d'une large gamme de produits à différents prix et niveaux de qualités ».

### Inconvénients

- Bien que JRP soit en mesure de fabriquer jusqu'à 1,8 million de kilos de nourriture sèche, la pénurie d'ingrédients ne lui permet de fabriquer que 1,08 kilos, ce qui ne lui permet pas de maximiser l'utilisation de la portion de 60 % allouée à la fabrication, et il est difficile d'obtenir des produits ailleurs en raison des problèmes de chaîné d'approvisionnement.
- JRP n'a actuellement aucune expérience en matière de fabrication ou de processus de développement de recettes de produits, ce qui pourrait l'empêcher de fournir des produits de haute qualité dans le cadre de ses recettes et qui pourrait entraîner un problème de santé pour les animaux de compagnie et une perte de clientèle.
- Cela ne correspond pas à l'offre actuelle de JRP, qui propose des produits frais et surgelés, et ne correspond donc pas à la démographie actuelle de JRP.

### Conclusion

En m'appuyant sur mon analyse, je recommande que JRP saisisse cette occasion puisqu'elle génère un bénéfice net, ce qui augmentera le bénéfice net global de JRP et est compatible avec la mission et les valeurs de JRP tout en permettant à JRP de tirer parti de la demande de nourriture sèche pour animaux de compagnie au sein du secteur.

### Expansion des activités de commerce électronique

#### *Analyse quantitative*

Selon le document 2, cette occasion d'investissement générerait un résultat net positif chaque année et, par conséquent le coût initial de 4,05 millions \$ sera probablement recouvré à la fin de l'an ainsi, en termes de l'analyse de l'investissement sur 5 ans, JRP sera en mesure de tirer pleinement profit de cet investissement puisqu'il présente une VAN positive. Cette analyse comprend également la déduction de 15 % des ventes qui auraient également été générées par les magasins sans la mise à niveau du site Web, afin de montrer l'incidence complète de la boutique en ligne seulement. D'un point de vue quantitatif, je recommande la mise à niveau de la boutique en ligne puisque cela augmentera le bénéfice net global de JRP, ce qui cadre avec la nouvelle orientation stratégique.

#### *Analyse qualitative*

### Avantages

- Cette occasion permet à JRP d'exécuter les commandes par l'intermédiaire des nouveaux centres de distribution, qui a réduit le délai de livraison de cinq jours à trois jours, ce qui garantira que les produits frais et surgelés ne périssent pas et permettra à JRP de réussir dans son secteur puisqu'un des facteurs clés de succès inclut « Produits uniformes et de bonne qualité permettant le maintien de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle ».

- À l'heure actuelle, les employés des magasins passent trop de temps à emballer et à expédier les commandes plutôt qu'à aider les clients en magasin. Cette occasion s'aligne donc sur la valeur de JRP qui est de « prodiguer aux parents d'animaux de compagnie de précieux conseils sur les produits pour les aider à prendre la bonne décision pour leurs animaux ».
- Compte tenu de l'expertise d'Abby en matière de commerce électronique, JRP sera en mesure d'utiliser les connaissances d'Abby à son avantage, ce qui permettra d'attirer de nouveaux clients qui préfèrent acheter en ligne.

#### Inconvénients

- Cette option réduit de 15 % le montant des ventes réalisées en magasin, ce qui n'est pas compatible avec la vision de JRP d'« *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* ».
- Cet investissement n'est pas compatible au nouveau plan stratégique de JRP, qui consiste à « *empêcher que le déclin des animaleries actuelles de la société ne se poursuive* », étant donné que la diminution des ventes en magasin entraînera probablement un nouveau déclin des animaleries existantes de la société.
- La concurrence au sein du secteur est avec les plus grandes chaînes nationales, ce qui obligerait JRP à baisser les prix de ses produits, ce qui se traduirait par une baisse du bénéfice net de JRP et ne cadrerait pas avec le nouveau plan stratégique.
- La réputation de JRP repose sur son service à la clientèle supérieur, ce qui a permis de maintenir une forte demande d'achats en magasin parmi les clients de JRP, cette occasion rend difficile de continuer à offrir aux clients la même expérience captivante en ligne qu'en boutique, ce qui ne cadre pas avec la mission de JRP « *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.* »

#### Conclusion

Bien que cette occasion offre un résultat net positif sur la période de cinq ans, je recommande à JRP de ne pas donner suite à cette occasion puisqu'elle ne s'aligne pas sur la mission, la vision ou le nouveau plan stratégique de JRP.

### Acquisition d'une participation dans Aliments Toucru

#### *Analyse quantitative*

Selon le document 3, elle est basée sur l'hypothèse que les produits d'exploitation de 225 000 \$ tirés des produits de Toucru en 2024 étaient pour les 5 magasins qu'elle approvisionnait et, par conséquent, les produits supplémentaires des 10 magasins ont donc été calculés comme suit :  $(225\ 000 \div 5) \times 15$  magasins. D'après l'analyse, un investissement de 578 000 \$ dans Toucru fera passer la marge brute de 56 250 \$ actuellement à 202 500 \$ à l'avenir. Cette occasion d'investissement produirait un résultat net positif chaque année. Ainsi, en termes d'analyse de l'investissement sur 5 ans, JRP sera en mesure de tirer pleinement profit de cet investissement puisqu'il est positif. D'un point de vue quantitatif, je recommande de procéder à l'acquisition d'une participation dans Aliments Toucru, puisque cela augmentera le bénéfice net global de JRP, ce qui cadre avec la nouvelle orientation stratégique.

#### *Analyse qualitative*

##### Avantages

- Il est évident que les produits de Toucru sont devenus les favoris des clients de JRP, qui vend régulièrement ses produits qui sont des produits frais à base d'ingrédients crus de qualité supérieure, ce qui cadre avec la mission, la vision et les valeurs de JRP de fournir des produits de qualité supérieure pour animaux.
- La nourriture crue est un produit actuellement très en demande, cette occasion d'investissement permet à Toucru de vendre ses produits uniquement par l'intermédiaire de JRP, ce qui procurera à JRP un avantage concurrentiel grâce à des produits uniformes et de bonne qualité permettant le maintien de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle, ce que les concurrents n'offrent pas, atténuant ainsi la menace de la concurrence.
- Parce qu'il faut les réfrigérer et préserver leur fraîcheur, les produits Toucru ne peuvent être offerts qu'en magasin, ce qui attirera davantage de clients dans les animaleries de JRP, ce qui cadre avec la mise à disposition d'un personnel et de services compétents en magasin et avec le nouveau plan stratégique de JRP visant à empêcher que le déclin de la société ne se poursuive.

##### Inconvénients

- Cette option d'investissement ne permet pas à JRP de tirer parti des possibilités offertes par le commerce électronique, étant donné qu'il est difficile d'expédier les produits alimentaires frais et crus, et qu'elle ne pourra donc pas attirer les clients qui cherchent à acheter des aliments crus en ligne.
- Le coût des ingrédients étant très élevé, la marge bénéficiaire est inférieure à celle d'autres fabricants d'aliments, ce qui n'est pas conforme au plan stratégique de JRP visant à augmenter le bénéfice net ; en tant qu'investisseur dans Toucru, vous n'obtiendrez donc pas beaucoup de rendement de la société elle-même.

- Il s'agit d'un petit fabricant relativement jeune, qui pourrait donc avoir des difficultés à gérer son entreprise avec succès, étant donné qu'il existe une contrainte d'approvisionnement dans le secteur, où les petits détaillants tels que Toucru ont eu plus de difficultés que les grands fournisseurs en raison de l'absence de relations avec des fournisseurs.

### *Conclusion*

En m'appuyant sur mon analyse, je recommande à JRP de saisir cette occasion d'investissement étant donné qu'elle offre une VAN positive, qu'elle s'aligne sur la mission, la vision, les valeurs et le nouveau plan stratégique de JRP grâce à l'augmentation des ventes qui sera générée par l'investissement dans Toucru.

### Contrat avec Koda inc.

#### *Analyse quantitative*

Selon le document 4, changer pour Koda ne semble pas raisonnable étant donné la marge négative après l'achat minimum requis de 6,5 millions \$ d'articles auprès de Koda. Je ne recommande pas donner suite à cette option car elle ne permet pas d'augmenter le bénéfice net conformément au nouvel objectif du plan stratégique

#### *Analyse qualitative*

#### Avantages

- Koda est une société respectée qui existe depuis longtemps. Elle a donc été moins affectée par les contraintes de la chaîne d'approvisionnement que le reste de l'industrie. Cette option aiderait donc JRP à atténuer le risque lié à la chaîne d'approvisionnement.
- Cette occasion augmentera la notoriété de la marque JRP, ce qui contribuera à attirer de nouveaux clients et à fidéliser les clients fidèles, ce qui est conforme à la mission de JRP qui consiste « *inciter ses clients à établir des relations durables et à lui être fidèles* »."
- Cette occasion permettra à JRP de s'affranchir des contraintes de la chaîne d'approvisionnement, ce qui lui permettra de respecter tous ses engagements à pleine capacité.

#### Inconvénients

- JRP devra probablement rompre les relations de longue date qu'elle entretient avec son fournisseur actuel, ce qui rendra difficile le maintien des relations si JRP décide de mettre fin au contrat avec Koda, étant donné qu'il est difficile de maintenir une relation avec un fournisseur de la taille de Koda.
- Koda offre des produits milieu de gamme d'une qualité standard, ce qui ne cadre pas avec la vision de JRP d'« *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 »* ou les valeurs « vendre uniquement des produits de la plus grande qualité, qui contribuent à la santé et au bonheur des animaux de compagnie ».

- Le public cible de JRP est celui qui recherche des produits haut de gamme. En passant à KOda, JRP risque donc de perdre ses clients au profit de ses concurrents, étant donné que le secteur est très concurrentiel.

### *Conclusion*

En m'appuyant sur mon analyse, je recommande à JRP de ne pas retenir cette option compte tenu de l'obligation d'acheter des produits pour un montant de 6,5 millions \$, assortie d'une pénalité en cas de non-respect, et compte tenu du fait que cette option n'est pas conforme à la vision et aux valeurs de JRP.

### Développement d'une application par Consulte-Pro Logiciels

#### *Analyse quantitative*

Selon le document 5, l'option de développement d'une application de commerce électronique est la meilleure, parallèlement aux programmes de fidélisation. Bien que la première année se solde par une perte avec l'application quelle que soit l'option choisie, étant donné le coût initial de 250 000 \$, je recommande tout de même de poursuivre avec l'application car elle augmentera le bénéfice net conformément au nouveau plan stratégique à partir de la deuxième année, l'augmentation la plus importante étant obtenue grâce à l'application de développement du commerce électronique et aux programmes de fidélisation.

#### *Analyse qualitative*

##### Avantages

- Cela permet à JRP d'augmenter ses ventes en ligne, ce qui lui permettra d'attirer un public plus jeune qui est toujours sur son téléphone.
- Cette appli permettra d'améliorer les programmes de fidélisation et de fournir des informations précieuses aux clients, ce qui correspond à la valeur de JRP, à savoir « Prodiguier aux parents d'animaux de compagnie de précieux conseils sur les produits pour les aider à prendre la bonne décision pour leurs animaux ».
- Cela permettra de moderniser la technologie, ce qui aidera JRP à réussir dans le secteur, étant donné que l'un des facteurs clés de succès du secteur est l'« Investissement dans de bonnes technologies et de bons systèmes d'information ».

##### Inconvénients

- Cela n'est pas conforme au nouveau plan stratégique visant à empêcher le déclin des magasins de l'entreprise, étant donné que cela a encouragé les gens à vouloir faire leurs achats via l'application.

- Cela ne correspond pas à l'image de marque de JRP, qui consiste à offrir des expériences captivantes en personne afin d'atteindre son public cible.
- Cela ne permet pas à JRP de tirer parti de la demande d'expérience en personne qui est élevée parmi les clients de JRP, ce qui fera fuir ces clients qui pourraient avoir l'impression de ne pas être appréciés à leur juste valeur.

### *Conclusion*

À la lumière de mon analyse, je recommande à JRP de réaliser cet investissement en choisissant l'offre de commerce électronique et de programme de fidélisation, étant donné l'augmentation du bénéfice net qu'elle procurera à partir de la deuxième année et étant donné qu'elle permet d'attirer une population plus jeune, qu'elle s'aligne sur les valeurs de JRP et qu'elle aide à réussir dans le secteur avec l'évolution des nouvelles technologies, tout en restant capable de fournir des informations aux clients en personne en ne mettant pas en œuvre le module Apprentissage et informations.

### **Conclusion générale**

JRP a actuellement 5 millions \$ à investir et n'a pas d'autres capitaux d'investissement disponibles et ne souhaite pas obtenir de financement par emprunt supplémentaire. C'est donc en tenant compte de cette contrainte financière que je formulerai ma recommandation.

Je recommande à JRP de procéder à la fabrication de nourriture sèche portant la marque JRP, car cela est conforme au nouveau plan stratégique que JRP souhaite mettre en œuvre, à la mission et aux valeurs de JRP, tout en permettant à JRP de tirer parti de la demande de nourriture sèche pour animaux de compagnie au sein de l'industrie, ce qui lui permettra d'accroître la variété des aliments qu'elle vend.

Je recommande ensuite à JRP de procéder à l'acquisition d'une participation dans Toucru, car cela correspond au nouveau plan stratégique que JRP souhaite mettre en œuvre, à sa mission, à sa vision et à ses valeurs, et permet à JRP de tirer parti de la demande accrue pour des aliments crus.

Je recommande ensuite à JRP de développer l'appli, mais de ne choisir pour l'instant que la formule de commerce électronique, et d'attendre de disposer de fonds supplémentaires pour mettre en œuvre le programme fidélisation, car cela s'aligne sur les valeurs de JRP et l'aide à réussir dans le secteur avec les nouveaux changements technologiques, tout en fournissant un bénéfice net accru et en attirant les jeunes.

Ainsi, un total de 4 964 000 (3900000+578000+250000+236000) serait utilisé sur les 5 millions \$ disponibles pour l'investissement, ce qui signifie qu'il n'y aurait pas assez de fonds pour le programme de fidélisation, d'où la recommandation d'attendre pour ce programme.



Je ne recommande pas à JRP de poursuivre l'expansion des activités de commerce électronique ou de conclure un contrat avec Koda car cela ne correspond pas à la mission, à la vision ou au nouveau plan stratégique de JRP, ce qui peut entraîner une perte de clients au profit des concurrents étant donné que la concurrence est forte dans ce secteur et que la mise en œuvre de l'application est un petit pas vers l'expansion du commerce électronique, qui encourage toujours la majorité des ventes à se faire en magasin.

Le Conseil d'administration semble éprouver des difficultés quant à l'orientation de l'entreprise, étant donné que le nouveau plan stratégique vise à empêcher le déclin des animaleries de la société, alors que certains membres pensent qu'il est bon de suivre les tendances en s'orientant vers le commerce électronique. Je recommande donc aux cinq membres du Conseil d'administration d'avoir une discussion approfondie sur ce qu'ils attendent de l'entreprise à l'avenir pour s'assurer que tout le monde est d'accord avec le plan stratégique de JRP.

<b>Document 1 - Fabrication de nourriture pour chiens de marque JRP</b>					
Objectif : Déterminer la rentabilité de la fabrication de nourriture pour chien de marque JRP.					
Hypothèse : Le problème de chaîne d'approvisionnement sera résolu d'ici en moyenne 3 ans entre les experts de 2-4 ans .					
<b>Contrainte de chaîne d'approvisionnement</b>			<b>Aucune contrainte de chaîne d'approvisionnement</b>		
Production totale	1 080 000 kilogrammes	[1]	1 800 000 kilogrammes	[1]	
Prix par kilogramme	5,90 \$	[2]	5,90 \$	[2]	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 Notes</b>
Produits d'exploitation	6 372 000,00	6 372 000,00	10 620 000,00	10 620 000,00	10 620 000,00 [1] x [2]
CMV	- 2 548 800,00	- 2 548 800,00	- 4 248 000,00	- 4 248 000,00	- 4 248 000,00 40 % des produits d'exploitation
Marge brute	3 823 200,00	3 823 200,00	6 372 000,00	6 372 000,00	6 372 000,00 60 % des produits d'exploitation
CI fixes annuels	- 2 850 000,00	- 2 850 000,00	- 2 850 000,00	- 2 850 000,00	- 2 850 000,00
Bénéfice net	<b>973 200,00</b>	<b>973 200,00</b>	<b>3 522 000,00</b>	<b>3 522 000,00</b>	<b>3 522 000,00</b>
Facteur d'actualisation	<b>0,95</b>	<b>0,91</b>	<b>0,87</b>	<b>0,83</b>	<b>0,79</b>
Flux de trésorerie actualisés	<b>927 740,71</b>	<b>884 404,87</b>	<b>3 051 145,28</b>	<b>2 908 622,76</b>	<b>2 772 757,64</b>
<b>VAN</b>	<b>6 644 671,26</b>				
Solde d'ouverture	- 3 900 000,00	- 2 926 800,00	- 1 953 600,00	1 568 400,00	5 090 400,00
Bénéfice net	973 200,00	973 200,00	3 522 000,00	3 522 000,00	3 522 000,00
Solde de clôture	- 2 926 800,00	- 1 953 600,00	1 568 400,00	5 090 400,00	8 612 400,00
Conclusion : D'après l'analyse, cela générerait un résultat net positif chaque année pour les 5 prochaines années et une VAN positive.					

**Document 2 - Expansion des activités de commerce électronique**

Objectif : Déterminer la variation du bénéfice net en augmentant le commerce en ligne.

Hypothèse : Le problème de chaîne d'approvisionnement sera résolu d'ici en moyenne 3 ans entre les experts de 2-4 ans .

	1	2	3	4	5	Notes
Produits d'exploitation	6 023 200,00	6 023 200,00	7 529 000,00	7 529 000,00	7 529 000,00	80 % de 7 529 000 pour les 2 premières années
CMV	- 3 312 760,00	- 3 312 760,00	- 4 140 950,00	- 4 140 950,00	- 4 140 950,00	55 % du total des produits d'exploitation
Marge brute	2 710 440,00	2 710 440,00	3 388 050,00	3 388 050,00	3 388 050,00	45 % du total des produits d'exploitation
CI fixes annuels	- 1 350 000,00	- 1 350 000,00	- 1 350 000,00	- 1 350 000,00	- 1 350 000,00	
Moins 15% de MB	- 406 566,00	- 406 566,00	- 508 207,50	- 508 207,50	- 508 207,50	MB perdue des ventes en boutique
Bénéfice net	<b>953 874,00</b>	<b>953 874,00</b>	<b>1 529 842,50</b>	<b>1 529 842,50</b>	<b>1 529 842,50</b>	
Facteur d'actualisation	<b>0,95</b>	<b>0,91</b>	<b>0,87</b>	<b>0,83</b>	<b>0,79</b>	
Flux de trésorerie actualisés	<b>909 317,45</b>	<b>866 842,18</b>	<b>1 325 318,49</b>	<b>1 263 411,34</b>	<b>1 204 395,93</b>	
<b>VAN</b>	<b>1 519 285,38</b>					
Solde d'ouverture	- 4 050 000,00	- 3 096 126,00	- 2 142 252,00	- 612 409,50	917 433,00	
Bénéfice net	953 874,00	953 874,00	1 529 842,50	1 529 842,50	1 529 842,50	
Solde de clôture	- 3 096 126,00	- 2 142 252,00	- 612 409,50	917 433,00	2 447 275,50	

**Conclusion :** D'après l'analyse, cela générerait un résultat net positif chaque année pour les 5 prochaines années et une VAN positive.

### Document 3 - Acquisition d'une participation dans Aliments Toucru

**Objectif : Déterminer si JRP doit investir ou non dans Toucru.**

	2024	1	2	3	4	5
Produits d'exploitation	225 000,00	675 000,00	675 000,00	675 000,00	675 000,00	675 000,00
CMV	- 168 750,00	- 472 500,00	- 472 500,00	- 472 500,00	- 472 500,00	- 472 500,00
Marge brute	56 250,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00
Bénéfice net		202 500,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00
Facteur d'actualisation		0,95	0,91	0,87	0,83	0,79
Flux de trésorerie actualisés		193 040,99	184 023,82	175 427,86	167 233,42	159 421,76
<b>VAN</b>		<b>879 147,85</b>				
Solde d'ouverture	-	578 000,00	- 375 500,00	- 173 000,00	29 500,00	232 000,00
Bénéfice net		202 500,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00
Solde de clôture	-	375 500,00	- 173 000,00	29 500,00	232 000,00	434 500,00

**Conclusion :** D'après l'analyse, l'investissement dans Toucru augmentera la marge brute à 202 500 comparativement à la marge brute actuelle de 56, 250 et a une VAN positive.

## Document 4 - Contrat avec Koda inc.

Objectif : Déterminer si JRP devrait remplacer les articles pour animaux par des produits de Koda seulement.

									Notes
<u>Articles pour animaux</u>	1	2	3	4	5	6	7	8	
Produits d'exploitation	13 500 000,00	13 500 000,00	13 500 000,00	13 500 000,00	13 500 000,00	13 500 000,00	13 500 000,00	13 500 000,00	
CMV	- 9 450 000,00	- 9 450 000,00	- 9 450 000,00	- 9 450 000,00	- 9 450 000,00	- 9 450 000,00	9 450 000,00	- 9 450 000,00	70 % des produits d'exploitation
Marge brute	4 050 000,00	4 050 000,00	4 050 000,00	4 050 000,00	4 050 000,00	4 050 000,00	4 050 000,00	4 050 000,00	30% des produits d'exploitation
<u>Koda</u>									
Produits d'exploitation	11 475 000,00	11 475 000,00	11 475 000,00	11 475 000,00	11 475 000,00	11 475 000,00	11 475 000,00	11 475 000,00	Baisse de 15 %
CMV	- 6 885 000,00	- 6 885 000,00	- 6 885 000,00	- 6 885 000,00	- 6 885 000,00	- 6 885 000,00	6 885 000,00	- 6 885 000,00	60% des produits d'exploitation
Marge brute	4 590 000,00	4 590 000,00	4 590 000,00	4 590 000,00	4 590 000,00	4 590 000,00	4 590 000,00	4 590 000,00	40 % des produits d'exploitation
Achat requis	- 6 500 000,00	- 6 500 000,00	- 6 500 000,00	- 6 500 000,00	- 6 500 000,00	- 6 500 000,00	6 500 000,00	- 6 500 000,00	
Marge d'exploitation	- 1 910 000,00	- 1 910 000,00	- 1 910 000,00	- 1 910 000,00	- 1 910 000,00	- 1 910 000,00	1 910 000,00	- 1 910 000,00	

Conclusion : D'après l'analyse, vendre uniquement Koda donne lieu à une marge négative étant le minimum d'achat d'articles requis de 6,5 millions \$.

**Document 5 - Développement d'une application par Consulte-Pro Logiciels**

Objectif : Déterminer si quelle appli personnalisable répond le mieux aux besoins de JRP.

	<b>2 et années 1 suivantes</b>	
MB commerce électronique	432 000,00	432 000,00
Investissement	- 236 000,00	
Maintenance	- 95 000,00	- 95 000,00
Marge d'exploitation	101 000,00	337 000,00
MB progr. de fidélisation	87 000,00	87 000,00
Investissement	- 114 000,00	
Maintenance	- 4 000,00	- 4 000,00
Marge d'exploitation	- 31 000,00	83 000,00
MB Apprentissage et informations	23 000,00	23 000,00
Investissement	- 74 000,00	
Maintenance	- 3 000,00	- 3 000,00
Marge d'exploitation	- 54 000,00	20 000,00

Le coût de 250 000 \$ est un coût irrécupérable puisqu'il sera engagé pour toutes les options.

Conclusion :D'après l'analyse, l'approche du commerce électronique est l'option la plus appropriée pour JRP.

## **ANNEXE G**

### **RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE ÉPREUVE DU JOUR 1 – VERSION 1 ET VERSION 2**

## Résultats par occasion d'évaluation sommative

### Résultats de la correction – JRP (version 1)

Évaluation sommative	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	4923	1,08 %	4,10 %	94,82 %
Analyse	4923	0,98 %	17,73 %	81,29 %
Conclusions et conseils	4923	4,14 %	27,22 %	68,64 %
Communication	4923	0,00 %	0,12 %	99,88 %

### Résultats de la correction – JRP (version 2)

Évaluation sommative	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	606	0,99 %	3,63 %	95,38 %
Analyse	606	3,80 %	31,52 %	64,69 %
Conclusions et conseils	606	3,30 %	54,62 %	42,08 %
Communication	606	0,00 %	0,17 %	99,83 %

<sup>1</sup> Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. Un échantillon des copies qui ont reçu le résultat « échec de peu » ou « réussite de justesse » a aussi été passé en revue par un troisième correcteur. Les copies qui répondaient clairement aux normes de réussite n'ont été corrigées qu'une fois, mais les résultats ont fait l'objet d'une vérification.

**Le Jury veille à ce que toutes les versions d'une étude de cas aient le même niveau de difficulté. Les écarts dans les statistiques sont attribuables à la composition des cohortes, qui varie selon la version.**



**ANNEXE H**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN  
ÉPREUVE DU JOUR 1  
VERSION 1 ET VERSION 2**

## **COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VERSION 1 DE JRP)**

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 1 de JRP  
(EFC de septembre 2023)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la**

**Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)**

#### **OES n° 1 (Évaluation de la situation)**

Les candidats devaient relever les facteurs, tant internes qu'externes à JRP, qui pouvaient influencer sur les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. Parmi les options stratégiques qui s'offraient à la société dans le module de synthèse 1, JRP a choisi d'investir dans le camp de luxe pour chiens, Bonheur des Animaux au lac Agathe (BALA). Grâce à la performance remarquable de Gord et d'Irène, cet investissement a été une énorme réussite jusqu'à maintenant et a surpassé les attentes initiales de performance de JRP. Toutefois, malgré le succès de BALA, le rendement global de JRP a baissé en raison du ralentissement des économies canadienne et mondiale. À cause du recul de l'économie et du taux d'inflation historiquement élevé, les dépenses de consommation et le revenu disponible des Canadiens ont diminué, tandis que les coûts d'emprunt ont augmenté. De plus, on ne sait pas quelles seront la durée et l'ampleur du recul actuel de l'économie, et de nombreux économistes canadiens réputés ont prévu que la forte augmentation de l'inflation se poursuivrait pendant au moins les deux prochaines années. Par conséquent, les coûts d'emprunt devraient aussi continuer d'augmenter dans un avenir prévisible.

Étant donné le recul de l'économie, les principaux objectifs d'investissement du Conseil ont changé par rapport à la situation décrite dans le module de synthèse 1. Les membres du Conseil de JRP ont convenu qu'à l'avenir, les investissements offrant le rendement du capital investi (RCI) annualisé le plus élevé à JRP seraient privilégiés. Toutefois, compte tenu de l'incertitude relative à l'économie, le Conseil de JRP a également précisé qu'il souhaite uniquement faire des investissements à faible risque. Ainsi, les objectifs du Conseil sont de faire des investissements à faible risque qui procurent un rendement fiable. Dans leur analyse à l'OES n° 2, les candidats devaient donc expliquer comment le recul de l'économie pourrait influencer sur la solidité et sur le niveau de risque relatif de chacune des options stratégiques. Ils devaient aussi analyser la façon dont ces facteurs

décisionnels centraux, le recul de l'économie et les objectifs d'investissement du Conseil, avaient influencé leurs recommandations quant aux investissements stratégiques auxquels la société devrait donner suite. Outre l'importance de gérer le risque d'investissement de la société, JRP devait également composer avec des capitaux limités pour faire de nouveaux investissements, car à l'exception des 500 000 \$ disponibles, l'unique autre source de capitaux dont JRP disposait était un prêt à terme de 10 ans d'un maximum de 7 millions \$ assorti d'un taux d'intérêt correspondant au taux préférentiel majoré de 3 %. Les candidats ont été récompensés lorsqu'ils ont fait des liens pertinents avec leur évaluation de la situation dans leur analyse des options stratégiques de l'OES n° 2 et dans leurs recommandations de l'OES n° 3.

La plupart des candidats ont présenté un résumé adéquat de la situation interne et externe de JRP au début de leur rapport. Ils ont généralement fait une analyse FFPM à jour, dans laquelle ils ont souligné les changements intervenus dans la situation de la société par rapport à celle décrite dans le module de synthèse 1. Ils ont aussi relevé les principaux objectifs du Conseil, qu'il fallait considérer par rapport aux options stratégiques présentées dans l'étude de cas. Même s'ils ont relevé la menace que représentent le recul de l'économie et la préférence de la société pour les investissements à faible risque, beaucoup de candidats n'ont pas adéquatement analysé l'incidence que pourrait avoir la détérioration de la conjoncture économique sur le profil de risque de chacune des options d'investissement stratégique dans leur analyse à l'OES n° 2.

Les candidats forts ont présenté une évaluation de la situation qui mettait en évidence les facteurs macroéconomiques les plus pertinents dans l'environnement interne et externe actuel de JRP. Ils ont aussi compris que le recul de l'économie et, par suite, la réduction des dépenses de consommation jugées non essentielles, auraient une influence prépondérante sur leur analyse de chacune des options d'investissement stratégique envisagées par le Conseil de JRP. Ces candidats ont également relevé que les objectifs d'investissement du Conseil et les capitaux limités dont disposait JRP pour réaliser des investissements constituaient les principaux facteurs décisionnels à prendre en compte dans leur analyse. En ce qui concerne les capitaux d'investissement de JRP, les candidats forts ont aussi vu le risque lié au prêt à terme en raison du taux d'intérêt variable et du fait que les coûts d'emprunt continueraient probablement d'augmenter dans un avenir prévisible. Les candidats forts ont ensuite systématiquement fait le lien entre leur analyse de chacune des options stratégiques à l'OES n° 2 et la manière dont ces restrictions influeraient sur l'option en question.

Les candidats faibles ont simplement cité la mission, la vision, les valeurs fondamentales et les facteurs clés de succès de JRP, qui étaient présentés dans le module de synthèse 1, sans préciser quels éléments avaient de l'importance pour leur analyse, compte tenu de l'information fournie dans l'étude de cas. D'autres candidats faibles se sont contentés de reformuler les données de l'étude de cas sans indiquer quels éléments

auraient le plus d'influence sur leur processus décisionnel. Ils ont aussi eu du mal à établir des liens entre leur analyse des options stratégiques aux OES n<sup>os</sup> 2 et 3 et les éléments situationnels les plus pertinents présentés dans l'étude de cas, comme la préférence du Conseil pour les investissements à faible risque et le recul de l'économie, et ont plutôt tenté d'établir des liens entre leurs analyses et leurs recommandations concernant les aspects les moins pertinents des politiques de gouvernance de JRP. Par exemple, ils ont établi des liens ténus entre les aspects de chaque décision stratégique et la mesure dans laquelle ces éléments cadraient ou non avec les énoncés de mission et de vision de JRP.

### **OES n<sup>o</sup> 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. On attendait également des candidats qu'ils intègrent les principaux aspects macroéconomiques de la situation interne et externe de JRP dans leur analyse de chacune des options stratégiques (comme la détérioration de l'économie et la volonté du Conseil d'investir dans des projets à faible risque offrant un taux de rendement fiable).

#### Question importante n<sup>o</sup> 1 (OE n<sup>o</sup> 2) : Ouverture de deux nouveaux camps de luxe pour chiens ou vente de BALA

On demandait aux candidats de déterminer si JRP devrait ouvrir deux nouveaux camps de luxe pour chiens ou plutôt vendre BALA à la société pour qui Gord et Irène iraient travailler si JRP n'ouvrait pas les nouveaux camps. L'information nécessaire à l'analyse de cette option stratégique était fournie dans le compte rendu de la réunion du Conseil à l'Annexe I, et à l'Annexe III. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever que, même si l'option d'expansion cadrerait bien avec la tendance à l'humanisation des animaux de compagnie et avec l'augmentation du nombre de propriétaires d'animaux de compagnie, le risque relatif lié à l'exploitation du camp pour chiens semblait avoir augmenté en raison du recul de l'économie et de la réduction des dépenses de consommation non essentielles qui en découlait. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le RCI projeté des deux nouveaux camps de luxe pour chiens proposés à chacun des taux d'occupation donnés. Ils devaient aussi déterminer le taux d'occupation le plus probable compte tenu de la performance actuelle de BALA et du recul de l'économie. Les candidats pouvaient aussi analyser le risque de taux d'intérêt lié à l'expansion étant donné que JRP devrait avoir recours au prêt à terme à taux variable qui lui était offert pour financer le projet, et qu'on s'attend à ce que les coûts d'emprunt continuent d'augmenter dans un avenir prévisible.

La plupart des candidats ont compris la valeur de Gord et d'Irène, et ont compris que l'ouverture des deux nouveaux camps pour chiens permettrait à JRP de les garder. La plupart des candidats ont aussi vu que la demande de services de pension de luxe pour chiens pourrait augmenter en raison de la tendance à l'humanisation des animaux de compagnie, qui continue à s'intensifier, et de l'augmentation du nombre de propriétaires

d'animaux de compagnie. Toutefois, peu de candidats ont compris que le recul de l'économie et la baisse subséquente des dépenses de consommation non essentielles pouvaient exercer une forte pression à la baisse sur la demande de services comme ceux de camps de luxe pour chiens. La plupart des candidats ont aussi compris que l'ouverture de ces nouveaux camps aiderait la société à établir sa marque en Nouvelle-Écosse et en Ontario. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer le RCI projeté des deux camps pour chiens supplémentaires selon les différents taux d'occupation possibles.

Les candidats forts ont compris que l'ouverture de deux nouveaux camps de luxe pour chiens présentait plusieurs risques importants, ce qui signifiait que cette option d'investissement stratégique n'était peut-être pas celle qui convenait le mieux à JRP compte tenu de l'aversion au risque du Conseil. Ils ont relevé et mis en évidence le risque lié au recul de l'économie et l'incidence que ce dernier pourrait avoir sur les taux d'occupation du camp pour chiens. Ces candidats ont constaté que le taux d'occupation de BALA, qui était déjà en baisse, et les commentaires de clients qui ont dit qu'ils pourraient ne plus faire appel aux services de BALA à cause des tarifs trop élevés indiquaient que la performance du camp pour chiens pourrait continuer de diminuer. Les candidats forts ont aussi analysé le risque que Gord et Irène ne soient pas capables de consacrer l'attention nécessaire à chacun des trois camps. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé le RCI projeté des nouveaux camps selon les différents taux d'occupation prévus et ont aussi déterminé lequel des taux d'occupation était le plus probable compte tenu de la performance actuelle de BALA et du recul de l'économie. Ils ont fait preuve de plus de prudence dans leur interprétation du RCI potentiel des nouveaux camps, indiquant que la conjoncture économique entraînerait probablement une baisse du taux d'occupation des camps pour chiens comparativement à la performance de BALA en 2024. Enfin, les candidats forts ont relevé le risque lié à l'utilisation du prêt à terme pour financer l'ouverture des deux nouveaux camps et ont analysé les importantes entrées de trésorerie que générerait la vente de BALA pour 6 millions \$.

Les candidats faibles n'ont souvent pas tenu compte des risques importants associés à cet investissement et ont plutôt axé leur analyse sur le talent de Gord et d'Irène, ainsi que sur les tendances du secteur, qui indiquaient que la demande de services de camp de luxe pour chiens pourrait augmenter. Même s'il était important de prendre ces éléments en considération, il fallait aussi comparer les risques importants associés à cet investissement aux avantages que ce dernier offrait. Les candidats faibles ont également eu tendance à axer leur analyse sur les facteurs situationnels moins pertinents, comme les facteurs clés de succès de JRP, plutôt que sur les facteurs situationnels plus pertinents, comme le recul de l'économie et les objectifs d'investissement du Conseil. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont calculé le RCI projeté de l'ouverture des deux nouveaux camps et ont souligné le RCI élevé que JRP pourrait obtenir si ces nouveaux

camps atteignaient un taux d'occupation de 90 %, sans voir qu'il était peu probable que cela se produise à court terme. Les candidats faibles ont souvent omis d'analyser le financement des nouveaux camps et l'offre que JRP a reçue pour l'achat de BALA.

Question importante n° 2 (OE n° 3) : Ouverture de pharmacies pour animaux de compagnie dans les magasins de JRP

On demandait aux candidats de déterminer si JRP devrait rénover ses magasins actuels pour y ajouter des pharmacies pour animaux de compagnie. L'information nécessaire à l'analyse de cette option stratégique était fournie dans le compte rendu de la réunion du Conseil à l'Annexe I, et à l'Annexe IV. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que le recul de l'économie aurait probablement un effet moindre sur cette option parce que la plupart des propriétaires d'animaux de compagnie se soucient beaucoup du bien-être de leurs animaux et, par conséquent, considèrent que les dépenses relatives à la santé de leurs animaux sont essentielles. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient préparer un état des résultats projetés de base, puis calculer le RCI attendu de l'investissement. Les candidats pouvaient aussi analyser les deux options qui s'offraient à JRP pour financer cet investissement, soit le prêt à terme ou la vente de BALA et l'utilisation du produit de la vente pour financer les rénovations.

La plupart des candidats ont compris que l'ouverture d'une pharmacie pour animaux de compagnie dans chacune des animaleries de JRP pourrait procurer un avantage concurrentiel à la société étant donné que les propriétaires d'animaux auraient accès à ces services directement dans les magasins de JRP sans devoir se rendre chez un vétérinaire. Ils ont également relevé le risque lié à la réputation de JRP et la possibilité de poursuites si l'un des pharmaciens de JRP soignait mal un animal ou lui donnait le mauvais médicament. Toutefois, un nombre moins élevé de candidats ont compris que JRP pourrait atténuer ce risque en souscrivant une assurance responsabilité et en engageant des pharmaciens pour animaux de compagnie compétents. La plupart des candidats ont aussi compris qu'en investissant dans les pharmacies pour animaux de compagnie, JRP ferait son entrée dans un nouvel environnement réglementaire qui pourrait compliquer ses activités et augmenter ses coûts. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont fourni une projection des bénéfices de base pour les pharmacies et ont ensuite calculé le RCI attendu de l'investissement. Cependant, peu de candidats ont compris que si JRP allait de l'avant avec cet investissement et concluait le contrat de distribution avec PPC (OE n° 5), JRP économiserait environ 5 % sur ses achats de produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, ce qui pourrait accroître le RCI global de ce projet.

Les candidats forts ont présenté une analyse qualitative équilibrée qui mettait en évidence à la fois les possibilités importantes et les risques liés à l'ouverture de pharmacies pour animaux de compagnie dans les magasins actuels de JRP. En plus d'avoir relevé la possibilité pour JRP d'acquiescer un avantage concurrentiel dans le

secteur, les candidats forts ont aussi compris que cet investissement stratégique aiderait la société à protéger ses bénéfices du recul récent de l'économie puisque les propriétaires considèrent que la santé de leur animal de compagnie est primordiale. Les candidats forts ont aussi vu les risques auxquels JRP s'exposerait si elle décidait d'aller de l'avant avec cet investissement, puis ont proposé des façons d'atténuer ces risques. Par exemple, les candidats forts ont compris que JRP pourrait avoir de la difficulté à embaucher le nombre de pharmaciens vétérinaires agréés dont elle aurait besoin, puis ont suggéré que la société vérifie le nombre de pharmaciens qu'elle pourrait embaucher par l'entremise des amis vétérinaires de Julia avant de décider d'aller de l'avant avec l'investissement. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté un état des résultats projetés, ont calculé le RCI attendu de l'investissement, puis ont interprété et analysé les résultats de leurs calculs en tenant compte des objectifs d'investissement du Conseil, ainsi que des autres facteurs situationnels pertinents qui auraient pu avoir eu une incidence sur la réussite financière des pharmacies pour animaux de compagnie. Par exemple, les candidats forts ont compris que la performance des pharmacies pour animaux de compagnie serait moins sujette aux fluctuations économiques que celle des produits et services haut de gamme offerts par JRP, étant donné que les propriétaires d'animaux de compagnie considèrent que la santé de leurs animaux est primordiale. Les candidats forts ont ensuite fait le lien entre cet aspect de leur analyse et l'objectif du Conseil de réaliser des investissements à faible risque qui procurent un taux de rendement fiable.

Les candidats faibles ont eu tendance à axer leur analyse sur la réglementation accrue et sur le risque d'atteinte à la réputation auquel JRP serait exposée si l'un des pharmaciens de JRP soignait mal un animal de compagnie ou lui donnait le mauvais médicament. Même s'il s'agissait d'éléments importants à prendre en considération, il était évident d'après les renseignements fournis (par exemple, que JRP avait de l'expérience relativement au respect de la réglementation et n'avait jamais eu de problème à cet égard par le passé, et que JRP pouvait souscrire une assurance responsabilité) que JRP était en bonne position pour atténuer les risques liés à l'ouverture des pharmacies pour animaux de compagnie. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont simplement présenté le calcul du RCI attendu, sans en analyser les résultats de façon utile, comme en établissant un lien entre leur calcul du RCI et les objectifs d'investissement du Conseil. Les candidats faibles ont souvent commis l'erreur d'inclure le coût des rénovations en tant que charge dans l'état des résultats projetés au lieu de le comptabiliser comme une acquisition d'immobilisations.

Question importante n° 3 (OE n° 4) : Partenariat avec Pet Fresh pour offrir un service de livraison de boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie

Les candidats devaient déterminer si JRP devrait conclure un partenariat avec Pet Fresh, une société allemande en pleine croissance qui offre un service d'abonnement à des

boîtes de luxe de produits pour animaux de compagnie qui sont expédiées directement à domicile. L'information nécessaire à l'analyse de cette option stratégique se trouvait dans le compte rendu de la réunion du Conseil à l'Annexe I, et à l'Annexe V. Sur le plan qualitatif, on attendait des candidats qu'ils constatent que la proposition de Pet Fresh ne cadrerait pas bien avec la conjoncture économique puisque l'on observait une réduction des achats de produits de luxe jugés non essentiels. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le RCI projeté de l'investissement selon que la hausse potentielle des coûts était modérée ou importante. Ils devaient aussi déterminer lequel de ces résultats était le plus probable compte tenu du ralentissement de l'économie.

La plupart des candidats ont bien compris que les produits inclus dans les boîtes de Pet Fresh semblaient cadrer avec les énoncés de mission et de vision de JRP, qui mettent l'accent sur les produits sains et de grande qualité. Ils ont également relevé le risque lié au fait de devoir s'assurer que les aliments restent frais pendant l'expédition. La plupart des candidats ont souligné que le fait que Pet Fresh s'occuperait de l'approvisionnement en produits et de l'expédition des boîtes constituait un avantage. Toutefois, peu de candidats ont compris que cet aspect de l'investissement représentait aussi un risque important pour JRP parce que la société aurait peu de contrôle sur la qualité du service. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer le RCI de l'investissement selon que la hausse potentielle des coûts serait modérée ou importante.

Les candidats forts ont compris que le recul économique et la réduction des dépenses de consommation qui en découlait exerceraient vraisemblablement une importante pression à la baisse sur la demande de boîtes. Ils ont aussi vu que, même si ce projet pouvait accroître la visibilité de JRP à l'échelle nationale, le fait que la marque JRP figurerait sur les boîtes représenterait un risque important pour la société si la qualité du service était inférieure à ses normes élevées, un aspect sur lequel JRP aurait peu de contrôle puisque Pet Fresh s'occuperait de toutes les questions d'exploitation du projet. Les candidats forts ont ensuite fait des liens entre ces aspects de l'investissement et les objectifs d'investissement du Conseil, puis ont formulé des commentaires sur le fait que la proposition de Pet Fresh ne semblait pas bien cadrer avec la volonté du Conseil de réaliser des investissements peu risqués. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé le RCI projeté de l'investissement selon que la hausse des coûts était modérée ou importante, puis ont formulé des commentaires sur ce qui était le plus susceptible de se produire en raison du recul de l'économie. Les candidats forts ont compris que la hausse des coûts serait probablement importante comme de nombreux économistes canadiens réputés s'attendaient à ce que l'inflation continue d'augmenter fortement pendant encore au moins deux ans.

Souvent, les candidats faibles n'ont pas relevé les risques importants. Ils ont plutôt eu tendance à axer leur analyse sur les avantages de la proposition du point de vue de



l'exploitation, comme le fait que Pet Fresh s'occuperait de l'approvisionnement en produits et de l'expédition des boîtes, et la visibilité à l'échelle nationale que procurerait à JRP l'utilisation de sa marque sur les boîtes. Les candidats faibles ont aussi eu tendance à mettre l'accent sur le degré de compatibilité du service proposé par Pet Fresh avec les énoncés de mission et de vision de JRP. Sur le plan quantitatif, certains candidats faibles ont calculé le RCI projeté pour un seul des deux degrés de hausse des coûts sans indiquer pourquoi ils avaient choisi un degré plutôt que l'autre, tandis que d'autres candidats faibles ont présenté des calculs pour les trois situations possibles, sans expliquer laquelle était la plus probable.

Question importante n° 4 (OE n° 5) : Possibilité de devenir le distributeur canadien exclusif de PetPharma Co.

On demandait aux candidats de déterminer si JRP devrait signer un contrat avec PetPharma Co. (PPC), une société américaine qui développe et fabrique des produits pharmaceutiques pour animaux de compagnie, qui ferait de JRP le distributeur exclusif des produits de PPC au Canada. L'information nécessaire à l'analyse de cette option stratégique était fournie dans le compte rendu de la réunion du Conseil à l'Annexe I, et à l'Annexe VI. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que le recul de l'économie aurait probablement un effet moindre sur cette option parce que de nombreux propriétaires ont la santé de leur animal à cœur et sont habituellement prêts à payer les médicaments nécessaires lorsque leur animal est malade. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le bénéfice annuel et le RCI projeté que JRP pourrait s'attendre à tirer de ce contrat. Les candidats pouvaient également calculer le montant des ventes de produits de PPC que JRP devrait réaliser avant de commencer à tirer un rendement de son investissement initial de 500 000 \$.

La plupart des candidats ont compris que les produits de PPC n'avaient pas encore été autorisés pour la vente au Canada et que, par conséquent, l'investissement posait un risque puisqu'on ignorait si les produits obtiendraient l'autorisation nécessaire. En général, ils ont aussi compris que JRP n'avait aucune expérience en tant que distributeur et n'avait donc pas les connaissances nécessaires sur le plan de la logistique. La plupart des candidats ont compris que, même s'il y a eu une hausse de la demande de médicaments pour animaux de compagnie, la réglementation applicable aux médicaments destinés aux animaux a été resserrée et les sanctions en cas d'infraction ont été renforcées, ce qui s'est traduit par un risque accru pour JRP. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont fourni le bénéfice annuel projeté et le RCI projeté que JRP pourrait s'attendre à tirer du contrat.

Les candidats forts ont relevé les risques liés à l'investissement ainsi que les mesures que JRP pourrait prendre pour les ramener à un niveau acceptable. Par exemple, ils ont vu que le fait que les produits de PPC n'aient pas encore été approuvés pour la vente au Canada constituait un problème majeur et ont ensuite analysé la façon dont JRP pourrait

réduire la gravité de ce risque en faisant des recherches sur les produits de PPC et en les comparant aux normes de Santé Canada avant de prendre sa décision. De plus, ils ont constaté que le risque associé au resserrement de la réglementation pouvait aussi être atténué grâce à un contrôle diligent rigoureux des produits de PPC et du cadre réglementaire actuel en matière de médicaments pour animaux de compagnie. Les candidats forts ont aussi compris que le recul de l'économie toucherait probablement moins cet investissement parce que de nombreux propriétaires d'animaux de compagnie jugent que les dépenses liées au bien-être de leurs animaux sont essentielles. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté une projection du bénéfice annuel, puis ont calculé le RCI que JRP pourrait s'attendre à tirer du contrat. Les candidats forts ont ensuite interprété et analysé les résultats de leurs calculs en tenant compte des objectifs d'investissement du Conseil. Par exemple, ils ont relevé que le rendement de cet investissement serait moins influencé par les fluctuations économiques et que, une fois que les produits de PPC seraient autorisés pour la vente au Canada, le RCI pour cet investissement devrait croître de façon constante au fil du temps.

Les candidats faibles ont relevé les risques liés à l'investissement, mais ont souvent omis d'analyser les facteurs d'atténuation qui pourraient être utilisés pour ramener les risques à un niveau acceptable. Ils ont également eu tendance à faire des liens avec des facteurs situationnels moins pertinents dans leur analyse, comme les énoncés de mission et de vision de JRP, plutôt qu'avec les facteurs situationnels plus pertinents, comme le recul de l'économie et la concordance de cette proposition avec les objectifs d'investissement du Conseil. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont eu tendance à simplement calculer le bénéfice annuel projeté et le RCI projeté, sans analyser les résultats des calculs de façon utile. Dans leur calcul du bénéfice annuel projeté, certains candidats faibles ont utilisé la commission de JRP plutôt que le total des ventes de produits de PPC au Canada pour calculer les coûts variables annuels.

Question importante n° 5 (OE n° 6) : Offre du programme Dressage+

On demandait aux candidats de déterminer si JRP devrait accepter la proposition de Gord d'offrir des cours de dressage avancés au camp de luxe pour chiens de JRP, BALA. L'information nécessaire à l'analyse de cette option stratégique était fournie dans le compte rendu de la réunion du Conseil à l'Annexe I, et à l'Annexe VII. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever que la viabilité de la proposition dépendait directement de si Gord et Irène continuaient de travailler pour JRP, et qu'il y avait plusieurs tendances, comme le recul de l'économie, qui pourraient diminuer considérablement la demande pour ce nouveau service. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le bénéfice annuel projeté et le RCI projeté que JRP pourrait s'attendre à tirer du programme Dressage+. Les candidats pouvaient aussi présenter deux scénarios possibles pour le bénéfice et le RCI projetés : un scénario dans lequel le programme Dressage+ était offert à BALA et un autre dans lequel JRP devait louer des

installations pour offrir le programme.

La plupart des candidats ont compris que JRP aurait probablement plus de chances de garder Gord et Irène si la société acceptait d'offrir le programme Dressage+, et que le talent d'Irène en tant que dresseuse de chiens permettrait d'assurer la satisfaction des propriétaires d'animaux de compagnie inscrits au programme. En général, les candidats ont aussi relevé le fait que des incidents comme la morsure de chien survenue à BALA pendant qu'Irène faisait la démonstration d'une technique de dressage pouvaient entraîner des critiques négatives sur le programme, ce qui représentait un risque pour le rendement à long terme de l'investissement. Sur le plan quantitatif, la majorité des candidats ont tenté de calculer le bénéfice annuel projeté et le RCI projeté que JRP pourrait s'attendre à tirer du programme Dressage+.

Les candidats forts ont relevé l'incompatibilité entre le programme Dressage+, qui serait offert à un prix beaucoup plus élevé que celui des cours de dressage de chiens ordinaires, et le recul de l'économie. Ils ont accentué ce point en soulignant le fait que les propriétaires de chiens avaient même accès gratuitement à de nombreuses vidéos de dressage en ligne. Les candidats forts ont fait des liens avec deux facteurs, la tendance à l'humanisation des animaux de compagnie et l'augmentation du nombre de propriétaires d'animaux de compagnie, qui pourraient contribuer à accroître la demande pour le programme Dressage+. Les candidats forts ont aussi compris que la viabilité de cet investissement dépendait directement de si Gord et Irène continuaient de travailler pour JRP et que, par conséquent, il serait probablement nécessaire d'ouvrir les nouveaux camps pour chiens (OE n° 2) afin d'assurer le succès de cet investissement. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé le bénéfice annuel et le RCI projetés que JRP pouvait s'attendre à tirer du programme Dressage+, et ont vu qu'il était nécessaire d'effectuer deux analyses quantitatives distinctes : une pour le scénario dans lequel JRP offrait les cours à BALA et une autre pour le scénario dans lequel JRP louerait les installations nécessaires si elle décidait de vendre BALA (OE n° 2). Les candidats forts ont donc expliqué qu'il y avait une forte corrélation entre la viabilité de cet investissement sur le plan quantitatif et la possibilité pour JRP d'offrir le programme dans les installations de son camp de luxe pour chiens existant.

Les candidats faibles ont souvent évoqué le talent d'Irène en tant que dresseuse de chiens et la concordance de la proposition avec les énoncés de mission et de vision de JRP comme principales raisons de faire cet investissement. Même si ces éléments avaient de la valeur, souvent, les candidats faibles n'ont pas tenu compte des risques liés à l'investissement, comme le risque qu'Irène quitte JRP, ce qui forcerait la société à trouver un nouveau dresseur principal possédant des compétences semblables à celles d'Irène (ce qui serait probablement difficile compte tenu du talent exceptionnel d'Irène). Les candidats faibles ont également eu tendance à axer leur analyse sur les facteurs situationnels moins pertinents, comme les facteurs clés de succès de JRP, plutôt que sur

les facteurs situationnels plus pertinents, comme le recul de l'économie et les objectifs d'investissement de JRP. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont tenté de calculer le bénéfice annuel et le RCI projetés, mais leurs calculs contenaient souvent des erreurs. Par exemple, de nombreux candidats ont préparé deux projections des bénéfices distinctes, soit une pour chaque type de cours offert, ce qui avait pour effet de doubler les coûts fixes annuels. Beaucoup de candidats faibles ont aussi indiqué que le coût initial peu élevé de l'investissement était la principale raison pour laquelle ils recommandaient d'aller de l'avant. Même si le faible coût initial était un aspect important à prendre en considération, il fallait analyser d'autres facteurs comme la capacité de l'investissement à générer un rendement fiable (l'un des objectifs du Conseil) avant de recommander de faire cet investissement ou non. Les candidats faibles ont eu tendance à supposer que le programme Dressage+ serait offert dans les installations de BALA et n'ont donc pas vu que le rendement de l'investissement chuterait si JRP vendait BALA.

### Évaluation globale

L'OES n° 2 mettait l'accent sur la capacité des candidats à intégrer les objectifs d'investissement du Conseil dans leurs analyses quantitatives et qualitatives. Vu l'aversion au risque du Conseil, les candidats devaient relever les risques associés à chaque option d'investissement et déterminer s'il était possible d'atténuer ces risques. De plus, compte tenu de l'importance de l'effet du recul de l'économie sur les activités actuelles de JRP et de la viabilité des options d'investissement envisagées par JRP, les candidats devaient tenir compte des incidences du recul de l'économie dans leur analyse de chaque option d'investissement. Ils devaient aussi déterminer s'il y avait des liens entre les diverses options d'investissement envisagées par JRP et traiter du financement des investissements recommandés, compte tenu des capitaux limités auxquels JRP avait accès pour réaliser des investissements.

La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques qui s'offraient à JRP et ont relevé un nombre raisonnable de facteurs qualitatifs se rapportant à chaque option d'investissement. Toutefois, la qualité de certaines réponses était plus faible pour les deux dernières OE, probablement parce que les candidats n'avaient pas adéquatement réparti leur temps. Sur le plan quantitatif, vu les objectifs du Conseil, la plupart des candidats ont compris l'importance de calculer le RCI potentiel de chaque option d'investissement et ont effectué ce calcul de façon adéquate.

À l'OES n° 2, trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, en ce qui a trait aux objectifs d'investissement du Conseil, les candidats forts ont généralement analysé les risques associés à chaque investissement et indiqué si JRP pouvait atténuer ces risques. Par contre, les candidats faibles ont souvent omis de suggérer des stratégies d'atténuation des risques et ils ont eu du mal à relever les risques moins évidents liés à chaque investissement (comme le risque de taux d'intérêt lié à l'utilisation du prêt à terme offert à JRP). Deuxièmement, les candidats forts

ont souligné l'importance du recul de l'économie et ont donc généralement intégré les incidences de ce dernier dans leur analyse de chaque option d'investissement, ce que les candidats faibles ont rarement fait. Troisièmement, en ce qui a trait à l'objectif du Conseil d'obtenir un RCI élevé, les candidats forts ne se sont pas contentés de calculer le RCI pour chaque option d'investissement; ils ont aussi analysé les résultats de leurs calculs de façon utile. Par exemple, les candidats forts ont analysé lequel des trois scénarios quantitatifs était le plus probable aux OE n<sup>os</sup> 2 et 4 compte tenu de la conjoncture économique et du fait que l'inflation devrait continuer d'augmenter fortement pendant encore au moins deux ans.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Les candidats devaient formuler une conclusion pour chaque question analysée et formuler une conclusion générale qui tenait compte des considérations relatives à l'entité et présentait une recommandation globale cohérente et logique. Par *recommandation globale logique*, on entend une conclusion qui traitait des principaux objectifs d'investissement du Conseil et qui en tenait compte, et qui respectait le montant de capitaux dont la société disposait pour réaliser des investissements stratégiques. Ces conclusions et recommandations devaient cadrer avec les analyses des candidats.

Presque tous les candidats ont formulé des conclusions pour chaque question et une recommandation globale. Ce qui a distingué les candidats forts des candidats faibles à l'OES n° 3 a été leur capacité à élaborer une stratégie cohérente intégrant à la fois les objectifs d'investissement du Conseil et les répercussions du recul de l'économie dans leurs recommandations pour chacune des options d'investissement ainsi que dans leur conclusion générale. Par exemple, les candidats forts ne se sont pas contentés de calculer le RCI projeté de chaque option d'investissement, ils ont aussi comparé le RCI projeté de toutes les options pour déterminer laquelle d'entre elles offrirait le rendement le plus élevé. Ainsi, ils ont établi un lien entre leur analyse quantitative et l'un des principaux objectifs d'investissement du Conseil. Les candidats forts se sont aussi distingués des candidats faibles en tenant compte des interrelations entre les différentes options d'investissement. Par exemple, les candidats forts ont vu que la vente de BALA permettrait à la société d'ouvrir les pharmacies pour animaux de compagnie sans devoir obtenir le prêt à terme de 7 millions \$. Ils ont en outre compris que le programme Dressage+ n'était pas un investissement judicieux pour JRP si elle décidait de vendre BALA. Enfin, les candidats forts ont traité des capitaux requis pour financer l'ensemble de leurs recommandations, et des façons dont JRP pourrait financer les investissements.

Les candidats faibles n'ont pas lié leurs recommandations pour chacune des options stratégiques à une stratégie globale cohérente. Ils ont plutôt eu tendance à formuler des recommandations distinctes pour chaque option stratégique, sans tenir compte de leurs autres recommandations. Dans leur conclusion générale, les candidats faibles se sont aussi souvent contentés de répéter leurs recommandations pour chacune des options

d'investissement sans tenter d'établir des liens utiles entre elles. Par exemple, même si les candidats faibles ont tenté de calculer le RCI de chaque option, ils n'ont pas comparé les résultats de leurs calculs et n'ont donc pas traité adéquatement l'un des principaux objectifs d'investissement du Conseil. Enfin, les candidats faibles ont souvent formulé des recommandations que JRP n'avait pas les moyens de réaliser compte tenu des contraintes financières présentées dans l'étude de cas.

#### **OES n° 4 (Communication)**

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

#### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES précédentes pour obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul.

Pour chaque question importante, les candidats devaient réaliser une analyse satisfaisante, puis formuler une recommandation qui concordait avec leurs analyses. Les candidats devaient aussi présenter une analyse raisonnable du degré de concordance de chacune des options d'investissement stratégique avec les objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs du Conseil. Enfin, le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent les aspects importants du module de synthèse 1 et les principaux éléments de leur évaluation de la situation pour cette étude de cas à leur analyse des questions importantes.

## **COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VERSION 2 DE JRP)**

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 2 de JRP  
(EFC de septembre 2024)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la**

**Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)**

#### **OES n° 1 (Évaluation de la situation)**

Les candidats devaient relever les facteurs, tant internes qu'externes à JRP, qui pouvaient influencer sur les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. Parmi les options stratégiques qui s'offraient à la société dans le module de synthèse 1, JRP a décidé de rénover cinq de ses animaleries pour y ajouter des services pour animaux de compagnie. Toutefois, bien que les rénovations aient plu à certains clients, l'investissement n'a pas eu d'incidence importante sur le bénéfice net de JRP. Depuis le module de synthèse 1, la société a accueilli une nouvelle actionnaire et membre du Conseil, Abby Clarke. Après une longue et fructueuse carrière dans le commerce électronique, Abby s'est jointe à JRP en y investissant 5 millions \$. De plus, depuis le module de synthèse 1, la baisse soutenue de la performance des animaleries de la société a entraîné une légère diminution du bénéfice net de JRP d'une année à l'autre. Cette baisse s'explique en partie par deux tendances sectorielles importantes : une intensification de la concurrence et des contraintes d'approvisionnement à l'échelle du secteur qui persistent depuis le début de la pandémie. Ces contraintes nuisent à l'approvisionnement en aliments et articles pour animaux de compagnie, et restreignent la capacité de JRP de se procurer la quantité d'ingrédients nécessaire à la fabrication de la nourriture pour animaux. Par ailleurs, même s'ils croient tous que le problème de la chaîne d'approvisionnement finira par s'estomper, les experts ne s'entendent pas sur le temps que cela prendra, les estimations allant de un à quatre ans. Enfin, on s'attendait à ce que certains biens et produits redeviennent disponibles avant d'autres. Par conséquent, dans le cadre de leur analyse à l'OES n° 2 et des recommandations qu'ils ont formulées à l'OES n° 3, les candidats ont obtenu des points pour avoir expliqué l'incidence probable de la pénurie d'approvisionnement dans le secteur sur la solidité et la viabilité de chacun des projets d'investissement envisagés par JRP. En plus de devoir gérer cette importante menace à l'échelle du secteur, JRP disposait de capitaux limités,

soit seulement 5 millions \$ en main pour des investissements, et ne souhaitait pas obtenir de financement par emprunt supplémentaire. Le Conseil de JRP demandait que ces capitaux soient investis dans la mise en œuvre d'un nouveau plan stratégique visant à assurer la survie et le succès futur de la société. Le Conseil espérait ainsi augmenter le bénéfice net de la société et empêcher que le déclin des animaleries ne se poursuive. Les candidats ont obtenu des points pour avoir fait des liens pertinents avec l'évaluation de la situation dans leur analyse des projets d'investissement à l'OES n° 2 et dans leurs recommandations à l'OES n° 3.

La plupart des candidats ont bien résumé la situation interne et externe de JRP au début de leur rapport. Ils ont généralement présenté une analyse FFPM à jour qui mettait en évidence les changements par rapport à la situation de la société décrite dans le module de synthèse 1, et ont relevé les principaux objectifs du Conseil qui devaient être pris en considération dans l'analyse des projets d'investissement présentés dans l'étude de cas. La plupart des candidats ont également souligné la contrainte d'approvisionnement à l'échelle du secteur dans leur évaluation de la situation; toutefois, beaucoup n'ont pas traité de façon adéquate les incidences de cette contrainte dans leur analyse des questions et dans leurs recommandations. La majorité ont, par ailleurs, soulevé la question des capitaux d'investissement disponibles de la société dans leur évaluation de la situation.

Les candidats forts ont présenté une évaluation de la situation reposant sur une analyse FFPM à jour qui mettait en évidence les facteurs généraux les plus pertinents dans l'environnement d'affaires interne et externe actuel de JRP. Par exemple, ils ont insisté sur la menace liée à la pénurie d'approvisionnement à l'échelle du secteur et sur l'incertitude quant au moment où la chaîne d'approvisionnement retrouverait son état d'avant la pandémie. De plus, ils ont généralement relevé la possibilité liée aux ventes en ligne du fait que, depuis la pandémie, de plus en plus de clients font leurs achats en ligne, une tendance dont JRP devait tirer parti. Les candidats forts ont ensuite systématiquement fait des liens avec ces principaux aspects de la situation globale de JRP dans leur analyse de chaque projet d'investissement.

Les candidats faibles ont simplement cité la mission, la vision, les valeurs fondamentales et les facteurs clés de succès de JRP, qui étaient présentés dans le module de synthèse 1, sans préciser quels éléments avaient de l'importance pour leur analyse, compte tenu de l'information fournie dans l'étude de cas. D'autres se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas sans indiquer lesquelles seraient déterminantes pour la prise de décision. Les candidats faibles ont aussi eu du mal à établir des liens entre leur analyse des projets d'investissement à l'OES n° 2 et les éléments situationnels les plus pertinents présentés dans l'étude de cas, s'attardant plutôt sur des aspects moins importants de la situation de JRP. Par exemple, ils se sont contentés de faire des liens



ténus entre les aspects de chaque projet d'investissement et leur compatibilité avec les facteurs de succès clés de JRP décrits dans le module de synthèse 1.

### **OES n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient faire une analyse qualitative et quantitative de cinq options stratégiques. Ils devaient également intégrer les principaux aspects généraux de la situation interne et externe de JRP (comme les objectifs du Conseil et la pénurie d'approvisionnement qui persiste à l'échelle du secteur) dans leur analyse de chacune des options stratégiques.

#### OE n° 2 : Investissement dans une usine de fabrication en vue de produire de la nourriture sèche pour chiens portant la marque de JRP

Les candidats devaient déterminer si JRP devrait se lancer dans la fabrication en faisant l'acquisition d'une usine et du matériel nécessaire pour fabriquer de la nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens. D'un point de vue qualitatif, les candidats devaient analyser s'il était judicieux, sur le plan stratégique, que JRP diversifie ses activités au-delà des animaleries en se lançant dans la fabrication et la vente de sa propre marque de nourriture pour animaux de compagnie. Les candidats pouvaient également souligner que la relation d'Abby avec la propriétaire d'une ferme biologique avoisinante semblait offrir à JRP une source fiable d'ingrédients de haute qualité, un point particulièrement important compte tenu de la pénurie d'approvisionnement dans le secteur. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient analyser la rentabilité potentielle de cet investissement au moyen d'une méthode valable, comme le calcul de la valeur actualisée nette, selon un taux d'actualisation de 4,9 % et un horizon de cinq ans. Des points ont aussi été accordés aux candidats qui ont expliqué que le rendement de cet investissement pourrait augmenter si la société parvenait à obtenir suffisamment d'ingrédients pour utiliser la pleine capacité de l'usine de fabrication.

La plupart des candidats ont relevé que, grâce aux ingrédients biologiques que l'amie d'Abby se proposait de fournir, JRP pourrait s'assurer que son premier produit fabriqué respecte son engagement à vendre uniquement des produits de la plus grande qualité. La majorité ont également indiqué que le manque d'expérience de JRP en matière de fabrication risquait d'être un obstacle important au succès de ce projet d'investissement; cependant, peu de candidats ont abordé la manière dont JRP pourrait atténuer les risques liés à son manque d'expérience (par exemple, en prenant le temps de bien se renseigner sur la réglementation applicable à la fabrication de nourriture pour animaux de compagnie avant de prendre la décision d'investir, afin de s'assurer autant que possible qu'elle sera en mesure de répondre aux exigences réglementaires). Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer la rentabilité potentielle de l'investissement proposé à l'aide des informations fournies. Toutefois, ils n'ont pas tous vu que la solidité du projet sur le plan quantitatif s'améliorerait une fois que la pénurie

d'approvisionnement se sera suffisamment résorbée pour permettre à JRP d'utiliser une plus grande partie de la capacité de la nouvelle usine.

Les candidats forts ont fait remarquer que, même si l'amie d'Abby pouvait fournir une quantité importante d'ingrédients de haute qualité, JRP devrait tout de même se procurer les autres ingrédients dont elle avait besoin pour fabriquer son premier lot de nourriture sèche pour chiens. Signalant le risque lié à la pénurie d'approvisionnement dans le secteur, ils ont suggéré que JRP détermine si elle serait en mesure d'obtenir tous les ingrédients nécessaires avant de prendre la décision d'investir dans ce projet. De plus, ils ont souligné que la demande de nourriture sèche de qualité supérieure était en hausse et que JRP pourrait tirer parti de cette tendance en investissant dans ce projet. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont bien repris l'information fournie relativement aux paramètres habituels qu'utilise JRP pour comparer les investissements (horizon de cinq ans et taux d'actualisation de 4,9 %) afin de produire un calcul simple et exact de la valeur actualisée nette. Ils ont aussi analysé si l'investissement proposé aiderait JRP à atteindre l'objectif du Conseil d'augmenter le bénéfice net de la société.

Les candidats faibles ont eu tendance à considérer la pénurie d'approvisionnement dans le secteur comme la principale raison de ne pas se lancer dans la fabrication de nourriture, même si l'amie d'Abby avait proposé à JRP de lui fournir une grande quantité d'ingrédients de haute qualité. Ainsi, au lieu de se pencher sur les moyens de réduire au minimum les risques liés à cette pénurie, ils ont généralement rejeté la proposition, malgré sa compatibilité avec les objectifs du Conseil et la popularité croissante de la nourriture sèche de qualité supérieure. Par ailleurs, ils ont eu tendance à se fier aux données les plus évidentes de l'étude de cas pour analyser la proposition (comme le fait que JRP n'avait aucune expérience dans la fabrication) et à omettre les incidences stratégiques plus subtiles (comme la possibilité d'attirer plus de clients dans les animaleries existantes de JRP en offrant une réduction aux membres du programme de fidélité qui achètent le nouveau produit en magasin). Sur le plan quantitatif, même si les candidats faibles ont tenté de calculer la rentabilité potentielle du projet, ils ont souvent omis d'utiliser la méthode privilégiée par JRP pour comparer les investissements. Par conséquent, plutôt que de calculer la valeur actualisée nette, de nombreux candidats faibles ont seulement calculé le bénéfice annuel projeté du projet.

### OE n° 3 : Expansion des activités de commerce électronique et acquisition de trois centres de distribution au Canada

Les candidats devaient déterminer si JRP devrait mettre à niveau son système de commande en ligne et acquérir trois centres de distribution au Canada afin de pouvoir expédier rapidement ses produits partout au pays. D'un point de vue qualitatif, les candidats devaient analyser s'il était judicieux, sur le plan stratégique, que JRP étende ses activités de commerce électronique. Les candidats pouvaient notamment indiquer

que cet investissement aiderait JRP à tirer parti de la popularité croissante du magasinage en ligne et à rivaliser avec ses concurrents qui disposent déjà d'un système de commande en ligne moderne et d'un site Web convivial. De plus, ils pouvaient souligner que JRP devrait toutefois se procurer les produits supplémentaires à stocker dans les centres de distribution proposés, ce qui risquait d'être très difficile vu la pénurie d'approvisionnement à l'échelle du secteur. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient analyser la rentabilité potentielle de cet investissement au moyen d'une méthode valable, comme le calcul de la valeur actualisée nette, selon un taux d'actualisation de 4,9 % et un horizon de cinq ans. Des points ont aussi été accordés aux candidats qui ont expliqué que l'investissement proposé réduirait probablement le bénéfice des animaleries existantes de JRP, puisqu'on estimait que 15 % des commandes en ligne proviendraient de clients qui auraient autrement effectué leur achat dans une animalerie de la société.

La plupart des candidats ont noté que l'expérience d'Abby dans le commerce électronique et en logistique concourrait à la réussite du projet et que les clients de JRP qui font leurs achats en ligne verraient probablement d'un bon œil la mise à niveau de son système de commande en ligne, actuellement désuet et difficile à utiliser. La majorité ont également relevé que l'expansion de ses activités de commerce électronique ne contribuerait pas à coup sûr à mettre en valeur l'une des plus grandes forces de JRP : son service à la clientèle supérieur. Par ailleurs, ils ont généralement souligné que la pénurie d'approvisionnement dans le secteur nuirait à la capacité de JRP à exécuter les commandes en ligne, car la société avait déjà du mal à remplir les rayons de ses animaleries. Sur le plan quantitatif, les candidats ont en général tenté d'évaluer la rentabilité potentielle du projet d'investissement. La plupart ont aussi signalé que cet investissement dans le commerce électronique risquait de diminuer les ventes en magasin.

En plus de tenir compte du risque associé à la pénurie d'approvisionnement dans le secteur, les candidats forts ont poussé plus loin l'analyse en suggérant différentes façons dont JRP pourrait évaluer et réduire ce risque avant de prendre la décision d'investir (par exemple, en cherchant à déterminer si elle pourrait acheter suffisamment de stocks pour réaliser les projections de ventes). Les candidats forts ont également bien compris que l'expansion des activités de commerce électronique était peu susceptible d'aider JRP à mettre fin au déclin des animaleries existantes, comme le souhaitait le Conseil. Toutefois, ils ont souligné que cet investissement réduirait le temps que les employés en magasin passent à emballer et à expédier les commandes en ligne, ce qui leur permettrait sans doute d'offrir un meilleur service à la clientèle. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont, comme à l'OE n° 2, tenu compte des paramètres habituels qu'utilise JRP pour comparer les investissements afin de produire un calcul simple et exact de la valeur actualisée nette. Ils ont aussi mis en relief l'incertitude entourant les projections de ventes fournies, en raison de la pénurie d'approvisionnement dans le secteur et du fait que la société pourrait devoir baisser ses prix pour livrer concurrence efficacement aux grandes

chaînes nationales, qui offrent déjà à leurs clients la possibilité de faire leurs achats en ligne.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à soulever les principaux facteurs stratégiques dans leur analyse qualitative du projet, s'attardant plutôt à faire des liens moins pertinents avec l'évaluation de la situation de JRP. Par exemple, plutôt que d'insister sur la concurrence accrue que JRP devra affronter si elle veut attirer des clients en ligne, les candidats faibles ont eu tendance à établir des liens faibles avec les valeurs fondamentales de la société, comme le fait que cette proposition ne lui permettrait pas d'aider les employés à se perfectionner ni de les récompenser pour leurs compétences. D'autres ont souligné le coût initial du projet, soit 4,05 millions \$, comme principale raison de ne pas investir, même si JRP disposait de suffisamment de fonds pour couvrir ce coût. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont souvent omis, comme à l'OE n° 2, d'utiliser la méthode privilégiée par JRP pour comparer les investissements; par conséquent, plutôt que de calculer la valeur actualisée nette, bon nombre ont seulement calculé le bénéfice annuel projeté du projet.

OE n° 4 : Acquisition de 20 % de Toucru, un petit fabricant d'aliments de qualité supérieure pour animaux de compagnie

Les candidats devaient évaluer si JRP devrait acquérir une participation de 20 % dans Toucru, une petite société relativement jeune qui se spécialise dans la fabrication d'aliments crus de première qualité pour animaux de compagnie. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever que ce projet semblait très bien cadrer avec les objectifs d'investissement du Conseil, à la condition que Toucru puisse obtenir tous les ingrédients nécessaires pour augmenter sa production d'aliments crus. Par ailleurs, les candidats pouvaient souligner que les produits de Toucru étaient parmi les préférés des clients de JRP, et que cet investissement permettrait d'offrir ces produits dans un plus grand nombre d'animaleries. Ils pouvaient également souligner la possibilité de synergies entre cet investissement et le projet d'étendre les activités de JRP à la fabrication de nourriture pour animaux. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le bénéfice supplémentaire que JRP pourrait tirer de cet investissement et évaluer la valeur globale au moyen d'une méthode valable, comme le calcul de la valeur actualisée nette, selon un taux d'actualisation de 4,9 % et un horizon de cinq ans.

La plupart ont noté que les activités et les produits de Toucru semblaient cadrer avec l'engagement de JRP de vendre uniquement des produits de qualité supérieure, comme les aliments crus fabriqués par Toucru sont de la plus haute qualité. La majorité des candidats ont aussi indiqué que l'acquisition permettrait à JRP de fournir à ses clients une plus grande quantité de ce produit populaire, soulignant qu'il s'agissait d'un avantage important compte tenu de la pénurie d'approvisionnement qui persiste dans le secteur. Toutefois, peu de candidats ont relevé l'incertitude entourant la capacité de Toucru

d'obtenir les ingrédients nécessaires pour accroître sa production, et donc sa capacité à fournir comme prévu une plus grande quantité de ses produits aux animaleries de JRP. La plupart ont également signalé le risque que les aliments crus se gâtent durant l'expédition, mais peu ont compris que cela signifiait que ce type de produits ne cadrerait pas bien avec le projet d'expansion des activités de commerce électronique de JRP. Sur le plan quantitatif, les candidats ont en général tenté d'évaluer la rentabilité potentielle du projet d'investissement.

Les candidats forts ont mis en relief l'incertitude quant à la capacité de Toucru d'obtenir les ingrédients nécessaires pour augmenter sa production, et ont suggéré à JRP de s'assurer, avant de prendre une décision finale, que Toucru sera en mesure d'obtenir ces ingrédients. Ils ont également souligné les diverses synergies entre cet investissement et le projet d'expansion dans la fabrication envisagé par JRP. Par exemple, ils ont fait remarquer que les propriétaires de Toucru, un nutritionniste pour animaux et un chimiste en alimentation, pouvaient probablement aider JRP à créer des recettes de nourriture sèche de qualité supérieure pour chiens. D'autres candidats forts ont noté que l'usine de fabrication dans laquelle JRP prévoyait investir à l'OE n° 2 disposerait d'une capacité de production excédentaire, et ils ont indiqué que Toucru pourrait possiblement augmenter sa production en utilisant l'espace disponible dans la nouvelle usine de JRP. Ils ont également relevé que l'investissement cadrerait avec l'objectif du Conseil d'améliorer la performance des animaleries existantes de la société, car les produits de Toucru seraient exclusivement offerts en magasin et ils attireraient donc davantage de clients. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé le bénéfice supplémentaire que JRP pourrait tirer de cet investissement pour ensuite déterminer la valeur actualisée nette du projet sur cinq ans, selon un taux d'actualisation de 4,9 %. Ils ont aussi suggéré que JRP détermine la valeur de Toucru avant d'effectuer l'investissement, afin de s'assurer de payer un juste prix pour la participation de 20 %.

Les candidats faibles ont eu tendance à se concentrer davantage sur les aspects de la décision liés à l'exploitation (comme la nécessité de garder réfrigérés les produits de Toucru et l'augmentation des coûts de JRP que cela entraînerait) plutôt que sur les aspects ayant une plus grande incidence sur le plan stratégique (comme la question de savoir si Toucru serait en mesure d'obtenir les ingrédients nécessaires pour augmenter sa production). Ils ont aussi eu du mal à relever les liens stratégiques entre cet investissement et les autres projets envisagés par JRP. Par exemple, ils ont souligné que l'expertise des propriétaires de Toucru serait un avantage, mais se sont contentés de lier cet aspect à l'une des valeurs fondamentales de JRP, soit celle de vendre des produits de qualité supérieure. Sur le plan quantitatif, de nombreux candidats faibles ont eu de la difficulté à calculer le bénéfice supplémentaire que JRP pourrait tirer de cet investissement, et n'ont pas pensé à déterminer la valeur actualisée nette globale du projet.

OE n° 5 : Conclusion d'un contrat d'achat avec Koda et vente des produits de marque JRP

Les candidats devaient déterminer si JRP devrait conclure avec Koda un contrat d'achat d'articles de marque maison pour animaux de compagnie, qui lui permettrait de vendre des produits portant la marque de JRP. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever que, même s'il pouvait représenter une solution à la pénurie d'approvisionnement dans le secteur, ce contrat ne fournirait à JRP que des produits milieu de gamme et non des produits de première qualité qui font sa renommée. Ils pouvaient également souligner la possibilité de synergies entre cet investissement et le projet d'étendre les activités de commerce électronique de JRP par l'acquisition de trois centres de distribution au Canada. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer l'incidence prévue de la signature du contrat d'achat sur la marge brute annuelle de JRP. Des points ont aussi été accordés aux candidats qui ont déterminé si les ventes annuelles prévues des produits de Koda par JRP seraient suffisantes pour que JRP respecte le montant minimum d'achats annuel de 6,5 millions \$.

La plupart ont indiqué que la signature du contrat d'achat atténuerait la difficulté qu'éprouve actuellement JRP à garnir les rayons de ses animaleries. Ils ont généralement aussi signalé que les produits de Koda étaient de moindre qualité que ceux habituellement proposés par JRP. Toutefois, alors que les candidats faibles se sont contentés d'analyser cet inconvénient par rapport à la vision, la mission ou les valeurs fondamentales de JRP, les candidats forts ont mis en évidence les incidences plus importantes qui en découleraient du fait que ces produits porteraient la marque JRP. La plupart des candidats ont également relevé l'inconvénient lié au montant minimum d'achats annuel prévu au contrat, qui signifiait que JRP devrait probablement rompre ses relations de longue date avec ses fournisseurs actuels d'articles pour animaux. Sur le plan quantitatif, les candidats ont en général tenté de calculer l'incidence prévue de la signature du contrat d'achat sur la marge brute annuelle de JRP.

Les candidats forts ont souligné que la fin des relations avec les fournisseurs actuels pourrait avoir des conséquences négatives à long terme sur JRP, car rien ne garantit que la société serait en mesure de rétablir ces liens dans l'avenir. Ils ont aussi offert une valeur ajoutée en suggérant d'apporter des modifications au contrat d'achat proposé par Koda. Par exemple, ils ont noté que le problème d'approvisionnement dans le secteur serait probablement résolu dans un ou quatre ans, alors que le contrat d'achat proposé par Koda avait une durée de huit ans. Ils ont donc suggéré que JRP négocie une durée plus courte pour qu'elle puisse faire affaire avec d'autres fournisseurs une fois les problèmes de chaîne d'approvisionnement résolus. Les candidats forts ont aussi relevé le lien stratégique entre cette proposition et le projet d'expansion des activités de commerce électronique de JRP, soulignant que le contrat d'achat avec Koda fournirait vraisemblablement à JRP tous les articles supplémentaires dont elle aurait besoin pour

répondre à la croissance des ventes prévue grâce à l'amélioration du système de commande en ligne. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé l'incidence prévue de la signature du contrat d'achat sur la marge brute annuelle de JRP, et ont noté que le projet cadrerait avec l'objectif du Conseil d'accroître le bénéfice net de la société.

Les candidats faibles ont eu du mal à mettre en évidence les incidences les plus pertinentes des avantages et des inconvénients du contrat d'achat proposé. Par exemple, plutôt que de signaler le risque de vendre des produits de qualité inférieure associés à la marque JRP, ils ont considéré que la vente de ces articles représenterait un avantage parce que cela aiderait la société à établir la notoriété de sa marque. Par ailleurs, les candidats faibles ont fait un lien entre le contrat d'achat proposé et le facteur clé de succès que constitue l'établissement de relations solides avec les fournisseurs sans réaliser que, pour respecter le montant minimum d'achats annuel prévu au contrat, JRP devrait rompre ses relations de longue date avec ses fournisseurs actuels. Sur le plan quantitatif, beaucoup ont eu du mal à calculer avec exactitude l'incidence que le contrat d'achat aurait sur la marge brute de JRP. Par exemple, plutôt que de tenter de quantifier le montant réel des articles pour animaux que JRP s'attendait à acheter de Koda, bon nombre de candidats faibles ont simplement supposé que JRP n'achèterait que le montant minimum annuel exigé (soit 6,5 millions \$).

OE n° 6 : Embauche de CPL et investissement dans le développement d'une application mobile personnalisée

Les candidats devaient déterminer si JRP devrait embaucher CPL pour qu'elle développe une application mobile personnalisée et, le cas échéant, lesquels des trois modules JRP devrait choisir d'y intégrer. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que l'offre d'une application mobile améliorerait la présence en ligne de JRP et contribuerait à satisfaire les clients qui préfèrent faire leurs achats en ligne. On attendait également des candidats qu'ils constatent que le choix des modules à inclure dans l'application mobile dépendrait du projet dans lequel JRP déciderait d'investir, c'est-à-dire soit la fabrication de nourriture sèche pour chiens (OE n° 2) ou l'expansion des activités de commerce électronique (OE n° 3). Sur le plan quantitatif, les candidats devaient analyser cet investissement au moyen d'une méthode valable, comme le calcul de la valeur actualisée nette, selon un taux d'actualisation de 4,9 % et un horizon de cinq ans, et en déterminer la rentabilité potentielle en fonction des modules qu'ils recommandaient d'inclure dans l'application mobile.

La plupart des candidats ont souligné, d'une part, que l'application mobile plairait probablement à un certain nombre de clients de JRP, mais que, d'autre part, sa mise en service pourrait donner lieu à une baisse des ventes en magasin. Cependant, peu d'entre eux ont fait remarquer que cette baisse ne cadrerait pas avec l'objectif du Conseil de mettre fin au déclin des animaleries existantes. La majorité des candidats ont aussi relevé que

l'application mobile limiterait la capacité de JRP d'offrir un service à la clientèle supérieur, puis ont fait un lien entre cet inconvénient et un aspect de l'évaluation de la situation de la société, comme la valeur fondamentale consistant à prodiguer de précieux conseils aux parents d'animaux de compagnie. Sur le plan quantitatif, les candidats ont en général tenté d'évaluer l'augmentation potentielle de la rentabilité de JRP par suite de la mise en service de l'application mobile.

En plus de mettre en relief les avantages et les inconvénients de l'offre d'une application mobile aux clients de JRP, les candidats forts ont généralement traité de la pertinence de chaque module. Par exemple, ils ont souligné que le module d'apprentissage et d'informations aiderait JRP à fournir aux utilisateurs de l'application mobile un service à la clientèle supérieur et, par conséquent, à atténuer l'un des principaux inconvénients de l'investissement. Les candidats forts ont également fait remarquer que le module de commerce électronique serait d'autant plus utile si JRP décidait de donner suite à son projet d'expansion dans ce secteur (OE n° 3). Sur le plan quantitatif, en fonction des modules qu'ils ont recommandé d'inclure dans l'application mobile, les candidats forts ont calculé la valeur actualisée nette de l'investissement au moyen de la méthode privilégiée par la société. Certains ont même présenté plusieurs calculs de la valeur actualisée nette pour montrer l'attrait quantitatif de l'application mobile en fonction des modules inclus.

Les candidats faibles ont en général uniquement cherché à déterminer si JRP devait développer l'application mobile, sans analyser la pertinence de chaque module ni indiquer quels modules JRP devrait choisir d'inclure dans l'application. Par ailleurs, bien qu'ils aient fait un lien entre le développement de l'application mobile et le facteur clé de succès consistant à investir dans de bonnes technologies et de bons systèmes d'information, les candidats faibles ont eu du mal à évaluer si cet investissement était judicieux sur le plan stratégique compte tenu de la situation et des objectifs actuels de JRP. Sur le plan quantitatif, ils ont tenté d'évaluer l'intérêt potentiel de l'application mobile, mais plutôt que de calculer la valeur actualisée nette, la plupart ont calculé soit le délai de récupération, soit le rendement du capital investi, deux mesures moins pertinentes puisqu'elles ne cadraient pas avec la méthode privilégiée par le Conseil pour comparer les investissements.

### Évaluation globale

L'OES n° 2 avait pour but de vérifier la capacité du candidat à intégrer dans son analyse de chaque OE les éléments essentiels de la situation globale de la société (comme la pénurie d'approvisionnement dans le secteur et les objectifs d'investissement du Conseil), et à montrer que chacun des choix de JRP dépendait de sa décision d'investir soit dans la fabrication de la nourriture sèche pour chiens (OE n° 2) ou dans l'expansion des activités de commerce électronique (OE n° 3). Comme certains projets d'investissement s'intégraient bien l'un à l'autre (par exemple, la proposition de fabriquer



la nourriture sèche pour chiens et celle d'acquérir une participation dans Toucru) et que d'autres ne cadraient pas bien ensemble (par exemple, l'expansion des activités de commerce électronique et l'acquisition d'une participation dans Toucru), on attendait des candidats qu'ils relèvent et analysent au moins quelques corrélations entre les propositions.

La plupart des candidats ont traité toutes les propositions d'investissement qui s'offraient à JRP, mais certains n'ont pas présenté une analyse approfondie de la dernière occasion d'évaluation (soit la proposition d'investir dans le développement d'une application mobile personnalisée). En général, ces candidats ont présenté une évaluation de la situation très détaillée, et ils ont donc manqué de temps pour approfondir leur analyse des projets d'investissement présentés vers la fin de l'étude de cas. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer la rentabilité de chaque possibilité d'investissement; toutefois, bon nombre de candidats faibles n'ont pas intégré l'information fournie quant à la méthode privilégiée par JRP pour comparer les investissements. Par conséquent, plutôt que de calculer la valeur actualisée nette, beaucoup d'entre eux n'ont calculé que le bénéfice d'exploitation annuel attendu de chaque projet, ou ont utilisé une autre méthode d'évaluation quantitative qui ne cadrerait pas avec l'approche habituelle du Conseil, comme le rendement du capital investi.

À l'OES n° 2, trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont analysé plus en profondeur la façon dont la pénurie d'approvisionnement dans le secteur pourrait influencer sur la viabilité de chaque projet d'investissement. Par exemple, ils ont noté qu'on s'attendait à ce que le problème d'approvisionnement soit résolu d'ici un à quatre ans, et en ont tenu compte dans leurs analyses. En revanche, les candidats faibles se sont souvent contentés d'indiquer si chaque projet d'investissement atténuerait ou empirerait le problème d'approvisionnement de JRP, sans s'attarder aux circonstances susceptibles d'accroître ou de réduire les risques liés à la pénurie. Deuxièmement, les candidats forts ont mieux su relever et analyser les corrélations entre les cinq projets d'investissement envisagés par JRP. Par exemple, ils ont souligné qu'il serait judicieux, sur le plan stratégique, d'acquérir la participation de 20 % dans Toucru si JRP décidait également d'investir dans l'usine de fabrication (OE n° 2), compte tenu des avantages que Toucru pourrait apporter à JRP dans ce nouveau volet de ses activités. Troisièmement, comparativement aux candidats faibles, les candidats forts ont relevé un plus grand nombre d'incidences pertinentes des données de l'étude de cas qu'ils avaient intégrées dans leur analyse qualitative. Par exemple, en ce qui concerne l'expansion des activités de commerce électronique de JRP, les candidats faibles se sont souvent contentés d'expliquer en quoi ce projet ne permettrait pas de mettre à profit l'une des principales forces de JRP, soit son excellent service à la clientèle. Bien que ce point soit pertinent, les candidats forts ont poussé l'analyse plus loin en expliquant que JRP pourrait tout de même devoir investir

dans un nouveau système de commande en ligne convivial et moderne pour ne pas rester à la traîne de ses concurrents.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Les candidats devaient formuler une conclusion pour chacune des propositions d'investissement, puis tirer une conclusion générale qui cadrerait avec leurs analyses. Ils devaient également, dans leur recommandation globale, prendre en considération et respecter le montant limité de capitaux d'investissement dont disposait la société, et formuler des recommandations stratégiques et cohérentes qui tenaient compte des principaux aspects de la situation globale de la société. Par exemple, les candidats pouvaient tenir compte des objectifs du Conseil dans leurs recommandations en expliquant comment celles-ci contribueraient à l'atteinte de ces objectifs. Par ailleurs, les candidats pouvaient expliquer comment leurs recommandations permettraient à JRP de faire face, entre autres, à la menace importante que représentait la pénurie d'approvisionnement. De plus, ils pouvaient ajouter de la valeur à leurs recommandations en analysant les corrélations stratégiques entre les propositions d'investissement auxquelles ils recommandaient à JRP de donner suite.

Presque tous les candidats ont formulé une conclusion pour chaque question et une recommandation globale. Ce qui a distingué les candidats forts des candidats faibles à l'OES n° 3 a été leur capacité à proposer à la société une stratégie cohérente à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du Conseil et gérer les difficultés liées à la pénurie d'approvisionnement, tout en suggérant des moyens pertinents et utiles d'atténuer les risques associés à cette pénurie. Par exemple, les candidats forts ont souligné que tant l'investissement dans la fabrication (OE n° 2) que la participation dans Toucru (OE n° 4) aideraient probablement à freiner le déclin des animaleries existantes de JRP, et ont recommandé qu'avant de prendre une décision d'investissement finale, il y avait lieu de s'assurer, dans la mesure du possible, que JRP et Toucru pourraient obtenir tous les ingrédients dont elles auraient besoin. En revanche, même si les candidats faibles ont eu tendance à formuler des recommandations pour chaque proposition d'investissement et à tirer une conclusion globale, ils ont eu du mal à établir des liens logiques et stratégiques entre ces recommandations. Par exemple, plutôt que de chercher à donner plus de valeur à leur recommandation globale, certains candidats faibles ont simplement copié les conclusions tirées pour chaque proposition d'investissement. D'autres candidats faibles ont tenté d'intégrer les objectifs d'investissement du Conseil dans leurs recommandations, mais ils ont simplement indiqué que celles-ci contribueraient à l'atteinte de ces objectifs sans expliquer *pourquoi*.

#### **OES n° 4 (Communication)**

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

#### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES pour obtenir la mention « Réussite » à l'épreuve du Jour 1. Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul.

Pour chacune des questions importantes, les candidats devaient réaliser une analyse satisfaisante, puis formuler une recommandation qui cadrerait avec leur analyse. Ils devaient également faire une évaluation satisfaisante de la façon dont la société pouvait atteindre ses objectifs d'investissement tout en gérant les risques associés à la pénurie d'approvisionnement dans le secteur. Ils devaient aussi formuler une recommandation générale qui respectait le montant limité de capitaux d'investissement dont disposait la société. Enfin, le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent, dans leur analyse des questions importantes, les éléments déterminants du module de synthèse 1 et les principaux éléments qu'ils avaient relevés dans leur évaluation de la situation de l'étude de cas.

**ANNEXE I**

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA**

## EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA TABLEAU DE RÉFÉRENCE

### Valeur actualisée des économies d'impôts pour les actifs amortissables

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 1<sup>er</sup> janvier 2024 et avant le 1<sup>er</sup> janvier 2028, qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate et auquel la règle de la demi-année s'appliquerait normalement

$$= \frac{CdT}{(d+k)}$$

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 1<sup>er</sup> janvier 2024 et avant le 1<sup>er</sup> janvier 2028, qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate et auquel la règle de la demi-année ne s'appliquerait normalement pas

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+1,25k}{1+k} \right)$$

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018 et avant le 1<sup>er</sup> janvier 2024, et qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

#### Abréviations pour les formules ci-dessus :

$C$  = investissement initial net

$T$  = taux d'imposition de la société

$k$  = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

$d$  = taux maximum de la déduction pour amortissement

**Montants prescrits relatifs à l'utilisation d'une automobile**

<b>Élément</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	36 000 \$ + taxes de vente	37 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	61 000 \$ + taxes de vente	61 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	950 \$ + taxes de vente	1 050 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	350 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	33 ¢ le km d'usage personnel	33 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 kilomètres	68 ¢ le km	70 ¢ le km
— excédent	62 ¢ le km	64 ¢ le km

**Taux d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers**

Pour 2023

<b>Revenu imposable se situant entre</b>	<b>Impôt calculé sur le montant de base</b>	<b>Impôt sur l'excédent</b>
0 \$ et 53 359 \$	0 \$	15 %
53 360 \$ et 106 717 \$	8 004 \$	20,5 %
106 718 \$ et 165 430 \$	18 942 \$	26 %
165 431 \$ et 235 675 \$	34 208 \$	29 %
235 676 \$ et tout montant supérieur	54 579 \$	33 %

Pour 2024

<b>Revenu imposable se situant entre</b>	<b>Impôt calculé sur le montant de base</b>	<b>Impôt sur l'excédent</b>
0 \$ et 55 867 \$	0 \$	15 %
55 868 \$ et 111 733 \$	8 380 \$	20,5 %
111 734 \$ et 173 205 \$	19 833 \$	26 %
173 206 \$ et 246 752 \$	35 815 \$	29 %
246 753 \$ et tout montant supérieur	57 144 \$	33 %

**Montants indexés aux fins du calcul de l'impôt**

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

<b>Élément</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	13 520 \$	14 156 \$
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est inférieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 29 % s'applique	15 000	15 705
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus durant l'année	8 396	8 790
Seuil du revenu net pour le montant en raison de l'âge	42 335	44 325
Montant canadien pour emploi	1 368	1 433
Montant pour personnes handicapées	9 428	9 872
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans, et ajout au montant canadien pour aidants naturels à l'égard de l'époux, du conjoint de fait, ou d'une personne à charge admissible	2 499	2 616
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 999	8 375
Seuil du revenu net pour le montant canadien pour aidants naturels	18 783	19 666
Seuil pour le crédit d'impôt pour frais d'adoption	18 210	19 066

Autres montants indexés :

<b>Élément</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 635 \$	2 759 \$
Seuil pour le remboursement de la Sécurité de la vieillesse	86 912	90 997
Plafond annuel CELI	6 500	7 000
Plafond REER	30 780	31 560
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	971 190	
Exonération cumulative des gains en capital sur les dispositions réalisées avant le 25 juin		1 016 836
Exonération cumulative des gains en capital sur les dispositions réalisées à partir du 25 juin		1 250 000

Taux d'intérêt prescrits (taux de base)

<b>Année</b>	<b>1<sup>er</sup> janv. – 31 mars</b>	<b>1<sup>er</sup> avr. – 30 juin</b>	<b>1<sup>er</sup> juill. – 30 sept.</b>	<b>1<sup>er</sup> oct. – 31 déc.</b>
2024	6	6	5	
2023	4	5	5	5
2022	1	1	2	3

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.



**Taux maximum d'amortissement fiscal de certaines catégories de biens**

<b>Catégorie</b>	<b>Taux</b>	<b>Renseignements supplémentaires</b>
Catégorie 1	4 %	Pour tous les bâtiments excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1	6 %	Pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1	10 %	Pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8	20 %	
Catégorie 10	30 %	
Catégorie 10.1	30 %	
Catégorie 12	100 %	
Catégorie 13	S. O.	Amortissement linéaire sur la durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14	S. O.	Amortissement linéaire sur la durée de vie du bien
Catégorie 14.1	5 %	Pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17	8 %	
Catégorie 29	50 %	Amortissement linéaire
Catégorie 43	30 %	
Catégorie 44	25 %	
Catégorie 45	45 %	
Catégorie 50	55 %	
Catégorie 53	50 %	
Catégorie 54	30 %	

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

## ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

### CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue  
Edmonton, Alberta T5J 2Z1  
Tél. : 1 780.424.7391  
[info@cpaalberta.ca](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[admin@cpa-nwt-nu.org](mailto:admin@cpa-nwt-nu.org)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

130, rue King Ouest, bureau 3400  
Toronto (Ontario) M5X 1E1  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://www.cpaontario.ca)

### CPA Prince Edward Island

P.O. Box 301  
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7  
Tél. : 1 902.894.4290  
[info@cpapei.ca](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800  
Montréal (Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.288.3256  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cpaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télec. : 1 800.663.2677  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road  
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2  
Tél. : 1 902 334.1176  
[info@cpaatlantic.ca](mailto:info@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://www.cpaatlantic.ca/fr)

### École de gestion CPA Ouest

201, 1074 - 103A Street SW  
Edmonton, Alberta T6W 2P6  
Tél. sans frais : 1 866.420.2350  
[cpamodule@cpawsb.ca](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)