

Module de synthèse 1 – Exemple d'étude de cas

Exemple de réponse d'un candidat – Partie 3

Destinataire : Conseil d'administration, Rejuvenating Spa Inc.

Auteur : Rubinoff & Rubinoff LLP

Date : Le 27 juin 2015

Objet : Plan stratégique d'expansion

Sommaire

Rejuvenating Spa Inc. (RSI) est un spa de jour à capital fermé situé au centre-ville d'Halifax, en Nouvelle-Écosse, qui offre des services de massothérapie et de spa abordables à ses clients. En 2014, dans le cadre de projets d'expansion, RSI a acquis Lavish Spa Inc. (Lavish), un spa d'hôtel haut de gamme qui offre un éventail complet de services de spa novateurs. Au cours de la dernière année, RSI et Lavish ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires et de leur bénéfice. Les actionnaires estiment donc que le moment est bien choisi pour procéder à une expansion. La chef de la direction, Sally Rice, a reçu le mandat de gérer cette expansion future et de regrouper les activités de RSI et de Lavish.

Le succès du secteur des spas dépend grandement de la conjoncture économique, les visites au spa étant perçues comme un luxe. En 2012, le nombre de spas a augmenté pour la première fois depuis la crise financière de 2008. Généralement, les propriétaires de spas sont convaincus que leur chiffre d'affaires continuera d'augmenter à court terme. Des possibilités d'expansion s'offrent donc à RSI si elle veut augmenter sa part de marché dans ce secteur. De plus, avant que le fassent ses concurrents, RSI doit prendre des mesures pour tirer parti de la tendance croissante axée sur le bien-être et la santé. Du côté interne, RSI peut améliorer sa structure organisationnelle en se joignant à Lavish pour présenter des états financiers plus solides. En outre, les deux spas ayant des fonctions de soutien semblables, notamment les fonctions administratives et comptables, le regroupement des deux sociétés pourra aider RSI à réaliser des économies de coûts à ce chapitre.

À la lumière de notre analyse, nous recommandons à RSI :

1. d'effectuer avec Lavish une consolidation financière et un regroupement partiel de leurs activités;
2. de former la société de personnes MTC avec Forevermore Fit Limited;
3. de franchiser RSI en attendant l'ouverture réussie des centres de massothérapie MTC;
4. de renoncer à acquérir Pure Substance Inc.

Ces recommandations aideront RSI à accroître sa rentabilité au cours des cinq prochaines années et à fournir un rendement à ses actionnaires.

Table des matières

Introduction	4
Évaluation de la situation	
Analyse de l'environnement interne	
a) Vision et mission	4
b) Objectifs et préférences des parties prenantes.....	5
Analyse financière	5
Analyse externe	8
Détermination des questions importantes	
Analyse des questions importantes	
Question n° 1 Regroupement de RSI et de Lavish	8
Question n° 2 Franchisage.....	10
Question n° 3 Société de personnes avec FFL.....	11
Question n° 4 Acquisition de Pure Substance Inc.....	13
Conclusions et conseils	
Critères décisionnels.....	14
Recommandations.....	15
Prévisions financières et financement.....	16
Questions liées à l'exploitation.....	16
Mise à jour des énoncés de mission et de vision	18
Tableau de bord équilibré	19
Conclusion	22
Annexe A – États financiers consolidés de RSI	23
Annexe B – Consolidation de RSI	26
Annexe C – Ratios financiers de RSI et de Lavish Spa Inc.....	27
Annexe D – Franchises de RSI	29
Annexe E – FFL	30
Annexe F – Pure	33
Annexe G – Plan de mise en œuvre	36
Annexe H – Projections relatives au franchisage	37
Annexe I – Prévisions financières	39
Annexe J – Tableau de bord équilibré.....	41
Bibliographie	42

INTRODUCTION

Le présent rapport vise à analyser les options stratégiques de Rejuvenating Spa Inc. (RSI) et la manière dont celle-ci devrait procéder pour atteindre ses objectifs. Cette analyse permettra à l'équipe de direction de bien comprendre la situation actuelle de RSI, présentera les options stratégiques s'offrant à la société et recommandera une façon de procéder.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Vision et mission

Globalement, voici les énoncés de vision et de mission actuels de la société :

Vision : « Offrir des services de spa exceptionnels axés sur le client dans une atmosphère relaxante, selon une approche privilégiant le développement durable et le respect de l'environnement. »

Mission : « Offrir des services professionnels de qualité tout en établissant des relations avec nos clients, notre collectivité et l'environnement. »

RSI

« Notre mission est d'exploiter une entreprise rentable qui offre des services de massothérapie et d'autres services de spa abordables dans un environnement chaleureux et accueillant. Nous offrons divers services de massothérapie, notamment des massages des tissus profonds, des massages sportifs et des massages suédois, ainsi que des soins du visage, des soins du corps, des manucures et des pédicures. Nos employés sont des professionnels qualifiés. Nous offrons des soins personnalisés adaptés aux besoins de nos clients. Nous encourageons nos clients à nous faire part de leurs commentaires pour nous aider à améliorer nos services, à fidéliser la clientèle et à favoriser le bouche-à-oreille. Nous sommes soucieux de l'expérience globale des clients, et nous utilisons des produits de qualité. Nous cherchons à respecter l'environnement. »

Lavish

« Notre philosophie consiste à créer une atmosphère vous permettant de reconstituer vos forces, de retrouver votre énergie et de réfléchir à ce qui est réellement important dans votre vie. Il est essentiel de prendre du temps pour vous-même. À défaut, votre santé, votre famille, votre travail et vos besoins spirituels en souffriront. Nous sommes fiers de vous offrir ce dont votre corps et votre esprit ont le plus besoin : relaxation, revitalisation et occasion de vous remettre de l'intensité de votre quotidien. En venant à Lavish Spa, vous misez sur votre bien-être futur. Nous vous offrons des soins avant-gardistes et des produits de la plus grande qualité. Grâce à notre capacité d'innovation, à nos employés passionnés, à un service personnalisé exceptionnel offert dans un environnement réellement revitalisant et à des enseignements sur le mieux-être et la

prévention, nous prenons soin de vous comme vous le méritez vraiment afin d'améliorer votre santé et votre bien-être en général. »

Un énoncé de vision devrait définir les aspirations d'une entreprise, alors qu'un énoncé de mission devrait couvrir les aspects suivants de l'entreprise :

- Objectif principal
- Marché cible
- Proposition de valeur
- Position concurrentielle

Les missions des spas cadrent avec la vision globale. Toutefois, il existe quelques différences :

- La mission de Lavish ne fait pas mention de l'environnement.
- Lavish et RSI ne mentionnent pas l'établissement de relations avec la collectivité.
- RSI semble se concentrer sur l'offre de services abordables et sur les bienfaits pour la santé.
- Lavish est axée sur l'« évasion » et le « bichonnage ».

Facteurs clés de succès

- Emplacement pratique et propreté des lieux
- Offre de services dernier cri et uniques
- Utilisation de produits de qualité uniquement
- Prix concurrentiels
- Bonne réputation

Objectifs et préférences des parties prenantes

- Seuls trois actionnaires participent activement aux activités de la société et assistent régulièrement aux réunions des actionnaires. Toutefois, au total, 10 actionnaires ont un droit de vote lors de la prise de décisions d'affaires importantes.
- Les parties prenantes ne s'entendent pas sur l'orientation à donner à la société.

ANALYSE FINANCIÈRE (Annexes A à C)

Les états financiers de RSI et de Lavish ont été préparés uniquement aux fins de l'impôt et de leur utilisation par les actionnaires. Ils n'ont pas été établis selon les NCECF. Comme la société devra obtenir du financement pour les projets de croissance, des états financiers et états financiers consolidés établis selon les NCECF sont maintenant nécessaires.

États financiers de RSI

- Immobilisations : utilisation des taux de la DPA pour l'amortissement, tandis que les NCECF exigent l'utilisation d'une base systématique et rationnelle sur la durée de vie utile prévue.
- Dépréciation potentielle des stocks.

États financiers de Lavish

- Aucune charge à payer comptabilisée au titre du programme de fidélisation – il semble qu'un passif devrait être inscrit.
- Dépréciation potentielle des stocks.
- Questions liées au passif éventuel.
- Site Web – les coûts du site Web ne semblent pas être amortis et les exigences des NCECF ne sont pas prises en compte.

États financiers consolidés

En vue de la préparation des états financiers consolidés :

- Comptabilisation des actifs, y compris les actifs incorporels, à la juste valeur à la date d'acquisition.
- Actifs incorporels : liste de clients (100 000 \$), marque (100 000 \$), taux de location préférentiel (320 000 \$). Inclusion de l'amortissement.
- Juste valeur des passifs (y compris le passif éventuel).
- Écart d'acquisition d'environ 493 996 \$.

Analyse des ratios des états financiers :

- Liquidité

RSI et Lavish ont des ratios de liquidité relative et des ratios de liquidité générale inférieurs à 1. Cette situation est en grande partie attribuable à la tranche à court terme de la dette à long terme de chaque société. Lavish a un ratio de couverture du passif à court terme par les flux de trésorerie de 1,8 (1,7 en 2014) et RSI, de 1,1 (0,8 en 2014). Bien que le fonds de roulement et les ratios correspondants soient négatifs, aucune des deux sociétés ne semble avoir un problème de liquidité. La situation de chacune des deux sociétés s'est grandement améliorée en 2014 comparativement à l'année précédente. Toutes deux génèrent des flux de trésorerie d'exploitation considérables.

Le ratio de rotation des débiteurs et le délai moyen de recouvrement des débiteurs semblent bons pour les deux sociétés. Le délai moyen de recouvrement des débiteurs de RSI est plus long que celui de Lavish, ce qui semble être lié à la facturation des services aux sociétés d'assurance. Pour 2015, les débiteurs de RSI liés à l'assurance ont augmenté de 50 % par rapport à ceux de l'année précédente. Il faudrait examiner cet aspect de plus près pour voir si le processus pose problème.

Les stocks semblent être une source de préoccupation potentielle puisqu'ils représentent environ 42 % de l'actif à court terme de RSI et 50 % de celui de Lavish. Le ratio de rotation de 2,0 de RSI, en baisse par rapport au ratio de 2,4 pour l'année précédente, équivaut à un délai de rotation des stocks de 182,5 jours. En 2015, le ratio de rotation de Lavish était de 3,3, en baisse par rapport au ratio de 3,6 pour l'année précédente.

Les deux sociétés semblent générer de solides flux de trésorerie.

En 2015, Lavish a généré des flux de trésorerie d'exploitation d'environ 160 000 \$. Elle en a investi une bonne partie dans du matériel ainsi que dans la mise à jour de son site Web et l'ajout de fonctionnalités à celui-ci. Lavish a effectué des paiements nets sur la dette de 50 000 \$ et a versé des dividendes de près de 100 000 \$ à RSI. En 2015, les flux de trésorerie disponibles s'élevaient à 62 100 \$.

RSI a généré de ses propres activités d'exploitation des flux de trésorerie d'environ 204 000 \$ et a reçu près de 100 000 \$ de Lavish (sous forme de dividendes). Elle a investi 19 000 \$ dans du matériel, a effectué des paiements sur la dette d'un peu plus de 100 000 \$ et a versé des dividendes de près de 95 000 \$ à ses actionnaires.

- Solvabilité

Le ratio de couverture des intérêts de Lavish est de 7,3 pour 2015 et de 6,4 pour 2014, alors que le ratio de RSI est de 3,1 pour 2015 et de 1,4 pour 2014. Ces ratios semblent solides. Les ratios de couverture du total du passif par les flux de trésorerie indiquent un haut niveau d'endettement, tout comme les ratios dette/total de l'actif.

Les ratios de RSI reflètent l'emprunt contracté pour acheter les actions de Lavish et les intérêts sur celui-ci.

Les deux sociétés ont un ratio dette/total de l'actif de près de 70 %. Il peut donc être plus difficile pour elles d'emprunter. Les actionnaires semblent comprendre qu'ils devront investir davantage pour financer les projets d'expansion.

- Rentabilité

Les deux sociétés sont très rentables et présentent de solides marges brutes, marges bénéficiaires et rendements de l'actif.

- Solidité financière

Dans l'ensemble, la santé financière de RSI semble solide et, compte tenu de ce qui est indiqué ci-dessus au sujet de la nécessité d'injecter des capitaux propres, elle devrait être en bonne posture pour mettre en œuvre une stratégie de croissance, comme prévu.

Contraintes quantitatives

Emprunt bancaire – un montant de 15 millions de dollars est disponible au taux préférentiel (variable) majoré de 2,5 %, en plus de frais fixes correspondant à 0,5 % du montant emprunté. Pour recevoir un prêt de la banque, RSI doit remplir les conditions suivantes :

- états financiers préparés conformément aux NCECF;
- audit si la dette est supérieure à 10 millions de dollars, sinon un examen suffit;
- ratio emprunts/capitaux propres maximal de 1:1;
- ratio dette/actif maximal de 1:2;
- aucune distribution aux actionnaires si le ratio de couverture des intérêts est inférieur à 10 fois;
- en cas de défaut de paiement, la banque peut exiger immédiatement le remboursement intégral du prêt.

Emprunt privé auprès de Blair Cummings – RSI bénéficierait d'une plus grande latitude pour négocier les taux, les frais, les modalités de remboursement et autres exigences.

Investissement des actionnaires – si un emprunt privé est contracté, les actionnaires devront investir un montant considérable pour financer l'expansion, puisque cette option fournira probablement moins que les 15 millions de dollars que la banque peut prêter. De plus, il pourrait même être nécessaire de trouver d'autres actionnaires.

ANALYSE EXTERNE

Consulter l'Annexe D pour l'analyse FFPM et l'Annexe E pour l'analyse PESTEL. Ces deux outils analytiques présentent divers éléments internes et externes qui serviront à l'analyse de la faisabilité des options stratégiques.

DÉTERMINATION DES QUESTIONS IMPORTANTES ET ANALYSE DES OPTIONS STRATÉGIQUES

Le principal enjeu pour le conseil est de déterminer comment étendre les activités de RSI et en accroître la rentabilité dans l'avenir.

Option stratégique n° 1 : Regroupement de RSI et de Lavish

Le conseil songe à regrouper les activités de RSI et de Lavish sous une seule bannière comme possibilité d'expansion.

Avantages

- Cette option cadre avec le mandat de Sally, qui consiste à réunir les deux spas sous une seule bannière et une seule administration.

- Les deux entreprises ont des visions et des missions différentes. Le regroupement renforcera la société grâce à une stratégie unifiée.
- Le regroupement donnera lieu à des économies de coûts (c.-à-d. moins d'employés) au chapitre de l'administration, de la comptabilité et des systèmes d'information ainsi que des frais bancaires. RSI pourra s'appuyer sur le site Web actuel de Lavish et sur sa présence sur les médias sociaux pour promouvoir l'entreprise commune.
- Le regroupement en une seule société centralisera la structure décisionnelle pour RSI, favorisant la réalisation des projets d'expansion lorsqu'une prise de décisions rapide s'impose.
- Les états financiers consolidés présenteront une image plus solide de la société, ce qui facilitera l'obtention de financement et le respect des clauses restrictives. De plus, les conditions de financement de la banque exigent la présentation d'états financiers consolidés selon les NCECF.

Inconvénients

- La direction de Lavish s'oppose au regroupement d'autres activités que l'administration, puisque les activités des deux sociétés sont différentes. Le personnel de Lavish pourrait ne pas avoir l'expérience et les compétences requises pour accomplir les tâches bancaires et comptables de RSI, et vice-versa. Il est difficile de réunir les deux systèmes de réservation, puisque de la formation et un temps d'arrêt sont nécessaires, ce qui pourrait entraîner une perte de clients et une diminution du niveau de satisfaction chez le personnel.
- Actuellement, Lavish a un programme de primes pour les employés, contrairement à RSI. L'entreprise commune devra mettre en place un programme de primes à l'échelle de la société afin de demeurer équitable. Si le programme de primes n'est pas aussi avantageux que celui de Lavish, RSI risquera de perdre d'anciens employés de Lavish.
- Actuellement, les deux sociétés appliquent des méthodes comptables différentes (p. ex., débiteurs et amortissement du matériel). Il est donc difficile d'intégrer les fonctions de comptabilité. Selon les NCECF, des méthodes comptables communes doivent être convenues pour la société consolidée.
- Les deux sociétés ont une clientèle, une atmosphère et des services différents, ce qui leur permet d'offrir des services à un éventail varié de clients.

Analyse quantitative (Annexes A à C)

Les états financiers consolidés montrent que les deux entreprises sont plus rentables seules que regroupées, ce qui est principalement attribuable au traitement comptable de l'amortissement des actifs incorporels si les deux sociétés sont regroupées.

Des économies peuvent être réalisées si les frais d'exploitation sont regroupés, tels que les frais d'administration et de marketing.

Financement nécessaire

Le financement nécessaire sera minime. Cette option stratégique ne requerra aucun investissement. Tous les coûts peuvent être considérés comme faisant partie des coûts d'exploitation normaux.

Option stratégique n° 2 : Franchisage

La création d'une franchise de spas de jour s'inspirant du fonctionnement et de l'image de RSI est un projet d'expansion envisagé par le conseil.

Avantages

- Cette option stratégique cadre avec le mandat de croissance du conseil.
- Le franchisage est une méthode efficace d'augmenter sa part de marché dans le secteur des spas en croissance, méthode qui repose sur le capital de franchisés éventuels. Le franchisage permettra à RSI de prendre de l'expansion sur de nouveaux marchés géographiques plus rapidement que si elle finançait elle-même l'expansion.
- La majorité des spas sont des établissements indépendants exploités individuellement. RSI peut élargir sa part de marché en devenant une marque réputée dans le secteur des spas.
- Les franchisés qui ont de l'expérience dans le secteur des spas pourraient savoir comment améliorer les activités de RSI. Par exemple, les franchisés pourraient déjà offrir un forfait de soins très populaire que RSI pourrait intégrer à ses propres activités.

Inconvénients

- Les franchisés pourraient avoir des valeurs différentes de celles de RSI, ce qui pourrait nuire à la réputation de la marque. Par exemple, il pourrait être difficile pour RSI de s'assurer que toutes les franchises offrent la même qualité si elle prend de l'expansion trop rapidement sans d'abord établir des contrôles adéquats.
- L'expansion pourrait être trop lourde pour la chef de la direction de RSI, Sally Rice, qui n'a aucune expérience dans la gestion d'une expansion de cette ampleur. Les autres principaux actionnaires qui supervisent cette expansion ont un emploi à temps plein exigeant. Les premières étapes de l'expansion par franchisage demanderont un important investissement en temps pour repérer les bons

emplacements, établir des procédures et des contrôles adéquats, et trouver les sources de financement appropriées.

- L'emplacement de RSI est idéal en raison de la circulation piétonnière aux alentours. Les franchisés éventuels n'auront peut-être pas tous accès à des emplacements aussi bons. L'emplacement est le principal facteur déterminant lorsque vient le temps pour les clients de choisir un spa. Par conséquent, le franchisage pourrait ne pas être aussi lucratif que le pense RSI.
- Le processus de sélection des candidats peut prendre du temps et coûter cher.

Analyse quantitative (Annexes D et E)

Environ huit franchises sont requises pour couvrir les coûts de démarrage, mais il n'est pas nécessaire de toutes les ouvrir au cours de la première année. Les coûts récurrents peuvent être couverts en n'ouvrant que cinq franchises. L'investissement dans une franchise et sa rentabilité dépendront du nombre de thérapeutes qui y travailleront. La réussite de chaque franchisé est la clé du succès de cette option stratégique. Même avec un seul thérapeute, les franchises seront rentables.

Financement nécessaire

Les coûts initiaux de la franchise totaliseront 250 000 \$ pour les manuels de procédures et les documents de marketing, auxquels il faut ajouter des coûts de 65 000 \$ pour la première année d'exploitation. Il ne s'agit pas d'un investissement important. RSI devrait donc être en mesure de le financer. Toutefois, les coûts n'ont peut-être pas tous été pris en considération, ce qui devrait être vérifié avant la prise d'une décision finale.

Option stratégique n° 3 : Société de personnes avec FFL

Une société de personnes (MTC) constituée avec FFL donnerait à RSI l'occasion de prendre de l'expansion en exploitant des centres de massothérapie dans les centres de conditionnement physique existants de FFL.

Avantages

- Cette option permettra à RSI de prendre de l'expansion sans assumer la totalité des risques, puisque certains coûts seront partagés avec FFL ou payés par elle. Par exemple, l'espace locatif sera fourni par FFL, et le taux du financement initial des rénovations sera inférieur à celui de la banque.
- Cette option permettra à RSI d'avoir accès à une clientèle déjà établie qui est soucieuse de sa santé. La nouvelle entreprise de RSI, MTC, pourra ainsi établir un contact plus direct avec les clients de FFL. Selon la tendance du secteur, 74 % des Canadiens ont invoqué l'emplacement pratique pour justifier leur choix de spa. Cette

tendance concorde parfaitement avec la stratégie de MTC, puisque les spas seront situés dans les centres de conditionnement.

- RSI donnera l'occasion à ses thérapeutes actuels de former les nouveaux thérapeutes et d'élaborer des manuels de formation. Cela cadre avec l'objectif de RSI de fidéliser son personnel en offrant à ses thérapeutes une diversification des tâches et de la flexibilité.
- Cette option permettra de diversifier les activités actuelles de RSI, ce qui favorisera sa stabilité financière : en effet, si RSI ou Lavish affiche de mauvais résultats pour une année donnée, les bénéfices tirés de MTC aideront à contrebalancer ces résultats.

Inconvénients

- MTC ne fera aucune promotion de la marque RSI, ce qui est discutable compte tenu de la quantité de ressources que RSI devra investir dans cette société de personnes. RSI aurait intérêt à conclure une entente avec FFL pour que son logo et son nom soient visibles à chaque établissement. Cela aidera à promouvoir la marque et les activités de RSI dans ses autres établissements.
- Les activités de MTC dépendront grandement de la stabilité financière de FFL et du nombre de visiteurs qui fréquenteront chacun de ses établissements. Si certains des centres de conditionnement de FFL deviennent non rentables et ferment, il est possible que RSI perde le capital qu'elle aura investi dans cette entreprise. Des états financiers audités de MTC seront requis afin d'évaluer la stabilité financière de FFL.
- Des dépenses additionnelles seront engagées selon le type d'accord conclu par les deux sociétés (société de personnes ou société par actions).
- Les administrateurs estiment qu'il s'agit d'une stratégie de croissance facile et peu exigeante, qui présente un risque minime et ne nécessite pas de financement. Toutefois, RSI devra procéder à un contrôle préalable approfondi pour s'assurer que toute l'information fournie par FFL est exacte et peut être étayée.

Analyse quantitative (Annexe E)

Une analyse de la rentabilité a été effectuée pour les petits et les grands centres. Le bénéfice projeté pour la première année équivaut à environ trois fois l'investissement initial. Toutefois, il importe de souligner que les calculs fournis par FFL ne sont peut-être pas exacts et que des coûts pourraient s'ajouter au démarrage des activités.

Financement nécessaire

Cette option stratégique nécessitera un investissement de moins de 50 000 \$ de la part de RSI la première année. Cependant, divers frais pourraient s'ajouter et nuire à la société, tels que des passifs, des incidences fiscales, des frais d'administration, des frais juridiques et autres.

Option stratégique n° 4 : Acquisition de Pure Substance Inc.

L'acquisition de Pure est l'occasion pour RSI d'augmenter sa rentabilité en achetant une gamme de produits qu'elle utilise déjà.

Avantages

- L'intégration verticale de la chaîne d'approvisionnement de RSI pourrait réduire les coûts et améliorer l'efficacité entre RSI et Pure. Cette intégration donnerait à RSI le contrôle sur la chaîne de valeur et les coûts, tout en bloquant l'accès aux concurrents (élément clé, puisque 75 % des produits de soins vendus sont fournis par Pure et que RSI et Lavish utilisent presque exclusivement les produits Pure).
- Le secteur se tournant vers les produits écologiques, RSI pourrait dorénavant affirmer non seulement qu'elle vend ces produits, mais aussi qu'elle les fabrique, ce qui améliorerait son image de marque aux yeux d'un nombre de plus en plus grand de personnes soucieuses de l'environnement et de leur santé.
- Il existe un potentiel de croissance grâce à une expansion par la voie de grandes chaînes de détail qui se disent intéressées à vendre les produits Pure.
- Il s'agit d'une excellente occasion de faire valoir la responsabilité sociale et environnementale de la société en maintenant la production des produits biologiques Pure à l'Île-du-Prince-Édouard tout en poursuivant, voire en multipliant, les activités de bienfaisance de Pure.

Inconvénients

- RSI n'a aucune expérience dans la gestion d'une entreprise de fabrication ni aucune expertise dans la production de produits de spa biologiques. L'acquisition pourrait faire augmenter les coûts si elle n'est pas mise en œuvre et gérée adéquatement.
- La concurrence étrangère accrue poussera les prix à la baisse, ce qui nuira aux marges bénéficiaires de Pure, qui sont déjà en diminution.
- Par rapport aux produits d'exploitation, les coûts de production, particulièrement les frais de transport, ont considérablement augmenté.

- Matthew Chung veut que l'acquéreur de Pure maintienne les activités à l'Île-du-Prince-Édouard, mais l'option la plus rentable pourrait être de confier la production à une plus grande société. Cette option soulève des problèmes éthiques pour RSI, la direction de Pure ayant pris d'importants engagements envers le personnel.

Analyse quantitative (Annexe F)

En passant en revue les états financiers de Pure, on peut noter ce qui suit.

Les produits d'exploitation baissent constamment depuis trois ans, alors que le coût des produits vendus augmente. Entre 2013 et 2014, la trésorerie a diminué de façon substantielle.

Financement nécessaire

Varie selon le prix d'acquisition et le montant investi par les actionnaires.

Capacité des bénéfices futurs à couvrir les intérêts sur l'emprunt nécessaire à l'acquisition de la société (p. ex., 6 millions de dollars à 6 % = 360 000 \$ par année).

CRITÈRES DÉCISIONNELS

Option stratégique	Respect de la vision et de la mission (compatibilité stratégique)	Amélioration de la notoriété de la marque	Atteinte des cibles de croissance	Respect des contraintes et atteinte des cibles	Ressources
Regroupement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Franchisage	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Société de personnes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Acquisition	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Les options stratégiques sont classées en fonction des critères suivants :

- Respect de la vision et de la mission : L'option stratégique doit cadrer avec la stratégie et les objectifs de la société.
- Amélioration de la notoriété de la marque : Le conseil souhaite que la société prenne de l'expansion. De plus, ses membres aimeraient pouvoir vendre RSI plus tard. Or, le fait d'accroître la notoriété de la marque de la société en augmentera la visibilité aux yeux des clients, ce qui favorisera la croissance et facilitera les négociations à venir pour la vente de la société.
- Atteinte des cibles de croissance : La ou les options stratégiques mises en œuvre doivent être conformes à l'objectif du conseil, qui est de faire croître l'entreprise.

- Respect des contraintes et atteinte des cibles : La ou les options stratégiques doivent avoir une incidence positive sur les résultats financiers de la société. La banque a imposé des clauses restrictives particulières pour s'assurer que la société demeure financièrement viable. La ou les options choisies doivent respecter les contraintes et avoir une incidence positive sur la rentabilité de la société.
- Ressources : RSI dispose de ressources limitées sur le plan du temps de gestion. Seul un actionnaire consacre tout son temps à la gestion de l'entreprise.

RECOMMANDATIONS

Nos recommandations générales sont de regrouper les activités de RSI et de Lavish pour n'en faire qu'une entité sur le plan financier et opérationnel, tout en conservant les deux marques et les deux styles de spa; de former une société de personnes avec FFL; et de franchiser la marque RSI, seule, après un an, selon le succès de FFL. Ensemble, ces trois recommandations permettront d'assurer la rentabilité accrue que recherchent les actionnaires.

Dans l'entité consolidée, nous recommandons de réunir toutes les fonctions de soutien, telles que la comptabilité, l'administration et les systèmes d'information ainsi que les activités bancaires. Nous recommandons également de mettre en place un programme de primes standard pour les employés de RSI et de Lavish (à l'exclusion des franchisés et de MTC).

La société de personnes constituée avec FFL sera très rentable et permettra de financer en interne les futures expansions. De plus, les bénéfices tirés de la société de personnes pourront servir à réduire au minimum la dette requise pour financer l'expansion par franchisage. L'entente conclue avec FFL devrait prévoir que la marque des centres de massothérapie soit modifiée pour également faire valoir le nom de RSI.

Bien que le projet de franchisage profiterait de la croissance du secteur des spas et pourrait être lucratif, RSI devrait reporter d'au moins une année l'ouverture de franchises, le temps d'acquérir de l'expérience grâce à la société de personnes constituée avec FFL. Actuellement, RSI n'a ni le temps ni les ressources pour assurer le succès des nouvelles franchises, et celles-ci risquent de compromettre la marque RSI.

Il n'est pas recommandé que RSI acquière Pure. Même si cette entreprise pourrait être rentable pendant de nombreuses années et permettrait de diversifier les activités de RSI, les risques liés à cette acquisition sont trop élevés. Acquérir une société qui mène des activités qui ne sont pas familières à la direction et dont les résultats financiers se détériorent, commencer une expansion par franchisage et former une société de personnes avec FFL représentent beaucoup trop de projets à réaliser simultanément pour RSI. Le propriétaire de Pure, Matthew Chung, cherche à en obtenir de 8 à 9 millions de dollars, alors que RSI en fixe la valeur bien en deçà de ce montant. Même si le propriétaire était prêt à ramener son prix à cette valeur, les contraintes de temps et

l'inexpérience de la direction de RSI tendent à indiquer que cette option ne servirait pas les intérêts de RSI.

L'Annexe G présente un plan de mise en œuvre des recommandations ci-dessus.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES ET FINANCEMENT

Financement nécessaire	An 1	An 2
FFL	210 244	
Franchises		200 000
Total	210 244	200 000

À l'heure actuelle, la banque offre à RSI un financement maximal de 15 millions de dollars. Cependant, au vu de nos recommandations, RSI ne respecte pas les clauses restrictives imposées par la banque, et les actionnaires ne peuvent être payés tant que le ratio de couverture des intérêts ne dépasse pas 10. Ce ratio étant inférieur à 10, les actionnaires ne seront pas en mesure de retirer des fonds de RSI avant 2017 (un an plus tard) selon le succès des projets d'expansion. Il n'est pas recommandé que RSI obtienne un financement de la banque si une meilleure offre se présente. Par conséquent, il est recommandé d'obtenir du financement de Blair Cummings si les conditions proposées peuvent être respectées. Même si le taux d'intérêt sera probablement plus élevé (d'environ 4,5 %, pour s'établir à 10 %) que celui de la banque, et si certains actionnaires s'opposent à l'arrivée d'actionnaires additionnels, Blair imposera des clauses restrictives moins rigoureuses, et les actionnaires pourront recevoir des dividendes chaque année en fonction du ratio de service de la dette proposé. Compte tenu de la dette convertible, le conseil de RSI pourrait également tirer parti des connaissances en finances de Blair si ce dernier choisit de convertir son investissement en capitaux propres et de devenir actionnaire.

Selon les états financiers pro forma, le bénéfice net prévu de RSI augmentera considérablement en 2016 en raison de la baisse des frais d'exploitation découlant du regroupement. La rentabilité s'améliorera aussi grâce au bénéfice net tiré de la société de personnes constituée avec FFL et à la création de franchises en 2018. Du coup, la performance de RSI s'améliorera et les résultats ciblés seront atteints.

QUESTIONS LIÉES À L'EXPLOITATION

Stratégie d'entreprise

Structure organisationnelle de l'entité regroupée

Dans l'entité regroupée, Lavish deviendra partie intégrante de RSI sur le plan financier. Toutefois, sur le plan opérationnel, elle fonctionnera en tant qu'entreprise distincte tout en partageant avec RSI les fonctions de soutien. La structure de gouvernance de l'entité issue du regroupement doit être précisée. Comme il a été recommandé de ne pas regrouper les deux marques, il est important de garder en poste les directeurs

actuels de chacun des deux spas en raison de leur expertise opérationnelle particulière. Pour répondre à la préoccupation de Michael Bernard concernant l'adaptation du mode de fonctionnement actuel de Lavish à une nouvelle marque, notre recommandation n'exige pas de Lavish qu'elle modifie ses activités principales (c.-à-d. services offerts, marché cible et prix). Le changement ne touche que les fonctions de soutien, telles que l'administration et la comptabilité, ce qui n'a aucune incidence sur les activités principales. Michael est favorable à la fusion de la fonction administrative, mais Sally doit lui expliquer que le regroupement d'autres fonctions, telles que les activités bancaires, la comptabilité ainsi que les systèmes d'information, facilitera le processus administratif conjoint et n'aura aucune incidence sur les activités principales. En ce qui concerne les activités de RSI, Emily Blais appuie le franchisage de RSI, pourvu qu'elle n'ait pas à travailler un nombre d'heures excessif. Par conséquent, les deux directeurs devraient assumer un rôle de surveillance, et leurs responsabilités relatives aux activités quotidiennes (administration, comptabilité, activités bancaires et systèmes d'information) devraient être réduites pour qu'ils puissent se concentrer sur le rendement global des spas et rendre compte à Sally de l'avancement de la mise en œuvre des changements. Cela permettra à Michael de poursuivre l'exploitation de Lavish en tant que marque distincte et n'exigera qu'un nombre d'heures de travail raisonnable de la part d'Emily et de Michael, puisque leurs responsabilités pour les activités quotidiennes seront réduites. Pendant la première année du processus de mise en œuvre, les directeurs devraient faire rapport à Sally deux fois par semaine et une fois par mois par la suite, de sorte que Sally puisse faire le suivi de la mise en œuvre des changements. Emily et Michael devraient faire rapport sur la rentabilité des spas au regard du budget, du roulement du personnel et de l'évolution de l'environnement concurrentiel. Emily devrait également rendre compte de la rentabilité des franchisés et du pourcentage de nouvelles demandes par rapport à la période précédente.

Fonctions administratives

En ce qui a trait au regroupement des fonctions administratives, un seul système d'information devrait être utilisé pour tous les spas, ce qui permettra de partager de l'information clé sur la clientèle, en facilitera l'aiguillage entre les spas et diminuera les coûts qu'entraînerait l'exploitation d'un deuxième système. Des économies prudemment estimées à au moins 20 % des coûts liés aux fonctions administratives et aux systèmes d'information actuels pourraient être réalisées en éliminant l'un des deux systèmes d'information et en réduisant le chevauchement des responsabilités dans les rôles actuels des employés des deux spas. Comme certains employés affectés à l'administration pourraient s'opposer à devoir apprivoiser un nouveau système, Emily et Michael devraient tenir des séances d'information pour expliquer l'importance de l'entité issue du regroupement. De plus, l'entité offrira aux employés un nouveau régime de rémunération axé sur le rendement (dont il est question ci-après), ce qui devrait les motiver et leur faire voir le regroupement d'un œil favorable. Un responsable administratif devrait être nommé parmi les employés actuels de chacun des spas et être chargé de diriger l'équipe administrative et de faire rapport quotidiennement à Emily et à Michael.

Comptabilité et finances

Par suite du regroupement, les normes comptables suivies par les deux spas devront être uniformisées, puisque des investisseurs externes pourraient être impliqués. Ces investisseurs voudront probablement obtenir une représentation fidèle des activités de l'entité. Les états financiers à usage interne ne seront donc pas suffisants. Nous recommandons d'adopter les NCECF, puisque ce sont des normes comptables largement reconnues pour les sociétés fermées. À l'heure actuelle, les normes IFRS sont trop strictes pour RSI vu sa taille. Cependant, si RSI choisit un jour de devenir une société cotée, elle devra appliquer les IFRS. Comme la société issue du regroupement demeurera une société fermée et que les NCECF sont les normes recommandées par la banque, ce référentiel comptable est le plus approprié pour les spas. Les états financiers de RSI et de Lavish devraient être modifiés de façon rétrospective en fonction des méthodes comptables prévues par les NCECF. Des informations comptables historiques étant nécessaires pour refléter fidèlement les changements, aucun ajustement n'a encore été apporté aux états financiers consolidés. De plus, les activités bancaires devront également être regroupées par le transfert des actifs du compte bancaire de Lavish à celui de RSI. Le fait de regrouper les actifs dans un seul compte bancaire améliorera les conditions de financement éventuelles de la banque. Il se peut également que RSI réalise des économies sur les frais bancaires et autres frais d'administration.

Gouvernance

Étant donné que l'entité issue du regroupement fera l'objet d'un examen financier de la part des investisseurs externes, les NCECF devront être rigoureusement appliquées. Parmi les membres du conseil actuellement en place, il manque une personne possédant une solide expérience dans le domaine financier qui pourrait donner des conseils sur les questions comptables. Nous vous suggérons de parler avec Blair Cummings et de lui offrir l'occasion de siéger au conseil en convertissant sa dette en capitaux propres dans quelques années. Blair peut offrir à RSI l'expertise nécessaire concernant le côté financier des activités de l'entreprise.

Mise à jour des énoncés de mission et de vision

Les énoncés de mission et de vision de RSI et de Lavish ont été révisés pour illustrer les services offerts par chaque spa et pour y intégrer les incidences des projets d'expansion :

- La nouvelle vision de RSI est « *de devenir le meilleur et le plus réputé des spas pour les clients canadiens grâce à l'expansion géographique de la marque RSI* ».
- La nouvelle mission de RSI est « *d'offrir des services de spa et de thérapie exceptionnels à des clients enthousiastes dans une atmosphère relaxante, selon une approche privilégiant le développement durable et le respect de l'environnement* ».

Tableau de bord équilibré

L'Annexe J présente plusieurs initiatives importantes qui seront les principaux inducteurs du succès futur de RSI. La mise en œuvre adéquate de ce tableau de bord équilibré permettra d'aligner les activités commerciales et l'exploitation de RSI sur les objectifs stratégiques des actionnaires. Cependant, afin de tirer parti de tout le potentiel de ce tableau de bord équilibré, il est essentiel de l'intégrer aux discussions de la direction tout au long du processus d'expansion. Ainsi, l'équipe de direction demeurera concentrée sur la mise en place des mesures qui assureront le succès de RSI, lui permettant au final de procurer des revenus à ses actionnaires pendant encore de nombreuses années. Certains des indicateurs de performance proposés sont le pourcentage des produits d'exploitation tirés de nouvelles sources, le nombre de plaintes reçues par la société, le taux d'utilisation et la participation aux ateliers.

Programme de primes pour les employés

Dans l'entité issue du regroupement, le programme de primes offert aux employés des deux spas devrait être standardisé et comporter deux niveaux, soit l'un pour les gestionnaires et l'autre pour les employés des échelons inférieurs. À la suggestion d'Emily Blais, les gestionnaires devraient recevoir des incitatifs sous forme d'actions afin de retenir les meilleurs d'entre eux. Pour ce qui est des thérapeutes, RSI devrait leur offrir des incitatifs sous forme d'horaires flexibles et de vacances supplémentaires pour réduire le risque de surmenage des employés. De plus, le programme de primes fondé sur les produits d'exploitation actuellement offert par Lavish à ses employés devrait être conservé pour éviter de contrarier ces derniers. Les primes en argent ou sous forme de vacances présentées dans le tableau de bord équilibré (Annexe J) favoriseront l'arrimage des objectifs des employés avec les objectifs à long terme des actionnaires de RSI. Le coût de ces programmes de primes devrait augmenter la charge de RSI au titre des salaires et avantages sociaux d'environ 30 %, et celle de Lavish, d'environ 15 %. Comme la rétention des meilleurs employés est l'un des facteurs clés de succès dans ce secteur, l'augmentation de cette charge se justifie par la rentabilité à long terme tirée de la satisfaction de la clientèle à l'égard des services fournis par le personnel de RSI.

Franchisage

RSI devrait reporter son projet de franchisage d'au moins un an, en attendant qu'elle puisse dégager les ressources nécessaires pour assurer le lancement réussi des franchises. Le risque de faire du tort à la marque RSI en cas d'échec de l'expansion par franchisage est beaucoup trop grave, puisque cela peut compromettre de façon permanente les activités actuelles et la rentabilité de RSI. Au cours de la prochaine année, l'exploitation de la société de personnes MTC constituera une étape intermédiaire dans le processus menant au franchisage, grâce à laquelle RSI pourra acquérir de l'expérience dans la mise en œuvre de projets d'expansion avec un partenaire d'affaires bien établi. Si MTC est un succès, RSI pourra se servir des

connaissances tirées des centres de massothérapie pour mieux comprendre les ressources et les meilleures pratiques nécessaires à l'exploitation de franchises. L'échec de MTC signifierait que RSI n'est pas en mesure d'entreprendre un projet de franchisage plus compliqué et de plus grande envergure.

Quatre franchises devraient être ouvertes en 2017 et huit en 2018. La première année donnera lieu à une perte en raison des coûts initiaux mais, d'ici 2018, l'entreprise deviendra rentable et couvrira la perte subie en 2016.

Emily a manifesté son intérêt à participer au projet d'expansion et, en raison de la centralisation des fonctions administratives, elle pourra assumer plus de responsabilités sans augmenter sa charge de travail. Ainsi, grâce à son expérience dans la gestion des activités de RSI, elle pourra aider Sally à trouver des emplacements et des franchisés éventuels. Par exemple, pour ce qui est des franchises existantes qui voudront dorénavant utiliser la marque RSI, Emily aura l'expérience nécessaire pour déterminer si le spa a de « solides antécédents ». Si Emily ne veut pas quitter son poste de directrice chez RSI, un directeur de l'externe ayant de l'expérience dans le secteur des spas devrait être embauché pour aider Sally au cours de la phase de démarrage des franchises.

Une fois les franchises opérationnelles, RSI devra mettre en place des contrôles internes rigoureux pour s'assurer que les franchises adoptent les valeurs et les processus de RSI qui ont contribué à sa réussite. À mesure que RSI continuera son expansion, les contrôles internes prendront de plus en plus d'importance, puisqu'il sera difficile de surveiller chaque franchise individuellement. Sans contrôles adéquats en place, RSI risque de voir sa marque perdre de la valeur et de s'exposer à des poursuites. Avec l'augmentation du nombre de franchises, RSI devrait embaucher un contrôleur ayant le titre de CPA. Ce contrôleur supervisera la mise en place et le respect des contrôles, et fera rapport à Sally et au conseil chaque trimestre. L'embauche d'un contrôleur alourdira la masse salariale, mais les avantages l'emporteront largement sur le coût.

Massage Therapy Centre (MTC)

Au stade du démarrage, nous recommandons que MTC soit constituée en société de personnes, les frais de démarrage étant moins élevés que pour la constitution en société par actions. De plus, sur le plan administratif et réglementaire, une société de personnes est beaucoup moins complexe. Globalement, le démarrage de MTC sous forme de société de personnes se déroulera plus facilement, puisque sa constitution comportera moins d'exigences que pour une société par actions. De plus, si MTC subit une perte nette, la constitution en société de personnes permettra à RSI et à FFL d'avoir recours au fractionnement du revenu, ce qui diminuera les impôts à payer sur leurs autres activités respectives. Toutefois, nous recommandons que RSI et FFL envisagent la constitution de MTC en société par actions à mesure qu'elle se développera et prendra de l'expansion dans d'autres établissements de FFL. Cette recommandation s'explique par les avantages fiscaux considérables associés à une

société par actions, particulièrement à mesure que le revenu imposable augmente. En plus de la croissance de l'entreprise, il faut également tenir compte d'une augmentation de la responsabilité et du nombre de poursuites dont pourrait faire l'objet la société de personnes. Par conséquent, la constitution en société par actions après une certaine évolution de la société de personnes aidera à protéger les actifs respectifs de RSI et de FFL des passifs de MTC. La possibilité pour RSI de vendre sa participation dans MTC et de conserver la part de contrôle qu'elle souhaite est un autre avantage de la constitution de MTC en société par actions à mesure qu'elle évolue. RSI jouira ainsi de beaucoup plus de flexibilité quant à ce qu'elle pourra faire de ses actions de MTC que ne le permettrait le transfert d'une part dans une société de personnes, qui est bien plus difficile.

Il est également possible d'arrimer à MTC l'objectif de RSI d'améliorer le taux de rétention des employés, car MTC donnera aux employés de RSI l'occasion de devenir des formateurs ou des superviseurs, ou encore de rédiger des manuels sur les spas. Cela permettra aux employés de RSI et de Lavish d'effectuer une rotation de leurs activités en accomplissant des tâches moins stressantes que leur travail de thérapeute. De plus, les employés pourront modifier leur horaire et l'ambiance de travail s'ils le souhaitent.

Lors de la rédaction de l'entente définitive, RSI devrait aborder la question de l'intégration de l'image de marque ou du logo de RSI dans chaque centre de massothérapie. Cette question ne devrait pas poser de problème pour FFL puisqu'elle n'a aucune incidence négative sur la société de personnes, mais elle est très importante, car l'exposition de la marque RSI aidera à en accroître la notoriété et la valeur pour RSI.

Lors de la formation de l'équipe de direction de MTC, nous recommandons d'entreprendre des démarches auprès de Lisa Wiley comme premier choix pour représenter RSI au sein de MTC. Ce choix tient au fait qu'elle est actuellement une actionnaire de RSI et qu'elle serait donc une candidate de confiance pour représenter les intérêts de la société. Lisa a l'expérience des postes de leadership, ayant été chef de service de la régie régionale de la santé et présidente d'un club des petits déjeuners dans les écoles. Si elle est intéressée par ce poste, nous lui recommanderions de suivre quelques cours de gestion dans un collège communautaire de sa localité. De plus, elle devrait recevoir un salaire semblable à celui d'un directeur général travaillant dans la région. Si elle n'est pas intéressée par le poste, nous recommandons à RSI d'embaucher une autre personne possédant de l'expérience en gestion dans ce secteur pour représenter RSI au sein de MTC. En effet, aucun des autres directeurs d'expérience de RSI ou de Lavish n'a les compétences requises pour jouer un rôle dans MTC. RSI devrait exposer clairement au nouveau directeur ses attentes commerciales pour MTC ainsi que les objectifs et les valeurs de RSI. Lors du choix commun du troisième directeur général de MTC, RSI doit s'assurer que la personne choisie n'a aucun lien avec FFL. Il importe de s'assurer que ce directeur soit impartial et n'ait pas de parti pris pour l'une ou l'autre des parties. C'est important car, si le directeur

privilégie les intérêts de FFL, RSI pourrait perdre une part du contrôle sur les décisions de gestion au quotidien et tirer moins d'avantages de MTC.

Conclusion

Le rapport ci-dessus présente une évaluation des principales occasions d'affaires qui s'offrent actuellement à Rejuvenating Spa Inc. Nous recommandons que la société regroupe ses activités avec celles de sa filiale, Lavish Spa, forme une société de personnes avec Forevermore Fit Limited et franchise elle-même la marque RSI. Cette stratégie fera en sorte que les objectifs du conseil sont atteints et que RSI continue de croître et de prospérer.

Annexe A – États financiers consolidés de RSI

Bilan consolidé de RSI Aux 31 décembre								
2015				2014				
	RSI	Lavish	Élimination	Consolidé	RSI	Lavish	Élimination	Consolidé
Actif								
Actif à court terme								
Trésorerie	12,401 \$	14,600 \$		27,001 \$	3,000 \$	2,500 \$		5,500 \$
Débiteurs	63,012	15,125		78,137	45,430	11,377		56,807
Charges payées d'avance	3,150	3,781		6,931	2,181	2,617		4,798
Fournitures et linge de spa	7,562	27,500		35,062	9,540	26,935		36,475
Stocks	62,125	59,400		121,525	45,430	55,798		101,228
Autres	1,000	1,000		2,000	1,000	1,000		2,000
Total de l'actif à court terme	149,250 \$	121,406 \$		270,656 \$	106,581 \$	100,227 \$		206,808 \$
Terrain	140,000 \$			140,000 \$	140,000 \$			140,000 \$
Bâtiment	900,000			900,000	900,000			900,000
Améliorations locatives		350,000		350,000		350,000		350,000
Amortissement cumulé – améliorations locatives		(145,833)		(145,833)		116,667		116,667
Matériel	225,000	586,000		811,000	206,000	508,000		714,000
Amortissement cumulé	(315,000)	(248,000)		(563,000)	259,127	174,000		433,127
Valeur comptable nette	950,000 \$	542,167 \$		1,492,167 \$	986,873 \$	567,333 \$		1,554,206 \$
Actifs incorporels								
Logo		58,500 \$		58,500 \$		38,500 \$		38,500 \$
Liste de clients			60,000 \$	60,000			80,000 \$	80,000
Marque			100,000	100,000			100,000	100,000
Taux de location avantageux			160,000	160,000			240,000	240,000
Écart d'acquisition			493,996	493,996			493,996	493,996
Total des actifs incorporels – acquisition de Lavish			786,216				886,216	
Participation dans Lavish Spa Inc.	1,000,000 \$		(1,000,000)	-	1,000,000		(1,000,000)	-
Total de l'actif	2,099,250 \$	722,073 \$		2,635,318 \$	2,093,454 \$	706,060 \$		2,685,730 \$

Annexe A – États financiers consolidés de RSI (suite)

Passif et capitaux propres

Passif à court terme

Créditeurs et charges à payer	60,295 \$	58,275 \$	118,570 \$	74,613 \$	55,125 \$	129,738 \$
Impôts à payer	8,678	2,865	11,543	4,544	2,725	7,269
Tranche à court terme de la dette à long terme	93,839	80,000	173,839	93,839	80,000	173,839
Total du passif à court terme	162,812	141,140	303,952	172,996	137,850	310,846

Dette à long terme

Dette à long terme – Lavish

(net de la tranche à court terme de 80 000 \$; 80 000 \$ en 2014)

350,000 \$	350,000 \$	400,000 \$	400,000 \$
------------	------------	------------	------------

Emprunt hypothécaire grevant l'immeuble (net de la tranche à court terme de 25 714 \$; 25 714 \$ en 2014)

488,566 \$	488,566	514,280 \$	514,280
------------	---------	------------	---------

Emprunt à terme auprès de la banque – acquisition de Lavish (net de la tranche à court terme de 68 125 \$; 68 125 \$ en 2014)

545,000	545,000	613,125	613,125
---------	---------	---------	---------

Montants dus aux actionnaires – actions de Lavish

250,000	250,000	250,000	250,000
---------	---------	---------	---------

Total du passif à long terme

1,283,566 \$	350,000 \$	1,633,566 \$	1,377,405 \$	400,000 \$	1,777,405 \$
--------------	------------	--------------	--------------	------------	--------------

Passif éventuel

(27,780) \$	27,780 \$	(27,780) \$	27,780 \$
-------------	-----------	-------------	-----------

Total du passif

1,446,378 \$	491,140 \$	1,965,298 \$	1,550,401 \$	537,850 \$	2,116,031 \$
---------------------	-------------------	---------------------	---------------------	-------------------	---------------------

Capitaux propres

Actions ordinaires

200,000 \$	1,000 \$	(1,000) \$	200,000 \$	200,000 \$	1,000 \$	(1,000) \$	200,000 \$
------------	----------	------------	------------	------------	----------	------------	------------

Actions privilégiées

200,000			200,000	200,000			200,000
---------	--	--	---------	---------	--	--	---------

Bénéfices non répartis

252,872	229,933	(212,784)	270,021	143,053	167,210	(140,564)	169,699
---------	---------	-----------	---------	---------	---------	-----------	---------

Total des capitaux propres

652,872 \$	230,933 \$	670,021 \$	543,053 \$	168,210 \$	569,699 \$
------------	------------	------------	------------	------------	------------

Total du passif et des capitaux propres

2,099,250 \$	722,073 \$	-	2,635,318 \$	2,093,454 \$	706,060 \$	-	2,685,730 \$
---------------------	-------------------	----------	---------------------	---------------------	-------------------	----------	---------------------

Annexe A – États financiers consolidés de RSI (suite)

État consolidé des résultats de RSI
Aux 31 décembre

	2015			2014			Variation annuelle
	RSI	Lavish		RSI	Lavish		
Produits d'exploitation							
Services de spa	504,100 \$	1,375,000 \$		1,879,100 \$	454,300 \$	1,282,600 \$	1,736,900 \$ 8 %
Ventes de produits de soins	248,500	440,000		688,500	227,150	424,000	651,150 6 %
	<u>752,600</u>	<u>1,815,000</u>		<u>2,567,600</u>	<u>681,450</u>	<u>1,706,600</u>	<u>2,388,050</u> 8 %
Charges							% des produits d'exploitation
Salaires et avantages sociaux	191,054 \$	618,750 \$		809,804 \$	177,177 \$	538,692 \$	715,869 \$ 43 %
Coût des produits vendus	124,250	198,000		322,250	109,032	199,280	308,312 17 %
Frais d'administration et autres	142,103	257,119		399,222	131,694	254,775	386,469 21 %
Marketing	37,630	116,875		154,505	30,665	102,608	133,273 8 %
Amortissement du bâtiment	55,873		55,873	55,873	58,968		58,968 3 %
Amortissement des améliorations locatives		29,167	29,167		29,167		29,167 2 %
Amortissement du matériel		74,000	74,000		66,800		66,800 4 %
Amortissement des actifs incorporels (taux de location préférentiel et liste de clients)			100,000	100,000		100,000	100,000 5 %
Loyer		300,000	300,000		300,000		300,000 16 %
Intérêts – financement du matériel		30,100	30,100		33,600		33,600 2 %
Intérêts – emprunt hypothécaire	29,314		29,314	32,400		32,400	32,400 2 %
Intérêts – actions de Lavish	48,431		48,431	61,313		61,313	61,313 3 %
Bénéfice avant autres revenus	<u>123,945</u>	<u>190,989</u>	<u>(100,000)</u>	<u>214,934</u>	<u>80,201</u>	<u>181,678</u>	<u>(100,000)</u> 161,880 33 %
Autres revenus – dividendes de Lavish	99,619	(99,619)	-	-	-	-	-
Bénéfice avant impôts	<u>223,564</u>	<u>190,989</u>	<u>(99,619)</u>	<u>214,934</u>	<u>80,201</u>	<u>181,678</u>	<u>-</u> 161,880 33 %
Impôts	18,592	28,647	47,239	12,030	27,252	39,282	39,282 20 %
Bénéfice net	<u>204,972 \$</u>	<u>162,342 \$</u>	<u>(99,619) \$</u>	<u>167,695 \$</u>	<u>68,171 \$</u>	<u>154,426 \$</u>	<u>- \$</u> 122,598 \$ 37 %
Bénéfice en pourcentage des produits d'exploitation	27 %	9 %	7 %	10 %	9 %	5 %	
Taux d'imposition			22 %			24 %	

Annexe B – Consolidation de RSI

Consolidation de RSI Calcul de l'écart d'acquisition et de l'amortissement des actifs incorporels aux fins de la consolidation

Prix d'acquisition	1,000,000 \$
Actifs nets acquis à la juste valeur	
Début de 2014	
Actions ordinaires	1,000
Bénéfices non répartis	12,784
Actifs nets à la valeur comptable	13,784
Ajustements à la valeur comptable pour refléter la juste valeur	
Matériel (impossible à évaluer)	
Passif éventuel	(27,780)
Actifs incorporels identifiables	
Taux de location préférentiel	320,000
Liste de clients	100,000
Marque	100,000
Écart d'acquisition	493,996 \$
Amortissement de l'augmentation à la juste valeur des immobilisations	
Matériel	
Améliorations locatives	
Passif éventuel	
Amortissement des actifs incorporels	
Taux de location préférentiel (durée résiduelle : 4 ans à compter de la date d'acquisition)	80,000
Liste de clients (5 ans)	20,000
Marque (non amortie – durée d'utilité indéfinie)	
Écart d'acquisition (non amorti – durée d'utilité indéfinie)	
Total de l'amortissement des actifs incorporels	100,000 \$

Annexe C – Ratios financiers de RSI et de Lavish Spa Inc.

	Ratios financiers de RSI		Ratios financiers de Lavish Spa Inc.		Ratios consolidés de RSI		
(en fonction des soldes à la fin de l'exercice)							
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	Clauses bancaires restrictives
Liquidité							
Ratio de liquidité relative	0.5	0.3	0.2	0.1	0.3	0	
Ratio du fonds de roulement	0.9	0.6	0.9	0.7	0.9	0.7	
Rotation des débiteurs	11.9	15.0	120	150	32.9	42.0	
Délai moyen de recouvrement des débiteurs	30.6	24.3	3.0	2.4	11.1	8.7	
Rotation des stocks	2.0	2.4	3.3	3.6	2.7	3.0	
Délai moyen de rotation des stocks	182.5	152.1	109.5	102.2	137.6	119.8	
Solvabilité							
Ratio de couverture des intérêts	3.1	1.4	7.3	6.4	3.0	2.3	
Ratio de couverture du total du passif par les flux de trésorerie	0.2	0.1	0.5	0.4	0,0	0,0	
Ratio dette/total de l'actif	68.9 %	74.1 %	68.0 %	76.2 %	74.6 %	78.8 %	50.0 %
Ratio emprunts/capitaux propres	2.2	2.9	2.1	3.2	2.9	3.7	1
Ratio de couverture des intérêts	2.6	1.9	7.3	6.4	3.0	2.3	10
Rentabilité							
Marge brute sur les produits de soin	50.0 %	52.0 %	55.0 %	53.0 %	53.2 %	52.7 %	
Marge brute sur les services	62.1 %	61.0 %	55.0 %	58.0 %	56.9 %	58.8 %	
Marge bénéficiaire	27.2 %	10.0 %	8.9 %	9.0 %	6.5 %	5.1 %	
Rendement des capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires	31.4 %	12.6 %	70.3 %	91.8 %	25.0 %	21.5 %	
Rendement de l'actif	9.8 %	3.3 %	22.5 %	21.9 %	6.4 %	4.6 %	
Rendement de l'actif (compte non tenu des dividendes et de la participation dans Lavish)	9.6 %				18.2 %	15.0 %	
Rotation de l'actif	0.4	0.3	2.5	2.4	1.0	0.9	
Ratio de distribution	46.4 %	0.0 %	61.4 %	0.0 %	37 %	0.0 %	

Annexe C – Ratios financiers de RSI et de Lavish Spa Inc. (suite)

	Rapprochement de la trésorerie de RSI	Rapprochement de la trésorerie de Lavish Spa Inc.
Flux de trésorerie d'exploitation		
Bénéfice net	204,972 \$	162,342 \$
Amortissement	55,873	103,167
Débiteurs	(17,582)	(3,748)
Charges payées d'avance	(969)	(1,164)
Fournitures et linge de spa	1,979	(565)
Stocks	(16,695)	(3,602)
Autres	-	-
Créditeurs et charges à payer	(14,319)	3,150
Impôts à payer	4,134	140
	217,392 \$	259,720 \$
Activités d'investissement		
Achat de matériel	(19,000) \$	(78,000) \$
Site Web et logo		(20,000)
Activités de financement		(98,000)
Paiements sur l'emprunt hypothécaire	(25,714)	
Paiements sur l'emprunt – actions de Lavish	(68,125)	
Avances nettes – financement du matériel		(50,000)
Dividendes	(95,152)	(99,619)
	(188,991) \$	(149,619) \$
Total	9,401 \$	12,100 \$
Trésorerie – au début de l'exercice	3,000	2,500
Trésorerie – à la fin de l'exercice	12,401	14,600
	9,401 \$	12,100 \$

Annexe D – Franchises de RSI

Nombre de thérapeutes	Franchisage – Évaluation du bénéfice et du rendement du capital investi									RSI 2015
	Par thérapeute	1		3		5				
Produits d'exploitation										
Tarif moyen	70									
Nombre d'heures	1,920									
Taux d'utilisation	70 %									
Services de spa	94,080		94,080 \$		282,240 \$		470,400 \$			504,100 \$
Ventes de produits de soins (% des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques)	28,224	30 %	28,224	30 %	84,672	30 %	141,120	30 %		248,500 49 %
Autres										
Total des produits d'exploitation	<u>122,304 \$</u>		<u>122,304 \$</u>		<u>366,912 \$</u>		<u>611,520 \$</u>			<u>752,600 \$</u>
Charges										
Salaires et avantages sociaux (% des produits d'exploitation tirés des services de spa)	37,632	40 %	37,632	40 %	112,896	40 %	188,160	40 %		191,054 38 %
Coût des produits vendus (% des produits d'exploitation tirés de la vente de produits de soins)	14,112	50 %	14,112	50 %	42,336	50 %	70,560	50 %		124,250 50 %
Frais d'administration et autres	24,000		24,000	20 %	60,000	16 %	96,000	16 %		126,600 17 %
Redevances de franchisage	5,645	6 %	5,645	5 %	16,934	5 %	28,224	5 %		
Fonds de marketing	235	0.25 %	235	0.19 %	706	0.19 %	1,176	0.19 %		37,630 5 %
Marketing – médias locaux	1,646	1.75 %	1,646	1.75 %	4,939	1.75 %	8,232	1.75 %		
Frais d'occupation et de communication	22,000		22,000	18 %	55,000	15 %	88,000	14 %		
Amortissement										55,873 7 %
Intérêts										
Autres										
Total des charges	<u>105,270 \$</u>		<u>105,270 \$</u>		<u>292,811 \$</u>		<u>480,352 \$</u>			<u>535,407 \$</u>
Bénéfice avant impôts	<u>17,034 \$</u>		<u>17,034 \$</u>		<u>74,101 \$</u>		<u>131,168 \$</u>			<u>217,193 \$</u> 29 %
% des produits d'exploitation	14 %		14 %		20 %		21 %			
Investissement requis										
Enseignes	5,000		5,000 \$		5,000 \$		5,000 \$			
Matériel	7,500		7,500		22,500		37,500			
Uniformes et linge de spa	2,500		2,500		7,500		12,500			
Fonds de roulement	15,000		15,000		15,000		15,000			
	<u>30,000 \$</u>		<u>30,000 \$</u>		<u>50,000 \$</u>		<u>70,000 \$</u>			
Rendement du capital investi			57 %		148 %		187 %			

Annexe E – FFL

Calcul du seuil de rentabilité des franchises

Redevance initiale – moyenne pondérée des nouveaux entrepreneurs et des entreprises existantes	32,500 \$
Coûts de démarrage	
Élaboration des documents de marketing	200,000
Élaboration du manuel de procédures et des documents de formation	50,000
Total des coûts liés à la création	250,000 \$
Nombre de franchises nécessaires pour couvrir les coûts de démarrage	7.7

	Initiale		Périodiques	
	Fixe	Fixe	Variables/ franchise	Total
Produits d'exploitation				
Redevance initiale – nouveaux entrepreneurs				
Redevance initiale – entreprises existantes				
Pourcentage hypothétique de nouveaux entrepreneurs				
Redevances de franchisage périodiques				
Fonds de publicité				
Charges				
Élaboration des documents de marketing	200,000 \$			
Documents de marketing (mises à jour annuelles à compter de l'an 2)		20,000 \$		
Publicité nationale – selon le nombre de franchisés cotisés				
Élaboration du manuel de procédures et des documents de formation	50,000			
Manuel de procédures et documents de formation (mises à jour annuelles à compter de l'an 2)		5,000		
Frais de formation par franchise			2,500 \$	
Contrôle de la qualité par franchise			2,500	
Frais de vente, d'administration et autres		40,000		
Total des charges		65,000	5,000	
Redevances de franchisage périodiques – 6 %				
Produits d'exploitation des franchisés nécessaires pour couvrir les charges		1,083,333	83,333	1,166,667 \$
Produits d'exploitation par franchisé (moyenne de trois thérapeutes)				282,240
Nombre de franchises nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité				4.13

Annexe E – FFL (suite)

Centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited Résultats financiers projetés

		Grands centres	Petits centres	Total	Notes
Nombre de thérapeutes		4	1		
Nombre de semaines		52	52		
Heures par semaine		35	35		
Tarif horaire		80	75		
Pourcentage des heures facturées		75 %	70 %		
Produits d'exploitation tirés des soins thérapeutiques		436,800 \$	95,550 \$		
Ventes de produits de soins – % des produits d'exploitation tirés des soins thérapeutiques	15 %	65,520	14,333		
Rabais offerts aux membres	10 %	(25,116)	(5,494)		Hypothèse : rabais de 10 % accordés sur 50 % des services
		477,204 \$	104,388 \$		
Charges					
Salaires et avantages sociaux – % des produits d'exploitation tirés des soins thérapeutiques	45 %	196,560 \$	42,998 \$		Moyenne du secteur de 39 % – utilisation d'un pourcentage plus élevé pour attirer et retenir des employés de qualité, ce qui est important
Coûts des produits vendus	50 %	32,760	7,166		
Marketing	5 %	23,860	5,219		
Fournitures (y compris les produits de soins et la blanchisserie)	5 %	21,840	4,778		
Frais d'administration et autres (y compris les services publics, les assurances et les communications)		50,000	5,000		Fixes; petits centres : faibles coûts différentiels engagés par FFL; grands centres : réceptionniste distincte plus d'autres coûts différentiels Durée hypothétique de 60 mois, versement initial de 10 % et intérêts de 9 %
Location de matériel		6,941	1,735		
Intérêts					Sur les fonds pour les travaux de rénovation
Quote-part des frais de gestion attribuée à MTC		?	?		Le directeur qui sera embauché, le soutien administratif, etc.
Coût des points accumulés et utilisés		?	?		
Total des charges		331,962 \$	66,896 \$		
Bénéfice net		145,242 \$	37,492 \$		Partagé 50/50 Distribution trimestrielle des flux de trésorerie d'exploitation

Annexe E – FFL (suite)

Investissement requis				
Rénovations				
Matériel	7,500	30,000 \$	7,500 \$	Devant être loué par MTC
Uniformes et linge de spa	2,000	8,000	2,000	
		<u>38,000 \$</u>	<u>9,500 \$</u>	
Activités de financement		<u>27,000</u>	<u>6,750</u>	Location de matériel
FFL et RSI	10 %	3,000	750	Versement initial pour le matériel loué Uniformes et linge de spa Fonds de roulement – charges pour un mois
		8,000	2,000	
	12	<u>27,663</u>	<u>5,575</u>	
		<u>38,663 \$</u>	<u>8,325 \$</u>	
Bénéfice				
Première année				
Bénéfice revenant à RSI	50 %	2	2	
		145,242 \$	37,492 \$	182,735 \$
Tous les centres				
Bénéfice revenant à RSI	50 %	7	18	
		508,348 \$	337,431 \$	845,779 \$
Investissement requis de la part de RSI et de FFL				
Total pour la première année		77,326.95 \$	16,649 \$	
RSI	50 %	38,663 \$	8,325 \$	46,988 \$
Tous les centres		270,644	149,844	
RSI	50 %	135,322 \$	74,922 \$	210,244 \$

Annexe F – Pure

		Pure Substance Inc. Exemple d'évaluation									
		2014		2013		2012		2011		2010	
Informations financières				96 %		95 %		93 %		97 %	
Produits d'exploitation tirés de la vente de produits de soins		19,500 \$		18,720 \$		17,784 \$		16,539 \$		16,043 \$	
Coût des produits vendus		14,235		13,104		12,093		11,247		10,909	
		73 %		70 %		68 %		68 %		68 %	
Administration		3,120		2,808		2,489		2,316		2,567	
		16 %		15 %		14 %		14 %		16 %	
Marketing		195		187		178		165		160	
		1 %		1 %		1 %		1 %		1 %	
Soutien communautaire – % du bénéfice net de l'exercice précédent		61		82		78		67		75	
		-25 %		6 %		16 %		-10 %		7 %	
Autres		390		374		356		331		321	
		2 %		2 %		2 %		2 %		2 %	
Amortissement – bâtiment		16		17		18		18		18	
Amortissement – matériel		695		1,050		1,104		1,003		788	
Amortissement – total (= DPA)		711		1,067		1,121		1,021		806	
Bénéfice avant impôts		788		1,098		1,469		1,392		1,205	
Impôts		158		220		294		278		241	
Bénéfice net		630		878		1,175		1,114		964	
Bénéfice en pourcentage des produits d'exploitation		3 %		5 %		7 %		7 %		6 %	
Dividendes		335 \$		486 \$		573 \$		534 \$		442 \$	
Augmentation (diminution) des bénéfices non répartis		295 \$		392 \$		602 \$		580 \$		522 \$	

Annexe F – Pure (suite)**Actif à court terme**

Trésorerie	38 \$	62 \$	83 \$	39 \$	100 \$
Débiteurs	2,438	2,340	2,223	2,067	2,005
Stocks	2,373	2,184	2,016	1,874	1,818
Autres	138	154	134	142	131
Total de l'actif à court terme	<u>4,987 \$</u>	<u>4,740 \$</u>	<u>4,456 \$</u>	<u>4,123 \$</u>	<u>4,055 \$</u>

Terrain	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$
Bâtiment	2,310	2,310	2,310	2,310	2,310
Amortissement cumulé	1,918	1,901	1,884	1,866	1,848
Matériel	10,425	9,825	9,005	8,210	7,500
Amortissement cumulé	9,850	9,156	8,106	7,003	6,000
Valeur comptable nette	<u>1,067</u>	<u>1,178</u>	<u>1,425</u>	<u>1,751</u>	<u>2,062</u>
Total de l'actif	<u>6,054 \$</u>	<u>5,918 \$</u>	<u>5,880 \$</u>	<u>5,874 \$</u>	<u>6,117 \$</u>

Passif à court terme

Créditeurs et charges à payer	842 \$	772 \$	708 \$	659 \$	713 \$
Impôts à payer	13	18	24	23	21
Tranche à court terme de la dette à long terme					
Total du passif à court terme	<u>855 \$</u>	<u>790 \$</u>	<u>732 \$</u>	<u>682 \$</u>	<u>734 \$</u>
Dette à long terme envers les actionnaires	384 \$	608 \$	1,020 \$	1,666 \$	2,437 \$
Total du passif	<u>1,239 \$</u>	<u>1,398 \$</u>	<u>1,752 \$</u>	<u>2,348 \$</u>	<u>3,171 \$</u>
Capitaux propres					
Actions ordinaires	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$
Bénéfices non répartis	4,715	4,420	4,028	3,426	2,846
Total des capitaux propres	<u>4,815 \$</u>	<u>4,520 \$</u>	<u>4,128 \$</u>	<u>3,526 \$</u>	<u>2,946 \$</u>

Annexe F – Pure (suite)**Total du passif et
des capitaux propres**

	<u>6,054 \$</u>	<u>5,918 \$</u>	<u>5,880 \$</u>	<u>5,874 \$</u>	<u>6,117 \$</u>
Contrôle	(0)	(0)	0	(0)	(0)
Rendement de l'actif	0	0	0	0	0
Investissements dans le matériel	600 \$	820 \$	795 \$	710 \$	750 \$
Amortissement – acquisitions de matériel					
2010			188	375	188
2011		178	355	178	
2012	199	398	199		
2013	205	205			
2014	90				
Avant	201	270	362	450	600
	<u>695 \$</u>	<u>1,050 \$</u>	<u>1,104 \$</u>	<u>1,003 \$</u>	<u>788 \$</u>

Annexe G – Plan de mise en œuvre

Plan de mise en œuvre des options stratégiques recommandées

Option stratégique	Détail des éléments	Membres du personnel responsables	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Entité issue du regroupement	Intégrer Michael et Emily	Sally Rice	■	■	■	■	■	■
	Déterminer les responsabilités de gestion	Sally, Michael, Emily						
	Analyser les coûts et les économies	Personnel comptable	■	■	■	■	■	■
	Communiquer l'information sur le regroupement, le nouveau programme de primes, les responsabilités, etc. au reste du personnel	Michael et Emily						
	Former le personnel	Personnel						
	Superviser l'entité issue du regroupement	Sally	■	■	■	■	■	■
Société de personnes constituée avec FFL	Accepter la proposition définitive	Principaux actionnaires						
	Négocier et signer une entente avec FFL	Principaux actionnaires						
	Intégrer Lisa Wiley à titre de directrice proposée de MTC	Sally						
	Collaborer avec FFL pour embaucher un autre directeur	Lisa						
	Suivre les progrès de MTC	Lisa, Sally						
	Franchisage de RSI	Intégrer Emily	Sally	■	■	■	■	■
Embaucher un contrôleur		Sally						
Trouver des emplacements idéaux		Emily et Sally	■	■	■	■	■	
Passer en entrevue les candidats à une franchise		Emily						
Donner de la formation		Personnel						
Superviser les franchises		Contrôleur	■	■	■	■	■	
Effectuer des évaluations du rendement		Contrôleur						

Annexe H – Projections relatives au franchisage

Projections relatives au franchisage					
Aux 31 décembre					
	An 1	An 2		An 1	An 2
Nombre de franchises⁴	4	8	Produits d'exploitation		
			Redevance initiale – nouveaux entrepreneurs	80,000 \$	50,000 \$
			Redevance initiale – entreprises existantes	50,000 \$	0 \$
			Redevances de franchisage	3,669.12 \$	7,925.30 \$
			Publicité	88,058.88 \$	190,207.18 \$
			Total des produits d'exploitation	221,728 \$	248,132 \$
			Charges		
			Élaboration des documents de marketing	200,000 \$	0 \$
			Mise à jour du manuel de procédures et des documents de formation (aucune mise à jour l'an 1)		5,000 \$
			Frais de vente, d'administration et autres	40,000 \$	40,800 \$
			Frais de formation	10,000 \$	20,400 \$
			Contrôle de la qualité	10,000 \$	20,400 \$
			Total des charges	260,000 \$	86,600 \$
			Bénéfice net	(38,272) \$	161,532 \$
Produits d'exploitation bruts par franchise					
Produits d'exploitation bruts par spa ²	366,912 \$	396,265 \$			

Annexe H – Projections relatives au franchisage (suite)

- 1) Hypothèse : augmentation des charges de 2 % par année, au rythme de l'inflation.
- 2) Hypothèse : trois thérapeutes par franchise. Croissance de 8 % conformément à l'Annexe A.
- 3) Une charge additionnelle de 25 000 \$ a été ajoutée au cours de l'an 1 pour les coûts liés à la création des premières franchises (c.-à-d. les coûts de déplacement pour trouver les emplacements idéaux).
- 4) Hypothèse : quatre nouvelles franchises sont ouvertes chaque année au cours des cinq prochaines années, réparties à parts égales entre nouveaux et anciens propriétaires.
- 5) Hypothèse : le bénéfice net a été réalisé dans le cadre d'opérations de trésorerie.
- 6) Le taux utilisé pour la VAN est le taux d'escompte moyen.

Annexe I – Prévisions financières

	État consolidé des résultats de RSI			
	Aux 31 décembre			
	2015	2016	2017	2018
Produits d'exploitation ¹				
Services de spa	1,879,100 \$	2,032,942 \$	2,199,379 \$	2,379,442 \$
Ventes de produits de soins	688,500	727,992 \$	769,750 \$	813,903 \$
	2,567,600	2,760,934	2,969,129	3,193,345
Charges ²				
Salaires et avantages sociaux	809,804 \$	696,624	749,155	805,728
Coût des produits vendus	322,250	277,212	298,116	320,628
Frais d'administration et autres	399,222	343,426	369,323	397,213
Marketing	154,505	132,911	142,934	153,727
Amortissement du bâtiment ³	55,873	55,873	55,873	55,873
Amortissement des améliorations locatives	29,167	29,167	29,167	29,167
Amortissement du matériel	74,000	74,000	74,000	74,000
Amortissement des actifs incorporels (taux de location préférentiel et liste de clients)	100,000	100,000	100,000	100,000
Loyer	300,000	300,000	300,000	300,000
Intérêts – financement du matériel ⁴	30,100	30,100	30,100	30,100
Intérêts – emprunt hypothécaire	29,314	29,314	29,314	29,314
Intérêts – actions de Lavish	48,431	48,431	48,431	48,431
Bénéfice avant autres revenus	214,934	643,876	742,717	849,164
Bénéfice d'exploitation de FFL ⁵		182,735	365,469	730,939
Bénéfice d'exploitation des franchises ⁶			(38,272)	161,532
Bénéfice avant impôts	214,934	826,611	1,069,914	1,741,635
Impôts	47,239	181,676	235,150	382,783
Bénéfice net	167,695 \$	644,935 \$	834,764 \$	1,358,852 \$
Bénéfice en pourcentage des produits d'exploitation	7 %	23 %	28 %	43 %
Taux d'imposition (hypothèse : stable)	22 %	22 %	22 %	22 %
Croissance		74 %	23 %	39 %
Ratio de couverture des intérêts	3.0	7.0	7.9	8.9

Annexe I – Prévisions financières (suite)

Hypothèses

- 1) On suppose que la croissance des produits d'exploitation se poursuit au même taux que pour 2014-2015.
- 2) On suppose que les charges de 2016 correspondent au pourcentage des produits d'exploitation de 2015, avec des économies de 20 % découlant du regroupement. Les charges de 2017-2018 sont fondées sur le nouveau pourcentage des produits d'exploitation de 2016.
- 3) On suppose que l'amortissement est linéaire.
- 4) On suppose que la charge d'intérêts est stable.
- 5) On suppose deux magasins de chaque type au cours de l'an 1, nombre qui double chaque année, conformément à l'Annexe E.
- 6) Nombre de franchises pour l'an 2, en 2017, conformément à l'Annexe H.

Annexe J – Tableau de bord équilibré

Objectif	Mesure	Cible	Initiative
Axe Finances			
Augmenter les flux de rentrées durables	% des produits d'exploitation provenant de nouvelles sources	25 % d'ici 2018	Franchiser RSI Constituer une société de personnes avec FFL
Augmenter l'utilisation du programme de fidélisation de la clientèle	% des clients participant au programme de fidélisation	Adhésion de 50 % des clients d'ici 2018	Créer, mettre en place et promouvoir le programme de fidélisation de la clientèle
Réduire les frais d'exploitation par client	Frais d'exploitation par visite de client	Diminution de 5 % d'ici 2018	Suivre la rentabilité des clients, attirer les clients les plus rentables
Axe Clients			
Améliorer le bien-être des clients	Sondages après visite au spa	80 % de répondants	Adapter les forfaits de soins sur une base individuelle
Diminuer le nombre de plaintes des clients	Nombre de plaintes reçues par l'entreprise	Moins de cinq plaintes par année par franchise	Essayer les services offerts par les franchises avant l'ouverture
Constituer une clientèle fidèle et régulière	Nombre de clients réguliers	Augmentation de 5 % du nombre de clients réguliers chaque trimestre	Mettre en place un programme de fidélisation de la clientèle
Axe Processus internes			
Accroître l'efficacité des thérapeutes	Taux d'utilisation	2 % d'augmentation d'ici 2018	Faire participer les thérapeutes à des ateliers de formation : au minimum une fois par année
Assurer la cohérence et l'uniformité des activités des franchisés	Visite des spas par un client-mystère pour en juger	Taux d'approbation de 90 %	Faire passer des employés de RSI pour des clients afin d'évaluer l'uniformité
Attirer et retenir les meilleurs thérapeutes	Sondage interne des employés	Taux de satisfaction de 80 % chez les employés	Mettre en place un régime de rémunération au rendement avec des vacances prolongées et des primes en fonction des produits d'exploitation
Augmenter la fidélisation des directeurs de RSI	Capacité des directeurs à atteindre des objectifs annuels	Taux de réussite de 75 %	Mettre en place un programme de primes avec actionnariat, en plus de primes en fonction du % d'augmentation de la marge brute et du % d'augmentation de la satisfaction des employés
Axe Apprentissage organisationnel			
Favoriser les relations entre les employés de RSI et ceux de Lavish	Participation à des activités qui favorisent l'esprit d'équipe	Acceptation et intégration complètes d'ici 2017	Organiser chaque trimestre des activités qui favorisent l'esprit d'équipe avec RSI et Lavish
Encourager la participation aux ateliers sur les nouveaux soins de spa et nouvelles techniques de massothérapie ainsi que sur les nouveaux programmes	Suivi de la participation aux ateliers	Participation à au moins un atelier par année pour tous les thérapeutes	Offrir des ateliers

Bibliographie

BARREAU DU HAUT-CANADA. « Partnerships », *Springer Reference*, [En ligne], 2011. [<http://rc.lsuc.on.ca/pdf/ht/partnerships.pdf>] (Consulté le 21 juin 2015).

BRICKLEY, J. et F. DARK. « The choice of organizational form: The case of franchising », *Journal of Financial Economics*, vol. 18, n° 2, juin 1987, p. 401-420.

CAFA. *Quelle est la valeur de votre entreprise?*, [En ligne], n° 2, s. d. [http://cafa.ca/pdf/cafa_news_2_fr.pdf] (Consulté le 9 juin 2015).

D'AVENI, R. et D. RAVENSCRAFT. « Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance? », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, 1^{er} octobre 1994, p. 1167-1206.

ERFURT-COOPER, P. et M. COOPER. *Health and Wellness Tourism: Spas and Hot Springs*, Bristol, Channel View Publications, 2009, 376 p.

ISPA. Étude de 2014 sur le secteur américain des spas (en anglais seulement), [En ligne], s. d. [<http://experienceispa.com/images/Media/2014-industry-study-executive-summary.pdf>] (Consulté le 30 mai 2015).

LAM, D. C. et coll. « Merger Synergies Through Workforce Reduction », *Ivey Business Journal*, [En ligne], janvier/février 2007. [<http://iveybusinessjournal.com/publication/merger-synergies-through-workforce-reduction>] (Consulté le 21 juin 2015).

PayScale. *Chief Executive Officer (CEO) Salary (Canada)*, [En ligne], s. d. [[http://www.payscale.com/research/CA/Job=Chief_Executive_Officer_\(CEO\)/Salary](http://www.payscale.com/research/CA/Job=Chief_Executive_Officer_(CEO)/Salary)] (Consulté le 25 juin 2015).

PINKNEY, D. « Bain & Company study finds 70 percent of merging companies overestimate cost savings from scale-derived benefits », *Bain & Company*, [En ligne], 15 septembre 2014. [<http://www.bain.com/about/press/press-releases/bain-study-finds-70-percent-of-merging-companies-overestimate-cost-savings-from-scale-derived-benefits.aspx>] (Consulté le 21 juin 2015).