

## Rejuvenating Spa Inc. – Analyse de cas

### Module de synthèse 1

En 2005, un groupe de dix amis et collègues ont acheté un spa de jour local, Rejuvenating Spa Inc. (RSI), à Halifax. Le 1<sup>er</sup> janvier 2014, RSI a acheté les actions de Lavish Spa Inc. et les a inscrites dans un compte de participation. Les sociétés ont continué d'exercer leurs activités indépendamment en conservant leur propre marque et leur propre équipe de direction. Les Documents 1 à 4 présentent les états financiers des sociétés et des renseignements généraux les concernant.

Les actionnaires de RSI estiment que le moment est bien choisi pour procéder à une expansion qui pourra leur procurer un revenu, et leur permettra de vendre la société à leur discrétion. En juin dernier, Sally Rice, l'une des actionnaires de RSI, qui était directrice générale de la régie régionale de la santé, a pris sa retraite; les actionnaires l'ont aussitôt recrutée comme chef de la direction de RSI pour qu'elle veille à mieux organiser la société et à en gérer l'expansion. Son mandat consiste à regrouper RSI et Lavish de manière à ce qu'elles exercent leurs activités sous la même bannière et partagent les mêmes systèmes d'administration, de comptabilité et d'information (réservations), le même site Web, et les mêmes médias sociaux et services bancaires.

Le projet d'expansion est axé sur deux initiatives :

1. Créer une franchise de spas de jour qui offriront une gamme complète de services (massages, manucures et pédicures, soins du visage et soins du corps) et vendront des produits de soins connexes. Selon Sally, il s'agit du moyen le plus rapide et le plus facile de réaliser l'expansion et d'augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité de RSI. La franchise sera modelée sur les activités et l'image de RSI. Dans le cadre de ce processus, RSI fera passer Lavish Spa à sa marque en en modifiant la dénomination, le décor, les normes d'exploitation, etc.
2. S'associer à Forevermore Fit Limited (FFL), une société à capital fermé qui est la plus grande chaîne de centres de conditionnement physique de la région atlantique du Canada. FFL, qui veut ajouter des services de massothérapie à la gamme de services qu'elle offre à ses membres, a présenté à RSI l'idée d'ouvrir des centres de massothérapie dans ses centres de conditionnement physique. Les centres de massothérapie exerceront leurs activités en tant que nouvelle entité distincte utilisant leurs propres dénomination, logo, etc. FFL et RSI apporteront chacune leur savoir-faire, et la nouvelle entité recrutera le personnel de gestion et de soutien administratif et les thérapeutes nécessaires. FFL fournira les locaux, et RSI

apportera son expertise en gestion de services de massothérapie. Il faudra peaufiner les détails relatifs à la structure et aux apports de chaque partie. Le processus a déjà été entamé, un projet d'accord ayant notamment été rédigé et des données sur les prix et les coûts, recueillies.

Ces deux projets d'expansion sont perçus comme des façons de permettre à RSI de saisir des possibilités dans divers secteurs du marché, de diversifier sa clientèle et de répondre aux divers besoins des consommateurs. Les franchises proposées seront des spas à services complets axés sur la détente et le bien-être, tandis que les centres de massothérapie seront destinés aux clients soucieux de leur santé et aux adeptes du conditionnement physique et des sports.

Outre ces initiatives, une autre possibilité s'est présentée. Le propriétaire de Pure Substance Inc. (Pure), fabricant de produits pour spas, a proposé à RSI de lui vendre sa société. Il est important pour lui que l'acheteur de Pure partage ses valeurs et continue d'exploiter l'usine actuelle qui emploie des travailleurs locaux. Il croit que RSI respectera ces conditions. RSI utilise depuis quelques années les produits Pure et estime que la société est fiable et constante en ce qui a trait à la qualité et aux délais de livraison des produits. Ce projet d'achat n'en est qu'au stade exploratoire.

RSI a fait appel à Rubinoff & Rubinoff LLP (RR), un cabinet offrant des services professionnels de comptabilité publique, de fiscalité et de consultation aux petites entreprises, pour l'assister dans ses projets d'expansion et l'aider à régler d'autres questions connexes. Jacob Rubinoff a participé à la plus récente réunion trimestrielle des actionnaires de RSI pour comprendre exactement ce que RSI veut inclure dans le mandat du cabinet (Document 5).

Vous, CPA, travaillez chez RR. Nous sommes le 14 février 2016 et vous faites partie de l'équipe de mission affectée à ce projet. L'équipe doit effectuer l'analyse requise et préparer le rapport préliminaire qui sera présenté aux actionnaires de RSI aux fins d'étude et de suivi. Le rapport devra comprendre une analyse de la situation actuelle de RSI et de Lavish et une évaluation des projets d'expansion, et traiter des autres questions soulevées lors de la réunion trimestrielle des actionnaires. Sally et les autres actionnaires ont hâte d'entreprendre l'expansion et souhaitent que RR recommande un plan d'action dans son rapport.

## Documents

	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1	États financiers de RSI (y compris les notes)	4
2	Renseignements généraux sur RSI (préparés par la directrice de RSI et revus par Sally)	8
3	États financiers de Lavish Spa Inc. (y compris les notes)	9
4	Renseignements généraux sur Lavish Spa Inc. (préparés par le directeur de Lavish et revus par Sally)	13
5	Transcription de la réunion trimestrielle des actionnaires	15
6	Renseignements sur les actionnaires	23
7	Renseignements sur le secteur des spas	24
8	Renseignements sur les centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited	29
9	Projet d'accord – Centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited	31
10	Renseignements sur la création de franchises	33
11	Projet de document promotionnel – Franchises de RSI	34
12	Notes sur la réunion entre Sally Rice et Matthew Chung (propriétaire de Pure Substance Inc.)	39
13	Données financières concernant Pure Substance Inc.	41
14	Options de financement	43

**Document 1**  
**Rejuvenating Spa Inc.**  
**Bilan (note 1)**  
**non consolidé**  
**aux 31 décembre**

<b>Actif</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Actif à court terme		
Trésorerie	12 401 \$	3 000 \$
Débiteurs (note 2)	63 012	45 430
Charges payées d'avance	3 150	2 181
Fournitures et linge de spa	7 562	9 540
Stocks (note 3)	62 125	45 430
Autres	1 000	1 000
Total de l'actif à court terme	149 250 \$	106 581 \$
Immobilisations corporelles, net de l'amortissement cumulé (note 4)	950 000 \$	986 873 \$
Participation dans Lavish Spa Inc. (note 5)	1 000 000	1 000 000
<b>Total de l'actif</b>	<b>2 099 250 \$</b>	<b>2 093 454 \$</b>
 <b>Passif et capitaux propres</b>		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 6)	60 295 \$	74 613 \$
Impôts à payer	8 678	4 544
Tranche à court terme de la dette à long terme	93 839	93 839
Total du passif à court terme	162 812 \$	172 996 \$
Dette à long terme		
Emprunt hypothécaire grevant l'immeuble (net de la tranche à court terme de 25 714 \$; 25 714 \$ en 2014) (note 7)	488 566 \$	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) (note 8)	545 000	613 125
Montants dus aux actionnaires – actions de Lavish (note 9)	250 000	250 000
Total de la dette à long terme	1 283 566 \$	1 377 405 \$
Total du passif	1 446 378 \$	1 550 401 \$
Capitaux propres		
Actions ordinaires	200 000 \$	200 000 \$
Actions privilégiées	200 000	200 000
Bénéfices non répartis	252 872	143 053
Total des capitaux propres	652 872	543 053
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>2 099 250 \$</b>	<b>2 093 454 \$</b>

**Document 1**  
**Rejuvenating Spa Inc.**  
**État des résultats**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Produits d'exploitation</b>		
Services de spa	504 100 \$	454 300 \$
Ventes de produits de soins	248 500	227 150
	<u>752 600 \$</u>	<u>681 450 \$</u>
<b>Charges</b>		
Salaires et avantages sociaux	191 054 \$	177 177 \$
Coût des produits vendus	124 250	109 032
Frais d'administration et autres	142 103	131 694
Marketing	37 630	30 665
Amortissement	55 873	58 968
Intérêts – emprunt hypothécaire	29 314	32 400
Intérêts – actions de Lavish	48 431	61 313
	<u>628 655 \$</u>	<u>601 249 \$</u>
Bénéfice avant autres revenus	123 945 \$	80 201 \$
Autres revenus – dividendes de Lavish	99 619	-
Bénéfice avant impôts	<u>223 564 \$</u>	<u>80 201 \$</u>
Impôts	18 592	12 030
Bénéfice net	<u>204 972 \$</u>	<u>68 171 \$</u>
Bénéfice en pourcentage des produits d'exploitation	27 %	10 %
Bénéfices non répartis, au début de l'exercice	143 053	74 882
Dividendes	95 152	
Bénéfices non répartis, à la fin de l'exercice	<u>252 873 \$</u>	<u>143 053 \$</u>

## Notes complémentaires

1. Les présents états financiers ont été préparés aux fins des rapports internes à l'intention de la direction et de la préparation des déclarations de revenus.
2. Débiteurs

	2015	2014
Comptes clients	6 842 \$	8 330 \$
Assurances (facturation directe)	53 920	35 900
Actionnaires et employés	<u>7 250</u>	<u>6 200</u>
Total partiel	68 012	50 430
Estimation des montants irrécouvrables	<u>5 000</u>	<u>5 000</u>
Montant net	<u>63 012 \$</u>	<u>45 430 \$</u>

3. Stocks – Estimation du coût fondée sur le prix de vente au détail et la marge commerciale

	2015	2014
Produits bios Pure Substance (revente)	34 605 \$	23 280 \$
Produits bios Pure Substance (en vrac)	7 540	6 200
Cosmétiques et autres produits de beauté	14 500	10 410
Divers	<u>5 480</u>	<u>5 540</u>
Total	<u>62 125 \$</u>	<u>45 430 \$</u>

4. Immobilisations corporelles

Le bâtiment de RSI est amorti aux mêmes taux et méthodes que ceux qui sont utilisés aux fins de l'impôt.

	2015			2014		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
Terrain	140 000 \$	0 \$	140 000 \$	140 000 \$	0 \$	140 000 \$
Bâtiment	900 000	210 000	690 000	900 000	181 250	718 750
Matériel	<u>225 000</u>	<u>105 000</u>	<u>120 000</u>	<u>206 000</u>	<u>77 877</u>	<u>128 123</u>
	<u>1 265 000 \$</u>	<u>315 000 \$</u>	<u>950 000 \$</u>	<u>1 246 000 \$</u>	<u>259 127 \$</u>	<u>986 873 \$</u>

## 5. Participation dans Lavish Spa Inc.

La participation dans Lavish Spa Inc. est comptabilisée à la valeur d'acquisition.

Au moment de l'achat, la valeur estimative de la liste de clients de Lavish a été établie à 100 000 \$ et celle de sa marque, à 100 000 \$.

## 6. Crédoiteurs et charges à payer

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Comptes fournisseurs	55 514 \$	70 723 \$
Salaires et avantages sociaux à payer	<u>4 781</u>	<u>3 890</u>
Total	<u>60 295 \$</u>	<u>74 613 \$</u>

## 7. Emprunt hypothécaire

L'emprunt d'une durée de 20 ans porte intérêt à 6 %, soit 25 714 \$ par année. L'emprunt est garanti par le terrain et le bâtiment.

## 8. Emprunt pour l'acquisition de Lavish Spa Inc.

L'emprunt porte intérêt à 9 %, soit 68 125 \$ par année. L'emprunt est garanti par les actions de Lavish et des cautionnements personnels des actionnaires.

## 9. Montants dus aux actionnaires

Les montants dus ne portent pas intérêt; aucune échéance de remboursement n'est établie.

**(en dollars)**

<b>Payable à</b>	<b>Montant</b>	<b>Payable à</b>	<b>Montant</b>
Sally Rice	40 000	Trent Carle	20 000
Richard Brown	40 000	Joanne Gibb	20 000
Bob Gallant	35 000	Janique Thérour	15 000
Lisa Wiley	25 000	Marilyn Côté	15 000
Dave Conyers	25 000	Cary Gammon	15 000

## Document 2

### Renseignements généraux sur 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.

#### Locaux

Nos locaux, d'une superficie de 2 500 pieds carrés, comprennent des salles de soins privées et un endroit réservé aux soins du visage, aux manucures et aux pédicures. Nous avons une aire d'accueil où sont mis en montre les produits de soins que nous vendons.

#### Emplacement

Notre bâtiment se situe au centre-ville d'Halifax près des universités et hôpitaux. Il y a également à proximité plusieurs boutiques ainsi que des cliniques médicales et d'autres établissements de services. Quelques places de stationnement hors rue sont disponibles.

#### Heures d'ouverture

Nos heures d'ouverture sont du lundi au jeudi, de 10 h à 18 h, et du vendredi au dimanche, de 10 h à 21 h.

#### Profil de la clientèle

D'après nos observations, 70 % de notre clientèle est constituée de femmes, mais ce pourcentage baisse progressivement. L'âge moyen est de 40 ans, mais la clientèle regroupe des gens de moins de 20 ans aussi bien que des septuagénaires. Les clients proviennent surtout de la classe moyenne, et beaucoup ont une assurance soins de santé couvrant la massothérapie. Nous avons eu environ 7 100 rendez-vous l'année dernière, soit environ 600 de plus que l'année précédente.

En 2015, les prix se sont établis en moyenne à 75 \$ par massage, 80 \$ par soin du visage, 85 \$ par soin du corps et 35 \$ par soin des ongles. En 2014, les prix s'élevaient en moyenne à 74 \$ par massage, 80 \$ par soin du visage, 85 \$ par soin du corps et 35 \$ par soin des ongles.



**Document 3**  
**Lavish Spa Inc.**  
**Bilan (note 1)**  
**aux 31 décembre**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Actif</b>		
Actif à court terme		
Trésorerie	14 600 \$	2 500 \$
Débiteurs (note 2)	15 125	11 377
Charges payées d'avance	3 781	2 617
Fournitures et linge de spa	27 500	26 935
Stocks (note 3)	59 400	55 798
Autres	1 000	1 000
Total de l'actif à court terme	121 406 \$	100 227 \$
Améliorations locatives (net de l'amortissement cumulé de 145 833 \$; 116 667 \$ en 2014) (note 4)	204 167 \$	233 333 \$
Matériel (net de l'amortissement cumulé de 248 000 \$; 174 000 \$ en 2014) (note 4)	338 000	334 000
Valeur comptable nette	542 167 \$	567 333 \$
Site Web (note 5)	58 500	38 500
<b>Total de l'actif</b>	<b>722 073 \$</b>	<b>706 060 \$</b>
<b>Passif et capitaux propres</b>		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 6)	58 275 \$	55 125 \$
Impôts à payer	2 865	2 725
Tranche à court terme de la dette à long terme	80 000	80 000
Total du passif à court terme	141 140 \$	137 850 \$
Dette à long terme (net de la tranche à court terme de 80 000 \$) (note 7)	350 000 \$	400 000 \$
Passif éventuel (note 8)		
Total du passif	491 140 \$	537 850 \$
Capitaux propres		
Actions ordinaires	1 000 \$	1 000 \$
Bénéfices non répartis	229 933	167 210
Total des capitaux propres	230 933	168 210
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>722 073 \$</b>	<b>706 060 \$</b>

**Document 3**  
**Lavish Spa Inc.**  
**État des résultats**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Produits d'exploitation</b>		
Services de spa	1 375 000 \$	1 282 600 \$
Ventes de produits de soins	440 000	424 000
	1 815 000 \$	1 706 600 \$
<b>Charges</b>		
Salaires et avantages sociaux	618 750 \$	538 692 \$
Coût des produits vendus	198 000	199 280
Frais d'administration et autres	257 119	254 775
Amortissement du matériel	74 000	66 800
Amortissement des améliorations locatives	29 167	29 167
Marketing et promotion	116 875	102 608
Loyer	300 000	300 000
Intérêts	30 100	33 600
	1 624 011 \$	1 524 922 \$
Bénéfice avant impôts	190 989 \$	181 678 \$
Impôts	28 647	27 252
Bénéfice net	162 342	154 426
Bénéfices non répartis, au début de l'exercice	167 210	12 784
Dividendes	99 619	-
Bénéfices non répartis, à la fin de l'exercice	229 933 \$	167 210 \$

## Notes complémentaires

1. Les présents états financiers ont été préparés aux fins internes à l'intention de la direction et de la préparation des déclarations de revenus.

Les coûts du programme de fidélisation, des rabais et des cadeaux sont inclus sous le poste Marketing et promotion.

2. Débiteurs

	2015	2014
Comptes clients	17 625\$	13 477\$
Provision pour créances douteuses	2 500	2 100
Montant net	15 125\$	11 377\$

3. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation, le coût étant déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré.

	2015	2014
Produits bios Pure Substance (revente)	31 998\$	31 098\$
Produits bios Pure Substance (en vrac)	6 802	5 980
Cosmétiques et autres produits de beauté	11 500	9 000
Vêtements	6 250	7 520
Divers	2 850	2 200
Total	59 400\$	55 798\$

4. Matériel

Le matériel est comptabilisé au coût et amorti selon la méthode linéaire sur des périodes de six à huit ans.

Les améliorations locatives sont amorties complètement sur la durée totale du bail et de la période de renouvellement (12 ans).

5. Le site Web de Lavish fournit des renseignements sur les services, les forfaits, les offres spéciales, etc. et permet également de prendre rendez-vous en ligne et d'acheter des cartes-cadeaux. Lors de sa mise à jour en 2015, une nouvelle fonction de suivi en ligne du programme de fidélisation des membres a été ajoutée.

## 6. Crédoiteurs et charges à payer

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Comptes fournisseurs	17 755 \$	26 175 \$
Salaires et primes	16 700	12 500
Cartes-cadeaux	<u>23 820</u>	<u>16 450</u>
	<u>58 275 \$</u>	<u>55 125 \$</u>

## 7. Dette à long terme

Financement du matériel : le matériel est financé sur des durées de trois à sept ans à des taux d'intérêt variant entre 3 % et 8 %; le matériel financé est donné en garantie.

Améliorations locatives : les améliorations ont été financées sur cinq ans.

## 8. Passif éventuel

Un ancien fournisseur, Organic Spa Products (Organic), a poursuivi L lavish en 2012 pour non-paiement de montants totalisant 138 900 \$, plus les intérêts. Selon L lavish, le produit n'était pas conforme aux normes et a été retourné à Organic. L lavish a intenté contre Organic une poursuite pour le remboursement des frais d'expédition de retour de 5 100 \$. Les avocats de L lavish ont établi à seulement 20 % la probabilité que L lavish soit tenue de payer Organic.

## **Document 4**

### **Renseignements généraux sur Lavish Spa Inc.**

#### **Vision**

« 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 vous et 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. »

#### **Services et locaux**

Le Lavish Spa occupe 10 000 pieds carrés et est doté de quatre salles de soins individuelles et de deux salles de soins en duo. Nous offrons une grande aire de détente pour ceux qui désirent relaxer avant, entre et après les soins. Nous avons également un espace où les clients peuvent découvrir nos produits de soins et les essayer avant de les acheter. Nous avons eu la chance de signer un bail pluriannuel pour nos locaux lors de l'ouverture du spa, car le taux du marché a beaucoup augmenté deux ans plus tard. Ce taux est stable depuis quelques années, mais il s'élève à environ 8 \$ le pied carré de plus qu'à la signature du bail. La durée initiale du bail était de sept ans avec l'option de renouveler pour une autre période de cinq ans (le taux devant être négocié au renouvellement).

Le Lavish Spa offre un éventail complet de soins de spa, dont la massothérapie, les soins du visage, la réflexologie, les enveloppements et les polissages, ainsi que les manucures et les pédicures. Nous proposons aussi des forfaits détente, nuptiaux, pour couples et mère-fille. Chaque saison, les thérapeutes du Lavish Spa créent ensemble un « soin saisonnier » qui n'est offert que pendant la période de l'année pour laquelle il a été conçu. Nous offrons un programme de fidélisation (gratuitement avec le premier forfait de soins) qui récompense les clients fidèles. Les membres accumulent cinq points par tranche de 100 \$, et chaque tranche de 150 points peut être échangée contre une carte-cadeau de 100 \$.

#### **Produits de soins**

Nous sommes heureux d'offrir des produits de soins modernes et de grande qualité afin de rehausser l'expérience au spa et qu'on peut utiliser chez soi entre chaque rendez-vous. Nous vendons les produits Pure Substance, fabriqués à l'Île-du-Prince-Édouard à

partir d'ingrédients biologiques, lesquels combinent l'intelligence de la science et une approche holistique et sensorielle visant l'équilibre parfait de la peau, du corps et de l'esprit. L'algue riche en nutriments récoltée au large de l'Île, conjuguée à d'autres ingrédients naturels, est transformée pour créer les produits de soin du visage et les cosmétiques Pure Substance certifiés biologiques.

### Emplacement et heures d'ouverture

Nous sommes situés à l'étage supérieur de l'hôtel Opal, un hôtel cinq étoiles au cœur du centre-ville. Un stationnement souterrain est disponible. Notre aire de détente offre une vue panoramique du port d'Halifax. Nous sommes ouverts les jours de semaine, de 7 h à 21 h, et les fins de semaine, de 9 h à 21 h, sur rendez-vous uniquement.

### Profil de la clientèle

Données tirées du programme de fidélisation :

	2015	2014
Âge moyen	50	52
Proportion hommes/femmes	30/70	26/74
Niveau de revenu	Moyen élevé et plus	Moyen élevé et plus
Clients locaux / visiteurs	40/60	42/58
Rendez-vous par année	11 000	10 600
Dépense moyenne par rendez-vous	125 \$	121 \$
Achats moyens de produits par rendez-vous	40 \$	40 \$

Pour l'année en cours, les prix s'établissaient en moyenne à 120 \$ par massage, 125 \$ par soin du visage, 130 \$ par soin du corps et 55 \$ par soin des ongles (manucures et pédicures). Pour l'année précédente, les prix s'établissaient en moyenne à 118 \$ par massage, 123 \$ par soin du visage, 130 \$ par soin du corps et 55 \$ par soin des ongles (manucures et pédicures).

## Document 5

### Transcription de la réunion trimestrielle des actionnaires

Date : 14 février 2016

Lieu : RSI (après les heures d'ouverture, dans le bureau de Sally)

Présents :

Sally Rice, chef de la direction et actionnaire  
Bob Gallant, actionnaire  
Lisa Wiley, actionnaire  
Jacob Rubinoff, Rubinoff & Rubinoff LLP

Présents pour une partie de la réunion :

Emily Blais, directrice de RSI  
Michaël Bernard, directeur de Lavish Spa Inc.

Sally : Bienvenue à notre réunion, Jacob. Bob, Lisa et moi représentons les actionnaires de RSI. Nous nous rencontrons habituellement tous les trimestres et examinons les résultats financiers et les autres questions liées à l'exploitation de la société. Tous les actionnaires assistent à l'assemblée générale annuelle, que nous tenons au spa, ce qui est pratique pour tous et favorise un taux de participation plus élevé. Les actionnaires peuvent également participer à nos réunions trimestrielles des actionnaires s'ils le souhaitent, mais ils le font rarement; les gens sont très occupés de nos jours, et les actionnaires peuvent appeler un des membres de la direction s'ils veulent discuter d'une question. J'ai compilé des renseignements sur nos actionnaires pour vous aider à mieux nous connaître (Document 6).

Bob : Je suis heureux de vous rencontrer, Jacob. Maintenant que nous nous lançons dans un projet d'expansion pour RSI, il est rassurant de pouvoir consulter un cabinet de services professionnels pour partir du bon pied. Contribuer à la collectivité en favorisant un mode de vie sain est une source de motivation pour moi, et je crois que rendre les spas plus accessibles pour le consommateur moyen sera un pas dans la bonne direction. Nous prônons également la responsabilité sociale et le développement durable et, bien sûr, nous voulons tirer un rendement de notre investissement.

Lisa : Je suis d'accord qu'il convient d'adopter une stratégie de croissance, mais je tiens à ce que nous agissions judicieusement. On entend souvent parler d'entreprises qui connaissent une croissance trop rapide, et je ne veux pas que nous tombions dans le même piège.

- Bob : Bon point. Par contre, la croissance s'est révélée très forte dans le secteur des spas. Sally a d'ailleurs rassemblé des données sur le secteur (Document 7).
- Sally : Discutons d'abord des centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited. Je vous ai tous remis une copie des renseignements généraux (Document 8) et du projet d'accord avec FFL (Document 9). RR devra nous éclairer sur certains détails, notamment les incidences fiscales et les problèmes potentiels concernant l'accord, mais je crois que, pour l'essentiel, nous sommes prêts à le signer et à nous lancer. Selon moi, il s'agit d'un projet relativement facile : une fois sur pied, il n'exigera pas trop de notre temps et ne nécessitera que peu ou pas de financement. Une chose sur laquelle j'aimerais que vous vous penchiez, Jacob, c'est la structure organisationnelle de l'entreprise. Actuellement, il est prévu qu'elle sera exploitée par une société de personnes, mais pensez-vous qu'il serait préférable de constituer une société par actions?
- Lisa : Cela semble trop beau pour être vrai, et je crois que ce projet profitera davantage à FFL qu'à nous. FFL tirera profit de ce nouveau service offert à ses membres; à mon avis, cela lui donnera un avantage concurrentiel qui lui permettra de conserver ses membres actuels et d'en attirer de nouveaux. Et nous, qu'allons-nous en tirer? Je sais que FFL exerce ses activités depuis près de 20 ans et semble prospère, mais nous n'avons pas d'information sur sa situation financière, par exemple. Ne devrions-nous pas avoir plus de renseignements avant de nous lancer en affaires avec cette entreprise?
- Sally : La société de personnes nous donnera accès à un nouveau segment de marché (santé et conditionnement physique) et à de nouveaux secteurs géographiques (toute la région atlantique). Si nous décidons d'acheter Pure Substance, projet dont nous discuterons tantôt, nous pourrions vendre des produits de soins dans les centres de massothérapie de FFL. Nous offrirons également de la formation aux massothérapeutes de ces centres, ce qui nous rapportera des revenus.
- Bob : Peut-être devrions-nous prévoir dans l'accord un mécanisme rattachant le nom de RSI aux centres de massothérapie afin de promouvoir notre marque?
- Sally : Il vaudrait peut-être la peine d'y penser. En somme, RR analysera le travail que nous avons fait jusqu'ici et examinera les renseignements pour en vérifier l'exactitude sur le plan financier. Ce sera bien d'avoir le point de vue d'une personne qui n'est pas directement en cause. RR relèvera peut-être des améliorations à apporter à l'accord et des éléments sur lesquels nous aurions besoin de plus de renseignements.
- Autre chose? ... Alors passons au projet de franchise. Je suis vraiment emballée par ce projet, et j'y ai consacré beaucoup de temps et d'efforts. J'aimerais que Jacob entende votre opinion aussi bien que la mienne.



- Lisa : J'ai une question concernant la charge de travail. Celle-ci dépendra du nombre de demandes de franchises que nous recevrons et du nombre de demandes qui seront acceptées. Nous devrions en tenir compte dans le processus d'approbation et ne pas trop en prendre au début.
- Bob : Oui mais, d'un autre côté, je pense que d'avoir un grand nombre de franchisés fait partie de ce dont nous avons besoin pour réussir, à la fois pour couvrir nos coûts et pour développer la marque et le réseau. RR devrait nous aider à établir les chiffres à ce chapitre : combien de franchises devons-nous vendre pour être rentables? Combien allons-nous faire par franchise? Et dans l'ensemble? Quels seront les coûts? Quels sont les risques? Sur une note positive, la création de franchises nous permettra d'avoir plus de fonds pour renouveler la marque Rejuvenating (RSI) ou même pour en créer une nouvelle qui regroupe RSI et Lavish. Afin d'aider RR, j'ai préparé quelques prévisions des produits et des charges liés à la création des franchises (Document 10).
- Sally : Je m'attends à ce que bon nombre des franchisés soient des massothérapeutes qui exploitent une clinique de massage ou un spa indépendant. Je prévois 5 à 15 nouveaux franchisés par année, la moitié étant des indépendants se joignant au réseau, et l'autre moitié, des nouveaux entrepreneurs.
- Bob : D'après mon expérience, les brochures à l'intention des franchisés comportent une certaine forme d'assurance pour les franchisés éventuels quant au contenu, au franchiseur et à l'offre. Nous en avons prévue une dans nos documents préliminaires (Document 11). Peut-être devrions-nous exiger nous aussi une certaine forme d'assurance sur l'information que nous fourniront les franchisés éventuels?
- Sally : Cela devrait faire partie du processus à mettre en place pour l'attribution des franchises. Nous voudrions confirmer que le franchisé éventuel a les ressources financières et l'expérience nécessaires.
- Bob : Je pense que vous avez déjà fait de l'excellent travail, Sally. Je suis d'accord qu'il sera très utile d'avoir le point de vue nouveau et impartial de RR. Le cabinet pourrait relever des questions ou des risques qui nous ont échappé et nous conseiller à ce chapitre.
- Sally : Le dernier élément à examiner dans notre plan de croissance est l'acquisition éventuelle de Pure Substance. Cette occasion vient tout juste de se présenter, et nous n'avons pas eu tellement la chance d'en discuter au sein du groupe. Je ne sais pas si vous connaissez Matthew Chung. C'est le propriétaire et gestionnaire de Pure. Il est membre de mon Club Rotary et m'a parlé dernièrement, lors d'une rencontre, de l'idée que RSI achète sa société. Je dois vous avouer que j'ai été surprise d'entendre qu'il voulait vendre.

Je sais qu'il n'a jamais été question pour nous de nous lancer dans la fabrication mais, comme Pure est disponible, j'ai cru que ça valait la peine d'en parler. Cela pourrait bien cadrer avec les activités de RSI et nos autres projets.

J'ai rencontré Matthew, et nous avons eu une discussion intéressante sur ses projets. À ce stade-ci, tout est strictement confidentiel, car Matthew ne veut pas que ses employés s'inquiètent. Matthew se soucie principalement de garder cette entreprise bien établie à l'Île-du-Prince-Édouard et de conserver son personnel actuel. Il s'inquiète de l'économie de l'Île-du-Prince-Édouard. J'ai pour chacun de vous une copie de mes notes sur la réunion (Document 12) et des données financières (Document 13).

Lisa : C'est intéressant mais, même s'il y a un lien, ça me semble un peu loin de ce que nous avons fait jusqu'ici.

Bob : C'est vrai, mais je crois qu'il s'agit d'une occasion de créer des synergies et de générer des bénéfices additionnels. Qui plus est, il y a un potentiel de croissance. J'ai survolé rapidement les états de Pure et j'ai vu qu'elle ne générait que peu de bénéfices. Nous aurions peut-être intérêt à conserver l'entreprise à l'Île-du-Prince-Édouard pendant quelques années, jusqu'à ce que nous comprenions à fond le processus de production et les recettes des différents produits, puis fermer les installations de l'Île-du-Prince-Édouard et confier la production à une société indépendante plus importante. Une usine de fabrication plus grande nous permettrait probablement d'économiser à l'étape de la production et de l'expédition des produits. RR devrait analyser les états financiers et les renseignements connexes et nous faire rapport là-dessus.

Sally : Oui mais, bien que cela puisse paraître judicieux sur le plan des affaires, ça me chagrine toujours de voir une entreprise quitter la côte Est. Après tout, n'oublions pas ce qui est arrivé à la fermeture de l'usine de McCain en 2014<sup>1</sup>.

Je crois que Michæl et Emily sont arrivés. Demandons-leur de se joindre à nous pour un moment – ça serait bien que Jacob les rencontre et que nous ayons notre compte rendu trimestriel sur l'état de l'entreprise.

*Les directeurs se joignent à la réunion.*

Sally : Bienvenue à notre réunion, Michæl et Emily. Comme vous le savez, nous travaillons à des projets d'expansion pour RSI et avons fait appel à Rubinoff & Rubinoff, cabinet de services professionnels, pour nous aider. Jacob Rubinoff est ici, et nous avons cru bon que vous fassiez connaissance et qu'il soit mis au courant de vos préoccupations et suggestions, ainsi que d'autres détails sur les activités actuelles des spas. D'abord, nous aimerions

---

<sup>1</sup> Stewart, Dave, « McCain Foods plant closure leaves people in shock », *The Guardian*, 8 août 2014. <http://www.theguardian.pe.ca/News/Local/2014-08-08/article-3827856/McCain-Foods-plant-closure-leaves-people-in-shock/1>

savoir ce que vous pensez de la dotation en personnel et des propositions que nous avons faites concernant les programmes de primes et d'actionnariat pour les employés.

**Emily :** Je suis directrice chez RSI depuis presque 15 ans. Il y a eu beaucoup de changements au fil des ans, mais les valeurs fondamentales restent les mêmes. Afin d'offrir un service de qualité, nous devons recruter d'excellents prestataires de services, dont les esthéticiennes, manucures et thérapeutes. Il a toujours été compliqué d'attirer et de retenir de bons employés, et je crois que c'est de plus en plus difficile. Les thérapeutes font un travail exigeant sur le plan physique, et je ne suis pas certaine que le fait de leur offrir des actions contribuera à les garder en poste. En revanche, si cette offre m'était faite à titre de gestionnaire, ça serait intéressant. Quant aux thérapeutes, nous devons leur offrir un salaire et des avantages sociaux concurrentiels. Le milieu de travail et le perfectionnement professionnel sont également importants, tout comme un horaire de travail flexible.

**Michaël :** Notre spa est plus jeune que celui de RSI et la majorité de nos employés sont avec nous depuis le début, mais à peine cinq années se sont écoulées et je vois déjà des signes de surmenage. Nous accordons actuellement aux employés des primes établies en fonction des produits d'exploitation. Changer ce programme pourrait être problématique, surtout si cela entraîne une baisse de revenus pour les employés. Personnellement, je serais ravi de devenir propriétaire d'une part de la société mais, à mon avis, il y a peut-être de meilleurs moyens de motiver et de rémunérer les thérapeutes, qui reposeraient sur le chiffre d'affaires généré, mais aussi sur d'autres mesures, telles que la fidélité des clients, l'acquisition de nouveaux clients et le volume des ventes au détail.

**Emily :** Sally m'a parlé de la création d'une franchise, et c'est une idée intéressante. Cependant, je me demande combien de temps on s'attend à ce que je consacre à ce projet. Je travaille déjà à temps plein, mais j'aimerais bien y participer. J'ai beaucoup d'expérience et je pense pouvoir apporter une contribution précieuse, mais aurais-je un coup de main pour le travail que je fais actuellement? Certains de nos thérapeutes d'expérience aimeraient peut-être aider à l'élaboration des manuels et à la formation. Leur participation pourrait rendre leur travail plus intéressant et les encourager à rester, mais il nous faudrait alors embaucher plus d'employés.

**Sally :** Merci, Emily – ce sont de bonnes idées dont nous tiendrons compte.

**Michaël :** D'après ce que j'ai entendu sur le projet de franchise, j'ai compris que Lavish devra changer et adopter la nouvelle image. Je ne suis pas sûr que ce soit une bonne idée. Notre fonctionnement est très différent de celui de RSI et, même si je suis prêt à envisager une uniformisation sur le plan administratif, je n'irais pas plus loin que ça.

Bob : C'est noté.

Michaël : J'essaie de suivre les tendances et les nouveautés dans le secteur des spas en vue d'offrir de nouveaux services à nos clients et de les commercialiser de façon à attirer de nouveaux clients. Une tendance qui se dessine, par exemple, est la notion de pleine conscience, et nous sommes à élaborer un forfait thématique qui comprend un massage pleine conscience et une séance de méditation<sup>2</sup>. D'autres tendances retiennent mon attention, telles que la hausse de la clientèle masculine, les retraites de ressourcement en milieu urbain et la popularité croissante des spas comme activité touristique<sup>3</sup>.

Lisa : Intéressant – c'est bien que vous suiviez l'évolution du secteur. Nous devrions tenir compte de ce genre de choses dans nos plans. Nous aimerions aussi avoir votre point de vue sur la tarification des services, le programme de fidélisation et les autres programmes promotionnels.

Bob : Nous avons également discuté de ce qu'il faudrait faire ressortir devant la concurrence, soit les prix ou la qualité des services.

Michaël : Nos prix sont peut-être légèrement inférieurs à la moyenne sectorielle pour les spas d'hôtel, mais nous servons également le marché local et voulons être concurrentiels, sans perdre de vue que nous offrons un service supérieur.

Nous offrons un programme de fidélisation. Cela ne coûte pas cher à l'entreprise, et le programme récompense nos clients fidèles, ce qui les encourage à revenir et les fait se sentir appréciés. Nous offrons aussi des petits cadeaux pour les recommandations de clients et les occasions spéciales. Nous avons ouvert nos portes il y a un peu plus de cinq ans, et nous avons déjà une clientèle fidèle composée d'habitants et de visiteurs réguliers de la région d'Halifax.

Emily : Nos prix sont inférieurs à ceux de Lavish, ce qui est normal puisque nous servons une clientèle différente et que la concurrence est plus vive au chapitre des prix.

Nous n'avons pas de programme de fidélisation, mais nous devrions peut-être y songer. Toutefois, cela pourrait être problématique étant donné que nos prix sont déjà bas, et nos résultats pourraient en souffrir.

---

<sup>2</sup> SpaFinder Wellness Inc., *2013 Trend Report: Top 10 Global Spas and Wellness Trends Forecast*, [http://www.spafinder.ca/newsletter/pt/trends2013/SFW\\_2013\\_Trend-Final.pdf](http://www.spafinder.ca/newsletter/pt/trends2013/SFW_2013_Trend-Final.pdf) (page consultée le 26 février 2015)

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> <http://www.experiencespa.com/media/facts-stats/> (page consultée le 19 mars 2015)

<sup>5</sup> <http://experiencespa.com/pulse/past-issues> (page consultée le 18 mars 2015)

Sally : Nous comptons offrir une certaine forme de programme de fidélisation comme composante de la franchise.

Michæl : Jacob pourrait visiter nos spas afin de voir de lui-même ce que nous offrons.

Lisa : Oui, je crois que c'est une excellente idée! Michæl et Emily, je vous laisse le soin d'organiser une visite de nos spas pour Jacob. Il pourra rencontrer certains de nos employés et essayer nos services.

Sally : Merci encore d'avoir participé à notre réunion, Michæl et Emily.

*Les directeurs quittent la réunion.*

Sally : Nous avons également discuté de la nécessité d'élaborer une stratégie globale pour RSI. Il serait utile de passer ce point en revue avec Jacob.

Lorsque nous avons acheté RSI, nous avons formulé un énoncé de mission et de vision et l'avons revu chaque année à notre assemblée générale annuelle.

Notre vision consiste à « 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 ». Notre mission est d'« offrir des services professionnels de qualité tout en établissant des liens avec nos clients, notre collectivité et l'environnement ».

Maintenant que nous voulons que RSI prenne de l'expansion, nous ne devons pas perdre de vue notre vision et notre mission.

Bob : Nous devons déterminer ce qui distingue nos spas et renforcer ces éléments, puis veiller à les communiquer aux franchisés éventuels, et à toute autre entreprise dans laquelle nous pourrions investir, pour nous assurer qu'ils partagent nos principes et nos valeurs.

Lisa : L'embauche et la rétention d'employés de qualité constituent des éléments clés. Je crois que ce n'est pas toujours facile, comme l'a d'ailleurs mentionné Emily.

Sally : Ça me ramène à ce dont nous discussions plus tôt : la détention d'actions par les employés grâce à un régime de rémunération à base d'actions. Nous pourrions peut-être rattacher la rémunération à diverses mesures. Je crois que cela permettrait d'attirer et de retenir des employés compétents et les encouragerait à penser comme des actionnaires et à se concentrer sur des objectifs communs, c'est-à-dire la satisfaction de la clientèle et la rentabilité. Si je comprends bien, le programme de primes de Lavish est fondé sur les produits d'exploitation, mais une autre mesure pourrait être utilisée. Il existe peut-être

de meilleures façons d'inciter les employés à se focaliser sur les mêmes objectifs que nos actionnaires.

Bob : Nous devons également penser à des façon de mieux organiser et surveiller nos activités.

Sally : Je suis d'accord. Nous tenons des réunions trimestrielles, examinons les rapports financiers et discutons des questions soulevées par les directeurs, mais nos réunions et nos rapports devront être mieux structurés.

Bob : Il faut aussi tenir compte de la structure de propriété et de la structure organisationnelle des sociétés. Ces élément sont importants sur le plan de l'impôt, et pour faciliter le financement et le transfert éventuel de la propriété à des membres de la famille ou à d'autres.

Sally : Une fois que nous aurons établi les détails de nos plans de croissance et d'expansion, nous devons obtenir du financement. J'ai communiqué avec notre banque, et on m'a fourni des renseignements préliminaires sur les conditions qui peuvent nous être offertes et sur les exigences auxquelles nous devons satisfaire pour obtenir du financement pour notre projet d'expansion (Document 14).

J'ai aussi envisagé la possibilité d'obtenir un financement par emprunt privé comme solution de rechange. J'ai rencontré un courtier qui m'a présenté un prêteur potentiel, Blair Cummings. J'ai cru comprendre que les prêteurs privés sont plus ouverts à la négociation et sont plus flexibles quant aux frais, aux modalités de remboursement, aux garanties et autres exigences. J'ai convenu avec Blair de lui préparer une trousse d'information comme point de départ pour les négociations, y compris une description de l'utilisation des fonds, l'ordre de grandeur des frais que nous sommes prêts à payer, les taux d'intérêt que nous espérons obtenir, les informations financières que nous fournirons (quand et quoi), les indicateurs de performance dont nous sommes disposés à faire le suivi, les modalités de remboursement qui nous conviendraient et les garanties que nous pouvons fournir. Jacob, veuillez ajouter ces points au mandat que nous confions à RR.

Selon nos discussions jusqu'ici, les actionnaires devront également fournir des fonds, ce qui me paraît raisonnable – si nous voulons assurer la croissance de l'entreprise, nous devons être prêts à investir et à assumer une partie des risques. Selon la façon dont nous déciderons de procéder, nous aurons peut-être besoin d'investir des sommes considérables et de réfléchir à la meilleure façon de structurer cet investissement. Il est possible que certains d'entre nous soient en mesure d'investir plus que d'autres ou disposés à le faire, et que nous envisagions même de trouver des actionnaires additionnels.

Bob : J'espère que nous ne vous avons pas trop inondé d'information, Jacob. Vous nous avez écoutés avec patience. Nous avons hâte de lire le rapport de RR.



## Document 6

### Renseignements sur les actionnaires

Le principal groupe d'actionnaires est composé de Sally, Bob, Lisa, Cary et Richard. Il s'agit du groupe qui a initialement organisé l'acquisition de RSI. Ces personnes ont recruté les autres investisseurs (amis et famille).

Sally Rice	60 ans, médecin de famille, ancienne directrice générale de la régie régionale de la santé, membre du Club Rotary d'Halifax, présidente du Halifax Progress Club, membre et cliente assidue du Spa Traveler Club
Bob Gallant	47 ans, médecin de famille exerçant en cabinet, président de la Nova Scotia Wildlife Conservation Association, adepte de sports et membre du Halifax Golf and Curling Club
Lisa Wiley	52 ans, diététiste et chef de service de la régie régionale de la santé, présidente du Nova Scotia School Breakfast Club, membre de Forevermore Fit Limited
Cary Gammon	40 ans, travailleur social diplômé, régie de la santé des enfants, président de la section Halifax du Club Optimiste, bénévole actif dans divers groupes communautaires axés sur la promotion de modes de vie sains et l'environnement
Richard Brown	43 ans, chiropraticien exerçant en cabinet, coureur de fond, membre du Halifax Rowing Club, adepte du tourisme d'aventure
Trent Carle	59 ans, physiothérapeute, régie régionale de la santé
Joanne Gibb	70 ans, veuve d'un cardiologue ayant déjà travaillé avec Dave Conyers
Janique Théroux	62 ans, avocate exerçant en cabinet, sœur de Sally Rice
Dave Conyers	38 ans, cardiologue exerçant en cabinet, proche ami de Bob Gallant
Marilyn Côté	55 ans, infirmière immatriculée, régie régionale de la santé, cousine de Bob Gallant



**Document 7**  
**Étude de 2013 sur le secteur américain des spas, commandée par l'International Spa Association (ISPA)**

Mesure	Moyenne				Médiane			
	Tous	De jour	Centre de villégiature / hôtel	Autres	Tous	De jour	Centre de villégiature / hôtel	Autres
Chiffre d'affaires par spa	701 000 \$	616 000 \$	1 524 000 \$	664 000 \$	439 000 \$	350 000 \$	1 000 000 \$	450 000 \$
Chiffre d'affaires par visite	87	78	127	111				
Chiffre d'affaires par pied carré	180	203	119	213				
Chiffre d'affaires par employé	40 711	39 406	44 004	44 041				
Visites par spa	8 040	7 930	11 970	5 980	4 854	4 476	7 500	4 000
Superficie du spa, en pieds carrés	3 890	3 030	12 790	3 120	2 500	2 400	10 000	2 000
Nombre total d'employés par spa	17,2	15,6	34,6	15,1	14,0	14,0	28,0	9,0
Employés à temps plein	7,6	6,9	15,6	6,2				
Employés à temps partiel	7,3	6,5	16,8	5,8				
Employés contractuels	2,4	2,3	2,2	3,1				
<b>Prix par service</b>								
Par massage	87	82	129	S. O.				
Par soin du visage	94	89	133	S. O.				
Par soin du corps	97	90	136	S. O.				
Par soin capillaire	66	67	72	S. O.				
Par soin des ongles	42	39	57	S. O.				
Par service	82	76	112	S. O.				
<i>Les prix de 2012 ont augmenté de 2 % par rapport à 2011, hausse légèrement inférieure à celle de l'IPC, qui a été de 2,1 %.</i>								
<b>Services offerts, en pourcentage</b>								
Rabais spéciaux pour le public des médias sociaux du spa	51 %							
Programmes de fidélisation	47 %	51 %	37 %					
Option de rendez-vous en ligne	45 %	49 %	33 %					
Soins – ingrédients bios		41 %	65 %					
Soins – produits locaux		7 %	20 %					
Achats au détail								
Achats au détail par client	35 \$	31 \$	38 \$	66 \$	22 \$	20 \$	28 \$	36 \$

**Document 7 (suite)**  
**Traduction d'extraits de l'étude de 2013 menée aux États-Unis par PwC**  
**pour l'International Spa Association (ISPA)<sup>4</sup>**

## Spas

En 2012, selon les estimations, le nombre de spas a augmenté pour la première fois depuis 2008. Le taux d'ouverture de spas (estimé à 5,2 %) dépassait légèrement le taux de fermeture (estimé à 4,6 %). Par conséquent, le nombre de spas est passé de 19 850 en 2011 à 19 960 en 2012 (+0,5 %). Malgré cette modeste hausse, le nombre de spas en 2012 demeure inférieur au sommet (estimé à 21 310) atteint en 2008. Néanmoins, le renversement de la tendance à la baisse du nombre de spas marque une étape importante vers le retour à la croissance.

## Chiffre d'affaires des spas

Le chiffre d'affaires total des spas pour 2012 est estimé à 14 milliards de dollars<sup>5</sup>, ce qui représente une hausse de 0,6 milliard (+4,7 %) par rapport au chiffre d'affaires total enregistré en 2011. La hausse estimative de 4,7 % du chiffre d'affaires total des spas a surpassé de 2,6 % l'indice des prix à la consommation (2,1 %), ce qui indiquerait une croissance équivalant à celle de l'activité économique à l'échelle du pays en 2012. La moyenne du chiffre d'affaires par spa a grimpé de 4,1 % pour atteindre 701 000 \$ en 2012. Il s'agit de la troisième année d'affilée où le chiffre d'affaires par spa augmente, une inversion de la tendance à la baisse constatée jusqu'en 2009.

## Visites à un spa

Selon les estimations, le nombre total de visites à un spa est passé de 156 millions en 2011 à 160 millions en 2012, soit une hausse de 2,8 %. Après avoir fléchi à 143 millions en 2009 dans la foulée du ralentissement économique, les visites à un spa ont constamment augmenté jusqu'à égaler en 2012 le sommet atteint en 2008 (160 millions). La hausse de 2,8 % des visites est la source principale de l'augmentation de 4,7 % du chiffre d'affaires. La moyenne des visites par spa a progressé de 2,3 % pour se chiffrer à 8 040, niveau le plus élevé depuis 2005.

## Un avenir prometteur

Les propriétaires de spas demeurent convaincus que leurs chiffres d'affaires augmenteront à court terme. Presque quatre spas sur cinq (78 %) se déclarent « confiants » ou « très confiants » de voir leur chiffre d'affaires augmenter au cours des quelques prochaines années. La proportion des spas confiants quant aux perspectives liées au chiffre d'affaires varie peu selon le type de spa. Parmi les spas de jour, 77 % se disaient « confiants » ou « très confiants » quant à une hausse de leur chiffre d'affaires.

<sup>4</sup> <http://www.experienceispa.com/media/facts-stats/> (page consultée le 19 mars 2015)

<sup>5</sup> <http://experienceispa.com/pulse/past-issues> (page consultée le 18 mars 2015)

Les centres de villégiature / hôtels (83 %) et les autres spas (83 %) affichaient un niveau de confiance légèrement supérieur.

### **Principaux défis auxquels fera face le secteur des spas**

Voici un sommaire des réponses des propriétaires de spa à qui on a demandé quel sera, selon eux, le principal défi pour le secteur.

#### **1. Économie**

Plus du quart des répondants (27 %) ont fait part de leur incertitude quant aux perspectives de l'économie américaine en 2013. La principale inquiétude était celle d'un ralentissement économique, qui entraînerait une baisse du revenu disponible et des dépenses discrétionnaires des ménages telles que celles consacrées aux services de spa.

#### **2. Rabais / prix de la concurrence**

Quelque 17 % des répondants ont indiqué que cet élément était le principal défi pour le secteur. Les spas étaient particulièrement préoccupés par les répercussions sur le comportement des consommateurs, comme la recherche constante du meilleur prix et son effet sur la fidélisation de la clientèle.

#### **3. Dotation en personnel**

Le recrutement et la fidélisation du personnel étaient perçus comme le principal problème par 13 % des répondants. Ce type de problème caractérise souvent les secteurs en croissance.

#### **4. Compétences du personnel**

Près d'un répondant sur dix (9 %) a plutôt mentionné la formation et les compétences du personnel. De ce nombre, beaucoup (39 %) ont fait un lien entre le problème lié aux compétences du personnel et les difficultés de recrutement.

#### **5. Perceptions des consommateurs**

Dix pour cent des répondants ont affirmé que la lutte contre la perception du public selon laquelle les spas n'offrent que des services de bichonnage ou de luxe et la sensibilisation des consommateurs aux bienfaits des services des spas pour la santé constituent la priorité.

#### **6. Marché**

Neuf pour cent des spas ont mentionné les questions liées aux changements et à la concurrence sur le marché, par exemple l'augmentation du nombre de fournisseurs de services de spa et la concurrence de la part de fournisseurs de services connexes.

## 7. Frais de main-d'œuvre et d'exploitation

Quelque 6 % des spas ont pointé les frais de main-d'œuvre et d'exploitation comme étant le principal enjeu; 3 % ont, pour leur part, mentionné la hausse des prix ou l'inflation.

Parmi les autres problèmes soulevés par les spas, notons la transition vers une approche plus orientée sur le mieux-être (4 %), les stratégies axées sur la fidélisation et le maintien de la clientèle (3 %), et la promotion de nouvelles activités commerciales (2 %).

## Type d'activités

La majorité des spas (68 %) exercent toutes leurs activités au même endroit, la principale exception étant les spas situés dans des centres de villégiature et hôtels. Plus du tiers de ces derniers (35 %) sont affiliés à un siège social national, alors que, pour l'ensemble des spas, la moyenne s'établit à 6 %. Près de un spa sur cinq (19 %) affirme qu'il fait partie d'un groupe de spas dans le même État ou la même région appartenant au même propriétaire ou à la même société. Les franchises représentent 7 % des spas.

L'étude a relevé que les structures de propriété les plus courantes sur le marché canadien des spas sont les entreprises individuelles (43 %), les sociétés de personnes (19 %) et les petites sociétés (22 %). Selon l'étude menée par PricewaterhouseCoopers en 2000 sur le secteur des spas, la stagnation est un problème fréquent et logique chez les propriétaires de spa isolés.

## Étude auprès des consommateurs canadiens

### Choix du spa et image

L'emplacement pratique (74 %) est la raison la plus souvent invoquée par les clients canadiens pour justifier leur choix de spa lors de leur dernière visite. Un personnel chaleureux (55 %) ainsi que l'ambiance du spa (52 %) revêtent également une grande importance. La qualité des soins reçus précédemment (45 %), le professionnalisme (44 %), les tarifs (42 %), la réputation globale (41 %) et l'expérience passée (38 %) exercent aussi une influence considérable sur le choix.

Étant donné que, selon l'étude menée par l'ISPA en 2002 sur le secteur des spas, 91 % des spas au Canada sont des spas de jour, les motifs justifiant le choix d'un spa pour les répondants canadiens ont été comparés aux réponses des clients de spa de jour aux États-Unis. Les résultats sont généralement comparables, bien que les Canadiens se disent intéressés par les services spéciaux non offerts par d'autres spas (4 % des répondants américains, contre 20 % des répondants canadiens) et semblent plus préoccupés par les compétences professionnelles des employés (19 % des répondants américains, contre 34 % des répondants canadiens), point essentiel à faire ressortir dans les documents de marketing. Près de quatre fois plus de Canadiens (19 % des

répondants canadiens, contre 5 % des répondants américains) affirment qu'ils sont retournés au même spa parce qu'ils n'en connaissent pas d'autre. Des recherches plus approfondies sont nécessaires afin d'établir si cette donnée indique que le marché pourrait accueillir de nouveaux établissements et/ou de nouveaux types de services. Les clients de spas estiment que les spas sont un lieu de détente bénéfiques pour la santé. Les personnes qui ne fréquentent pas les spas disent ne pas être au courant des services offerts, avoir l'impression qu'elles ne « seraient pas à leur place » et seraient mal à l'aise d'exposer leur corps. Les spécialistes du marketing pour le marché canadien pourront mettre à profit ces constatations dans leurs documents promotionnels. Dans un marché en croissance, il est crucial de renseigner les consommateurs sur les bienfaits des spas afin que les non-clients puissent apprécier la valeur des spas et se sentir plus à l'aise d'y aller.

## Document 8

### Renseignements sur les centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited

#### Renseignements généraux sur Forevermore Fit Limited

Forevermore Fit Limited (FFL) a été fondée en 1995 par l'entraîneur personnel bien connu, Andy Johnson. Andy est un entraîneur vedette, et l'auteur et créateur de programmes de conditionnement physique en ligne. Au départ, FFL exploitait des établissements dans de grandes villes du Canada atlantique, puis elle a étendu ses activités à de petites villes il y a cinq ans environ. FFL exploite des centres de conditionnement physique à services complets, équipés de matériel dernier cri. Ses établissements accueillent ses membres ainsi que des non-membres qui paient à la séance ou pour un programme en particulier. FFL offre de l'entraînement individuel et collectif, des cours de conditionnement physique ainsi que des programmes d'amaigrissement et de promotion de saines habitudes.

#### Prévisions financières et opérationnelles pour la société de personnes

	Grands centres types	Petits centres types	Notes
Nombre d'établissements actuellement exploités par FFL	7	18	
Nombre de membres	2 500	1 000	
Taux de croissance des abonnements	10 %	5 %	
Proportion d'hommes et de femmes ayant un abonnement	50/50	40/60	
Heures d'ouverture	Jours de semaine de 5 h à 23 h Fins de semaine de 9 h à 22 h	Jours de semaine de 6 h à 22 h Fins de semaine de 9 h à 22 h	Sur rendez-vous seulement dans les petits centres, sur rendez-vous ou en séance libre dans les grands centres
Tarifs horaires de massothérapie	80 \$	75 \$	Conformes au marché local
Salles de soins	4	1	
Coût du matériel par salle	7 500 \$	7 500 \$	
Uniformes et fournitures par thérapeute	2 000 \$	2 000 \$	

Espace pour vente au détail (produits de soins)	Espace réservé  Hypothèse : les ventes représentent 15 % des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques	Avec les autres produits du centre de conditionnement physique vendus au détail Hypothèse : les ventes représentent 15 % des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques	Coût des produits vendus : 50 %
Taux d'utilisation des thérapeutes	75 %	70 %	
Salaires et avantages sociaux	45 % des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques	45 % des produits d'exploitation tirés des services thérapeutiques	
Marketing	5 % des produits d'exploitation	5 % des produits d'exploitation	
Fournitures	5 % des produits d'exploitation	5 % des produits d'exploitation	
Frais d'administration et autres	50 000 \$	50 000 \$	

## Document 9

### Projet d'accord – Centres de massothérapie de Forevermore Fit Limited

#### Direction

FFL et RSI formeront une société de personnes appelée MTC, qui exploitera des centres de massothérapie dans les établissements de FFL. L'équipe de direction sera composée d'un membre de RSI, d'un membre de FFL et d'un directeur embauché pour MTC. Cette équipe de direction prendra toutes les décisions importantes concernant MTC.

Les bénéfices seront partagés à parts égales entre FFL et RSI. Les flux de trésorerie d'exploitation provenant de la société de personnes seront distribués trimestriellement aux associés.

#### Identité, image et valorisation de la marque

Les centres de massothérapie porteront le nom de Forevermore Fit Limited Massage Therapy Centres.

#### Emplacements

FFL choisira les établissements où seront installés les centres de massothérapie. Elle compte d'abord ouvrir deux centres de massothérapie dans ses centres de conditionnement physique les plus grands et deux autres dans des centres plus petits. FFL prévoit avoir des centres de massothérapie dans tous ses centres de conditionnement physique d'ici cinq ans.

FFL fournira gratuitement les locaux dans ses établissements. MTC acquittera les frais de rénovation, s'il y a lieu, et louera le matériel nécessaire. FFL fournira les fonds nécessaires pour la rénovation et exigera de MTC des intérêts sur l'emprunt au taux préférentiel plus 2 %.

FFL et RSI investiront 15 000 \$ par petit centre et 60 000 \$ par grand centre pour couvrir les frais d'ouverture et fournir le fonds de roulement initial (y compris les uniformes, le linge de spa et les fournitures). FFL et RSI garantiront également tout financement dont MTC aura besoin.

#### Ressources humaines

RSI et FFL recruteront conjointement le directeur de MTC, et celui-ci et RSI embaucheront ensemble le personnel des centres de massothérapie. RSI assurera la formation initiale des thérapeutes (sans frais). Le perfectionnement professionnel ultérieur sera offert par RSI moyennant des honoraires. Seuls des massothérapeutes qualifiés seront embauchés.



Dans les grands centres, le centre de massothérapie aura un service de réceptionniste distinct et plusieurs salles de soins. Dans les petits centres, la réceptionniste du centre de conditionnement physique s'occupera aussi du centre de massothérapie, et il n'y aura qu'une salle de soins.

## Services

Une gamme de massages sera proposée, mais aucun autre service ne sera offert. L'accent sera mis sur le massage des tissus profonds et autres types de massages similaires liés aux sports et au conditionnement physique. La facturation directe des services aux sociétés d'assurance sera offerte et privilégiée.

Les membres de FFL auront droit à un rabais de 10 % sur le prix courant des services et des produits. Ils accumuleront également des « points » après avoir reçu un massage ou atteint leurs objectifs de mise en forme, points qui pourront être échangés contre des massages, des produits ou des consultations privées pour le conditionnement physique. Un processus sera mis en place pour faire le suivi de l'accumulation et de l'utilisation des points.

**Document 10**  
**Renseignements sur la création de franchises**  
***Analyse du projet de réseau de franchises du point de vue de RSI***

**Produits d'exploitation**

Redevance initiale – nouveaux entrepreneurs	40 000 \$
Redevance initiale – entreprises existantes devenant franchisés de spa RSI	25 000
Pourcentage hypothétique de nouveaux entrepreneurs	50 %
Redevances de franchisage périodiques	6 %
Fonds de publicité	0,25 %
Autres	
Total des produits d'exploitation	

**Charges**

Élaboration des documents de marketing	200 000 \$
Documents de marketing (mises à jour annuelles à compter de l'an 2)	-
Publicité nationale – selon le nombre de franchisés cotisés	
Élaboration du manuel de procédures et des documents de formation	-
Manuel de procédures et documents de formation (mises à jour annuelles à compter de l'an 2)	5 000
Frais de formation par franchise (par année)	2 500
Contrôle de la qualité par franchise (par année)	2 500
Frais de vente, d'administration et autres	40 000

## Document 11

### Projet de document promotionnel – Franchises de RSI

#### Pourquoi se joindre à Rejuvenating Spa?

L'ouverture d'un spa Rejuvenating ou la conversion de votre établissement en un spa Rejuvenating peut vous aider dans votre quête d'une entreprise indépendante rentable. Nous disposons du savoir-faire et des ressources dont vous avez besoin, et nous vous soutiendrons en tout temps. L'appartenance à un réseau de spas vous permettra d'augmenter votre volume d'affaires et de réduire vos frais.

#### Notre philosophie

- Offrir la meilleure valeur et une expérience unique axée sur le client. Porter une attention aux détails, par exemple créer et tenir des dossiers clients en indiquant les préférences des clients : soins, musique, thérapeute, type de peau, etc.
- Exploiter un spa actif au sein de la collectivité locale grâce à sa participation et au soutien offert aux groupes et aux activités qui favorisent un mode de vie sain.
- Respecter l'environnement.

#### Critères d'admissibilité et processus de franchisage

- Partager notre philosophie.
- Satisfaire à un seuil de valeur nette pour établir que vous disposez des ressources financières nécessaires (actifs d'au moins 100 000 \$ pouvant être donnés en garantie d'un prêt, plus liquidités ou titres liquides de 100 000 \$).
- Dans le cas des spas existants<sup>6</sup> souhaitant devenir des franchisés, le seuil de valeur nette est remplacé par de solides antécédents en affaires.
- Avoir de l'expérience en prestation de services personnels ou en vente, et avoir l'esprit d'entreprise.
- Être établi dans une région comptant un bassin de population suffisant – région d'exclusivité pour chaque franchisé (en fonction de la population et du droit d'ouvrir d'autres franchises dans la région).

#### RSI fournit ce qui suit :

##### *Soutien au démarrage*

- Conseils tout au long du processus de démarrage, y compris en ce qui a trait aux critères de sélection de l'emplacement, à l'aide pour la conception de l'établissement, à l'achat de matériel exclusif et à la planification de la promotion entourant l'inauguration.

---

<sup>6</sup> Les spas existants qui se convertissent en franchise devront fermer pendant au moins deux semaines pour effectuer la transition.

- Sources de financement – assistance pour trouver du financement pour le matériel et les fournitures générales.
- Ressources humaines – aide pour le recrutement de massothérapeutes qualifiés, l'embauche et la formation du personnel, et l'offre de perfectionnement professionnel (séminaires et ateliers de formation).
- Fournitures – approvisionnement et critères pour le choix du linge de spa et des fournitures.

### ***Programme de marketing exhaustif***

Toutes les franchises ont le droit d'utiliser la dénomination, le logo et toute autre propriété intellectuelle de Rejuvenating Spa. La publicité et le matériel promotionnel sont fournis (les frais de publicité dans les médias locaux sont à la charge du franchisé).

### ***Possibilité de multiples sources de produits d'exploitation***

Nous maximisons les ventes grâce à des sources de produits d'exploitation potentiels additionnelles, dont la vente de cartes-cadeaux et la vente au détail de produits de soins pour la peau et autres produits connexes.

### ***Formation***

- Programme complet de formation en classe
- Formation sur place à votre centre (avant l'ouverture)
- Formation en marketing et en vente
- Documents de formation et manuels de référence confidentiels
- Mises à niveau régulières (comprises dans les redevances de franchisage, et perfectionnement professionnel additionnel moyennant des honoraires)

### ***Activités***

Les activités de RSI sont entièrement informatisées; les clients d'un spa Rejuvenating pourront prendre rendez-vous en ligne à tous les spas Rejuvenating grâce au système de rendez-vous en ligne de la société. Un système de cartes-cadeaux unique sera utilisé pour tous les spas, et Rejuvenating Spa offrira aux clients un programme de fidélisation facultatif.

### ***Obligations continues du franchisé***

- Pour les nouveaux spas : paiement d'une redevance initiale de 40 000 \$.
- Pour les spas existants se convertissant en franchises : paiement d'une redevance de transition (25 000 \$), des redevances de franchisage périodiques (6 % des produits d'exploitation bruts) et des frais de marketing (0,25 % des produits d'exploitation versés au fonds de publicité pour l'élaboration du matériel promotionnel).

- Marketing dans les médias locaux (minimum de 1,75 % des produits d'exploitation tirés des services de spa).
- Maintien des protections d'assurance déterminées.
- Embauche de massothérapeutes immatriculés uniquement<sup>7</sup> et de prestataires d'autres soins dotés d'une formation et d'une expérience appropriées, y compris une attestation professionnelle, s'il y a lieu.
- Utilisation du décor et du matériel standard.
- Utilisation du linge de spa, peignoirs, sandales et autres produits déterminés standards.
- Utilisation des prix standards dont l'ordre de grandeur est conforme au marché local.
- Participation aux rabais et forfaits dans le cadre des programmes de marketing.
- Adhésion à un « groupe » de franchisés et participation.
- Mise en œuvre des procédures de contrôle de la qualité – les franchisés doivent faire l'objet d'un audit annuel par un professionnel indépendant, et soumettre à RSI un rapport sur la conformité aux normes établies par RSI.

---

<sup>7</sup> Dans les provinces où une réglementation est en vigueur. Dans les autres provinces, les massothérapeutes doivent avoir la formation et l'expérience requises.

## Document 11 (suite)

## Exemple d'état pro forma pour le franchisé

	Par thérapeute		1	3	5	
Nombre de thérapeutes						
<b>Produits d'exploitation</b>						
Tarif moyen	70					
Nombre d'heures	1 920					
Taux d'utilisation	70 %					
Services de spa	94 080		94 080 \$	282 240 \$	470 400 \$	
Ventes de produits de soins	28 224	30 %	28 224	84 672	141 120	30 %
Autres						
Total des produits d'exploitation	122 304 \$		122 304 \$	366 912 \$	611 520 \$	
<b>Charges</b>						
Salaires et avantages sociaux	37 632	40 %	37 632 \$	112 896 \$	188 160 \$	40 %
Coût des produits vendus	14 112	50 %	14 112	42 336	70 560	50 %
Frais d'administration et autres	24 000		24 000	60 000	96 000	16 %
Redevances de franchisage	5 645	6 %	5 645	16 934	28 224	5 %
Fonds de marketing	235	0,25 %	235	706	1 176	0,19 %
Marketing – médias locaux	1 646	1,75 %	1 646	4 939	8 232	1,75 %
Frais d'occupation et de communication	22 000		22 000	55 000	88 000	14 %
Amortissement						
Intérêts						
Autres						
Total des charges	105 270 \$		105 270 \$	292 811 \$	480 352 \$	
Bénéfice avant impôts	17 034 \$		17 034 \$	74 101 \$	131 168 \$	
Bénéfice en % des produits d'exploitation	14 %		14 %	20 %	21 %	

**Investissement minimal requis.** Enseignes (5 000 \$); matériel (7 500 \$ par thérapeute); linge de spa et uniformes (2 500 \$ par thérapeute); fonds de roulement (15 000 \$).

### Document devant être signé par RR

#### Énoncé de certification du cabinet de CPA sur le contenu de la brochure

Nous avons examiné l'information contenue dans cette brochure, et nous la jugeons raisonnable. Nous sommes également d'avis que la brochure comporte les renseignements nécessaires pour que les utilisateurs puissent évaluer l'opportunité d'acquérir une franchise.

Date, lieu et signature du cabinet de CPA

**Document 12**  
**Notes sur la réunion entre Sally Rice et Matthew Chung**  
**(propriétaire de Pure Substance Inc.)**

- Selon Matthew, Pure est rentable et a une incidence positive sur la collectivité parce qu'elle offre des emplois de qualité et un soutien financier à des causes louables.
- Matthew désire vendre son entreprise et poursuivre d'autres projets. Selon lui, Pure est un excellent investissement ayant un fort potentiel de croissance. Elle a une solide réputation dans le secteur.
- Pure est l'un des plus gros employeurs de Cavendish, à l'Île-du-Prince-Édouard, et elle est en activité depuis environ 25 ans.
- Pure fabrique des produits biologiques destinés à être utilisés et vendus dans des spas partout au pays. Elle personnalise les étiquettes en indiquant la marque Pure Substance et le nom du spa qui les revendra à ses clients. Les produits utilisés par les spas leur sont fournis en vrac.
- À l'heure actuelle, Pure ne fait que de la vente en gros, mais il serait possible d'étendre ses activités. Matthew affirme que de grandes chaînes de détail ont manifesté un intérêt à vendre les produits Pure.
- RSI et Lavish utilisent et vendent toutes deux les produits Pure et sont entièrement satisfaites des produits et de la société. Environ 75 % des produits de soins vendus sont fournis par Pure, et les spas utilisent presque exclusivement les produits Pure.
- Matthew a effectué une évaluation de la société à l'aide de ressources gratuites en ligne et estime qu'un montant de huit à neuf millions de dollars constituerait un prix raisonnable pour les actions de Pure.
- Il préférerait vendre les actions, puisqu'il estime qu'il s'agit de l'option la plus simple pour lui et qu'il en retirera des avantages fiscaux.
- Il pourrait envisager une vente des actifs, mais il s'attendrait alors à ce que les frais additionnels soient acquittés par RSI, y compris les honoraires et impôts supplémentaires, le cas échéant.
- Matthew a fourni des informations financières sur Pure (Document 13).
- Matthew dit être rémunéré sous forme de dividendes plutôt que de salaire.
- La tendance du chiffre d'affaires semble positive, mais le bénéfice net n'est pas au rendez-vous. Matthew soutient que le principal problème est le coût des produits vendus, notamment les frais d'expédition (aussi bien ceux des produits qui entrent à l'usine que ceux qui en sortent).
- Il envisage comme solution de hausser les prix ou d'imposer des frais de livraison.
- Il a également mentionné que Pure se heurte de plus en plus à la concurrence des produits importés. Il a dit cependant que l'aide gouvernementale donnait un coup de main. Il semblerait que des programmes soient offerts pour la mise à niveau du matériel, et pour la création et le maintien d'emplois. Pure a déjà reçu des subventions, des prêts et du financement à faible taux d'intérêt. Il y a souvent des conditions à respecter, mais il n'y a pas vraiment eu de problèmes. Matthew a promis de nous donner les détails et de nous présenter ses contacts.
- Matthew estime que le personnel constitue l'une des clés du succès de Pure. De nombreux employés sont en poste depuis les tout premiers débuts; ils travaillent fort



et ont souvent de bonnes idées pour améliorer l'efficacité et les produits. En retour, Pure leur verse un bon salaire et s'occupe d'eux quand ils traversent des difficultés.

- Je lui ai dit que nous aurions besoin de temps pour examiner de plus près les informations financières, que nous aurons d'autres questions et que des renseignements supplémentaires pourraient être nécessaires.

**Document 13**  
**Pure Substance Inc.**  
**Résumé des données financières et des données sur l'exploitation**  
**31 décembre (en milliers de dollars)**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Bénéfice avant impôts plus amortissement</b>	1 499 \$	2 165 \$	2 590 \$	2 413 \$	2 011 \$
Moyenne sur cinq ans	2 136 \$				
Multiple	3,5				
	7 475				
<b>Actif net</b>					
Valeur comptable	4 815				
Excédent de la valeur marchande des immobilisations sur la valeur comptable	2 000				
Actifs incorporels – marque, clientèle et survaleur	2 000				
	<u>8 815 \$</u>				
Moyenne des méthodes susmentionnées	8 145 \$				
<b>Informations financières</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
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
Administration	3 120	2 808	2 489	2 316	2 567
Marketing	195	187	178	165	160
Soutien communautaire – % du bénéfice net de l'exercice précédent	61	82	78	67	75
Autres	390	374	356	331	321
Amortissement du bâtiment	16	17	18	18	18
Amortissement du matériel	695	1 050	1 104	1 003	788
Bénéfice avant impôts	<u>788</u>	<u>1 098</u>	<u>1 468</u>	<u>1 392</u>	<u>1 205</u>
Impôts	158	220	294	278	241
Bénéfice net	<u>630 \$</u>	<u>878 \$</u>	<u>1 174 \$</u>	<u>1 114 \$</u>	<u>964 \$</u>
<b>Dividendes</b>	335 \$	486 \$	573 \$	534 \$	442 \$

**Document 13 (suite)**  
**Pure Substance Inc.**  
**Résumé des données financières et des données sur l'exploitation**  
**31 décembre (en milliers de dollars)**

<b>Actif à court terme</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Trésorerie	38 \$	62 \$	82 \$	40 \$	100 \$
Débiteurs	2 438	2 340	2 223	2 067	2 006
Stocks	2 373	2 184	2 016	1 874	1 818
Autres	138	154	134	142	131
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>4 987 \$</b>	<b>4 740 \$</b>	<b>4 455 \$</b>	<b>4 123 \$</b>	<b>4 055 \$</b>
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	1 067 \$	1 178 \$	1 425 \$	1 751 \$	2 062 \$
<b>Total de l'actif</b>	<b>6 054 \$</b>	<b>5 918 \$</b>	<b>5 880 \$</b>	<b>5 874 \$</b>	<b>6 117 \$</b>
<b>Passif à court terme</b>					
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					
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>855</b>	<b>790</b>	<b>732</b>	<b>682</b>	<b>734</b>
Dette à long terme envers les actionnaires	384	608	1 020	1 666	2 437
<b>Total du passif</b>	<b>1 239</b>	<b>1 398</b>	<b>1 752</b>	<b>2 348</b>	<b>3 171</b>
Capitaux propres					
Actions ordinaires	100	100	100	100	100
Bénéfices non répartis	4 715	4 420	4 028	3 426	2 846
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>4 815 \$</b>	<b>4 520 \$</b>	<b>4 128 \$</b>	<b>3 526 \$</b>	<b>2 946 \$</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>6 054 \$</b>	<b>5 918 \$</b>	<b>5 880 \$</b>	<b>5 874 \$</b>	<b>6 117 \$</b>

## Document 14

### Options de financement

Objectif du financement : financer l'expansion

Financement disponible : montant maximal de 15 millions de dollars, par tranches de 100 000 \$

Taux d'intérêt : variable – taux préférentiel plus 2,5 %

Frais : 0,5 % du montant emprunté

Remboursement : l'intérêt est exigible annuellement. Le principal doit être remboursé après cinq ans. Aucune option de remboursement anticipé n'est offerte.

Garantie : cautionnements réciproques des sociétés visées; sûretés personnelles des actionnaires de RSI totalisant 80 % des montants empruntés

Exigences :

- états financiers consolidés préparés conformément aux NCECF
- audit des états financiers exigé si la dette est supérieure à 10 millions de dollars, sinon une mission d'examen suffit
- ratio emprunts/capitaux propres maximal de 1:1
- ratio dette/actif maximal de 1:2
- aucun paiement aux actionnaires si le ratio de couverture des intérêts est inférieur à 10 fois
- en cas de manquement de paiement, la banque peut exiger immédiatement le remboursement intégral du prêt