

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

PARTIE B – Épreuve du Jour 1

Examens de mai 2023 et mai 2024

© 2025 Comptables professionnels agréés du Canada

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

MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

Présidence : **Jonathan Vandal, CPA**
JV Conseil inc.
Montréal (Québec)

Vice-présidence : **Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)**
Mitel Corporation
Kanata (Ontario)

Jonathan Blanchette, M. Sc., CPA
Worximity Technology inc.
Montréal (Québec)

**Patrick Benjamin, CPA, LL. M. (Fisc.),
TEP, Pl. Fin.**
Groupe RDL Victoriaville SENCRL
Victoriaville (Québec)

Masonga Chipanshi, CPA, CIA, MPAcc
TD Asset Management
Regina (Saskatchewan)

Debbie L. Good, MBA, FCPA, FCA
Retraitée – Université de l'Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Alina McGuinness, CPA, CA
Université de la Colombie-Britannique
Vancouver (Colombie-Britannique)

Natalie Pon, CPA
Ernst & Young LLP
Edmonton (Alberta)

Bradley Smith, CPA
Teed Saunders Doyle
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Abhimanyu Verma, CPA, CA, B. Comm.
KPMG LLP
Toronto (Ontario)

Jessica Yuen, CPA, CA
PricewaterhouseCoopers LLP
Vancouver (Colombie-Britannique)

Krista Burton, CPA
NL Hydro
Mount Pearl (Terre-Neuve-et-Labrador)

Linda Dai, CPA, CMA, MBA
KPMG LLP
Toronto (Ontario)

Rob Jeffery, MBA, CPA, CA, IAS.A
Deloitte s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Maura O'Shea, CPA
Bell Canada
Montréal (Québec)

Matthew Roman, CPA, B. Comm., M. Fisc.
KPMG LLP
Vaughan (Ontario)

Éric Thibault, CPA auditeur, CIA, ASC, C.DIR.
KPMG s.r.l. / S.E.N.C.R.L.
Québec, Québec

Jin Wen, CPA, CA, TEP, LL. M. (Fisc.)
Grant Thornton LLP
Toronto (Ontario)

**Daniel F. P. Zbacnik, MBA, FCPA, FCMA,
CPA (Illinois), IAS.A**
ZF Management Inc.
Toronto (Ontario)

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de mai 2024	
– Partie B (épreuve du Jour 1).....	1
Message aux candidats	10
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun	18
Annexe B Module de synthèse 1 – Étude de cas connexe KTI	25
Annexe C Épreuve du Jour 1 – Étude de cas KTI (V1) – le 30 mai 2023	87
Annexe D KTI (version 1) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat	103
Guide de correction	104
Exemple de réponse de candidat	141
Annexe E Épreuve du Jour 1 – Étude de cas KTI (V2) – le 28 mai 2024.....	161
Annexe F KTI (version 2) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat	177
Guide de correction	178
Exemple de réponse de candidat	214
Annexe G Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1	232
Version 1	233
Version 2	233
Annexe H Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1	234
Version 1	235
Version 2	246
Annexe I Tableau de référence – Examen final commun des CPA	258
Ordres et écoles de gestion des CPA	264

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

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE MAI 2024

OBJECTIFS

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

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

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

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

RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

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

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

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

Le président supervise le processus d'évaluation. Un sous-comité du Jury, composé de neuf membres, participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Les membres

de ce sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le président et un vice-président du Jury supervisent le processus de correction dans son entièreté, consultant les membres du sous-comité au besoin. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes pour ce qui est du degré de difficulté et l'établissement du seuil de réussite incombent à l'ensemble du Jury.

L'EFC

Élaboration et structure de l'EFC

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

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

Nature des études de cas

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

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

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

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

Occasions d'évaluation

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

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

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

Guides de correction

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

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

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 — Un guide de correction est élaboré pour chaque étude de cas. En plus d'indiquer les occasions d'évaluation, chaque guide précise les niveaux de performance, pour aider les correcteurs à évaluer la compétence des

candidats par rapport aux attentes établies par le Jury lors de l'élaboration du profil de réussite d'un CPA compétent.

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

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

Établissement du seuil de réussite

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

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

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

Le modèle décisionnel

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

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

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

Épreuve du Jour 1

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

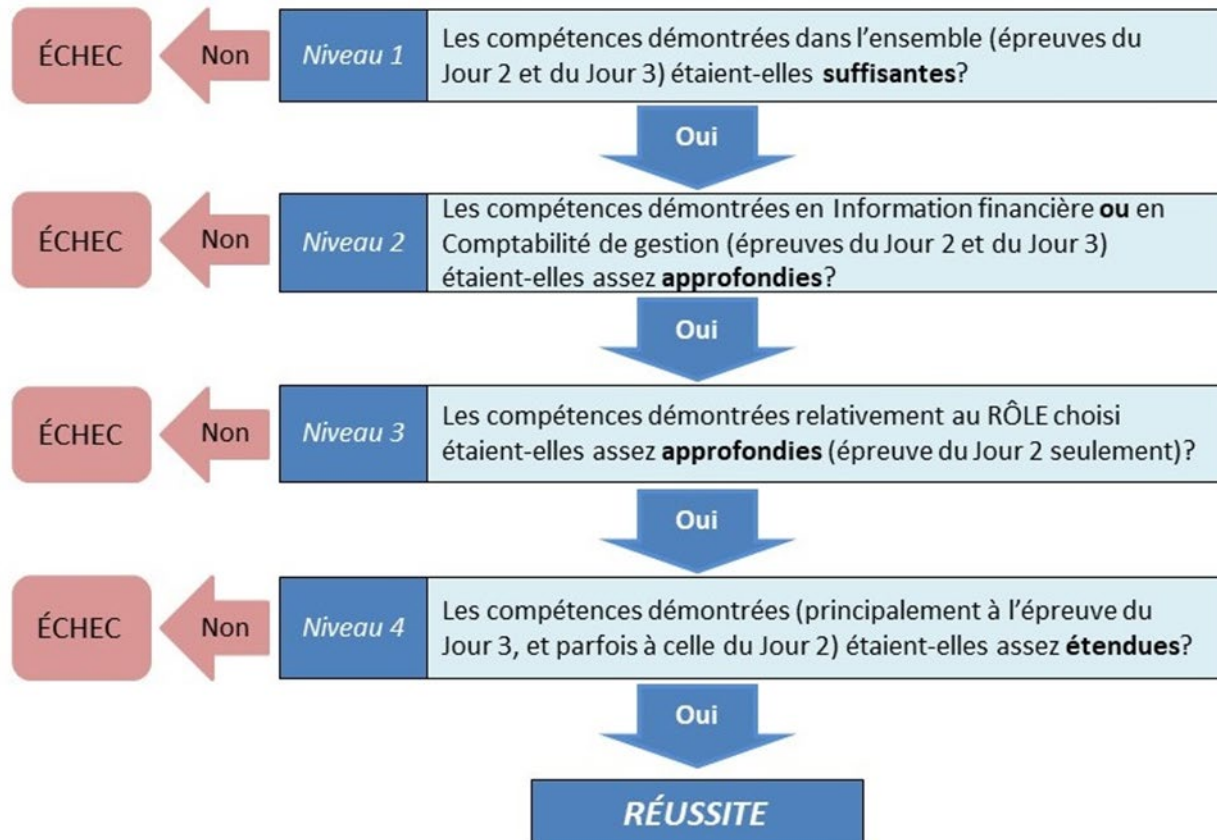
Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

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

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



Approbation des résultats

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

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

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

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

Présentation des résultats

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

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

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

Remerciements

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

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

Jonathan Vandal, CPA
Président
Jury d'examen

MESSAGE AUX CANDIDATS

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

Introduction

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

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

Nature de l'EFC

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

leurs compétences dans tous les autres domaines techniques de base. Comme ils disposent habituellement de moins de temps pour cette épreuve, les candidats doivent classer les questions par ordre de priorité et bien répartir leur temps entre chacune. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour pouvoir montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

Forces et faiblesses

Gestion du temps

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

Analyses non pertinentes

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

Compétences techniques

Le Jury a constaté une baisse de la maîtrise des compétences techniques. Comme pour les derniers EFC, il a remarqué que les candidats ont généralement omis de traiter les sujets plus complexes. De plus, même si les candidats se sont bien tirés d'affaire à l'égard des sujets familiers et peu complexes, ils ont aussi eu du mal à traiter de sujets courants.

Les candidats ont généralement obtenu de bons résultats aux OE très simples, dont l'OE commune n° 5 (confidentialité et sécurité des données) et l'OE commune n° 6 (boutique de Victoria) de l'épreuve du Jour 2; l'OE n° 7 (analyse de la valeur actualisée nette) et l'OE n° 9 (options de financement) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2; l'OE n° 8 (diamants de laboratoire – analyse qualitative) et l'OE n° 12 (technologie de suivi des diamants) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2; l'OE n° 9 (DPA et revenu imposable [analyse quantitative] de Chic) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2; l'OE n° 1 (analyse du seuil de rentabilité) et l'OE n° 6 (stocks) de l'étude de

cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3; l'OE n° 2 (concordance stratégique des mandats) et l'OE n° 3 (risques et contrôles – Nuage-JH) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3.

Toutefois, la qualité des réponses a varié pour certaines autres OE, et des candidats ont démontré une très mauvaise compréhension des connaissances techniques nécessaires.

Le manque de connaissances techniques était notamment évident pour les OE qui exigeaient une connaissance du *Manuel de CPA Canada* (ci-après, le Manuel) ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Par exemple, à l'OE commune n° 1 (garantie) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats n'ont pas relevé que le traitement aux fins de l'information financière dépend de la catégorie de garantie. À l'OE n° 7 (investissement dans une obligation) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats n'ont pas identifié la norme pertinente du Manuel pour l'analyse de la question. À l'OE n° 11 (impôt à payer de Chic) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, beaucoup n'ont pas compris le mécanisme d'imposition du revenu de placement et ont commis des erreurs dans le calcul de la réduction en fonction du capital imposable. À l'OE n° 13 (impôt à payer de Daiki) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats ont eu des difficultés avec le traitement des crédits d'impôt pour dons de bienfaisance et des crédits d'impôt pour dividendes. À l'OE n° 1 (aide gouvernementale) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, de nombreux candidats n'ont identifié qu'une des deux options possibles pour la comptabilisation de la composante immobilisations. À l'OE n° 4 (changement d'usage) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, ils ont donné des conseils erronés en fiscalité, par exemple en suggérant que Ming se prévale de l'exemption pour résidence principale à l'égard du bien locatif pour toute la période de location.

Les candidats ont aussi montré des lacunes sur le plan des connaissances techniques à certaines OE qui nécessitaient une analyse quantitative. Par exemple, à l'OE n° 8 (prix à offrir pour l'acquisition du centre de distribution) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont eu du mal avec l'évaluation selon l'approche marché, ce qui témoigne de leur incompréhension de cette approche. À l'OE n° 12 (quantité d'or commandée) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont été nombreux à se tromper dans leurs calculs. À l'OE n° 1 (capacité nécessaire pour accepter les mandats) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, bien des candidats n'ont pas décomposé le calcul par poste.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury encourage les candidats à adopter une approche équilibrée dans leur préparation et à s'assurer de posséder un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences.

Absence de prise en compte du contexte particulier des études de cas et d'intégration des données pertinentes

Comme pour les EFC précédents, les candidats à l'examen de mai 2024 ont semblé avoir de la difficulté à prendre en compte le contexte spécifique à chaque étude de cas dans leur réponse ou à intégrer les données de l'étude de cas pertinentes à leur analyse. Par exemple, à l'OE commune n° 3 (trésorerie et équivalents de trésorerie) de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à appliquer les critères du Manuel aux données de l'étude de cas, notamment ceux liés à la liquidité ou au risque de changement de valeur. À l'OE n° 13 (montant des fonds pouvant être investis) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont souvent omis de faire le lien entre le ratio du fonds de roulement cible ou le montant cible des actifs courants et le reste de leur analyse, ou n'ont fourni qu'une brève évaluation des possibilités de placement sans intégrer les données de l'étude de cas sur ces possibilités. À l'OE n° 10 (imputation relative à la boutique phare) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ne semblent pas avoir compris les données de l'étude de cas; ils ont souvent confondu les données de l'étude de cas liées à la politique d'imputation avec l'imputation réelle des coûts. À l'OE n° 8 (administration de l'impôt) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont souvent fait montre de connaissances techniques générales concernant les dates limites sans tenir compte des dates pertinentes pour Chic. À l'OE n° 2 (redevance de franchisage) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à intégrer adéquatement les données de l'étude de cas aux fins de l'analyse portant sur les actifs incorporels, formulant souvent une conclusion sans fournir d'analyse.

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

Rôle choisi à l'épreuve du Jour 2

À l'examen de mai 2024, davantage de candidats ne semblaient pas maîtriser le rôle qu'ils ont choisi à l'épreuve du Jour 2. Leur connaissance des sujets évalués dans le cadre de ces rôles et leur capacité de traiter de ces sujets ne correspondaient pas aux attentes du Jury. De fait, les réponses n'avaient pas la profondeur attendue pour les modules optionnels. Le Jury rappelle aux candidats que les attentes sont différentes pour les OE propres à chacun des rôles de l'épreuve du Jour 2, qui sont évaluées selon le niveau de maîtrise attendu pour les modules optionnels. Ces attentes sont plus élevées que pour les autres OE, qui sont, quant à elles, évaluées selon le niveau de maîtrise attendu pour les modules communs. Comme le niveau de difficulté inhérent à chaque

rôle est comparable, le Jury encourage fortement les candidats à choisir judicieusement leur rôle à l'épreuve du Jour 2 et de tenir compte de leur capacité de fournir des réponses dans le domaine de compétences en question au niveau de maîtrise attendu pour les modules optionnels.

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

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

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation pertinente de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale plus loin dans leur réponse, y faisant référence dans l'analyse des options stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions.

Deux événements importants survenus dans le secteur de Neptune avaient des incidences majeures sur le plan stratégique. Premièrement, la limite annuelle de captures autorisées pour certaines espèces propres aux eaux froides a été réduite. Deuxièmement, un nouvel accord sur le commerce des produits de la mer a été conclu entre le Canada et la Chine. De plus, le Conseil de Neptune a retenu un objectif explicite consistant à augmenter le nombre d'espèces pêchées pour le porter à au moins cinq, et trois objectifs visant à améliorer la performance financière de Neptune et à s'assurer au mieux que la société obtient un certain taux de rendement sur tous les nouveaux investissements. Le Conseil a décidé de limiter à 10 millions \$ les sorties de fonds initiales de Neptune relatives aux nouveaux investissements. Les candidats devaient intégrer ces éléments cruciaux de la situation globale de la société dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique. Bien que la majorité des candidats aient inclus certains de ces éléments, beaucoup n'ont pas traité adéquatement de l'incidence qu'aurait l'évolution du secteur (la limite de captures et le nouvel accord international) sur les options stratégiques analysées.

Dans cette étude de cas, il y avait quatre options stratégiques à analyser, tant sur le plan qualitatif que quantitatif : signature du nouveau contrat de distribution avec Entero ou renouvellement du contrat avec Océania; partenariat avec Acadie permettant de vendre trois nouveaux types de produits de la mer; acquisition de Sunrise, une usine de transformation de produits de la mer prêts à la vente au détail; et acquisition d'O-Thon, spécialisée dans la pêche du thon rouge, permettant d'obtenir le permis à quota.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à Neptune, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrerait avec leurs analyses. La force stratégique des possibilités d'investissement dépendait en partie du choix du canal de distribution retenu par la société (Entero ou Océania). Dans leurs conclusions, les candidats devaient tenir compte de l'incidence de ce choix sur la viabilité de chacune des possibilités d'investissement.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, ils ont relevé et analysé en profondeur les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question, comme le réchauffement des eaux de l'Atlantique Nord. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes ni quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations, par exemple en rattachant leurs calculs aux objectifs de Neptune. À l'opposé, les analyses quantitatives des candidats faibles manquaient généralement de structure et de clarté, et étaient donc difficiles à suivre. Souvent, le bon calcul n'avait pas été fait pour évaluer la décision. Nombre de candidats faibles ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont compris qu'ils devaient intégrer les différentes options stratégiques. Ils ont analysé la compatibilité d'une option donnée avec les autres options présentées, tandis que les candidats faibles n'ont généralement établi aucun de ces liens. Les candidats forts ont aussi de façon générale tenu compte dans leur analyse et leurs conclusions des deux événements survenus dans le secteur. Les candidats faibles ont généralement analysé chacune des questions indépendamment, sans prendre le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions au niveau de l'entité dans leurs conclusions. Par conséquent, ils n'ont pas fait les liens importants entre les divers aspects de chaque option.

Pour cet examen, le Jury a constaté qu'un plus grand nombre de candidats ont eu des difficultés à prendre le recul que suppose l'épreuve du Jour 1. Les caractéristiques associées aux candidats faibles étaient davantage présentes dans les réponses de l'ensemble des candidats. Lors de l'épreuve du Jour 1, où le temps ne constitue pas une contrainte, le Jury encourage les candidats à bien réfléchir aux grandes questions présentées dans l'étude de cas et à intégrer cette analyse dans leur réponse.

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

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

Comme pour la version 1 de l'étude de cas Neptune, la plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale plus loin dans leur réponse, y faisant référence dans l'analyse des options stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions.

Dans cette étude de cas, l'une des plus importantes contraintes était due au fait que la demande des thés de marque KTI a dépassé les attentes; KTI prévoit par conséquent

une pénurie de matières premières dans les années à venir, aggravée par la menace considérable des changements climatiques. De plus, le Conseil de KTI a retenu l'objectif de faire croître le chiffre d'affaires de la société et de dégager une marge brute d'au moins 20 % sur les ventes de thés de marque maison et de thés de marque KTI. Même si KTI a décidé de ne pas recourir à du financement par emprunt supplémentaire, son capital d'investissement était suffisant pour donner suite à toutes les possibilités présentées; il n'y avait donc pas de contrainte de trésorerie. Les candidats devaient intégrer dans leurs analyses ces éléments cruciaux de la situation globale de la société.

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue qualitatif et quantitatif : création et exploitation d'un site Web et d'une boutique en ligne; signature d'un contrat d'approvisionnement avec TT; renouvellement d'un contrat à long terme de vente de thés de marque maison avec SaveCo; signature d'un contrat d'approvisionnement avec Mandala; et signature d'un contrat à long terme de vente de thés de marque KTI avec STA.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à KTI, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrerait avec leurs analyses. Étant donné l'objectif du Conseil de faire croître le chiffre d'affaires et la pénurie prévue de matières premières, les candidats devaient expliquer comment KTI pourrait tirer profit des possibilités de faire croître son chiffre d'affaires et atténuer le risque de ne pas être en mesure d'honorer les commandes qu'elle a acceptées.

Comme pour la version 1 de l'étude de cas Neptune, les candidats forts ont relevé et analysé les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question, ont présenté une analyse quantitative utile et ont établi des liens entre leur analyse et les questions importantes au niveau de l'entité présentées dans l'étude de cas. Ils ont eu tendance à relever et à analyser les synergies potentielles entre les cinq options stratégiques qu'envisageait KTI, par exemple la possibilité que les matières premières de TT puissent répondre aux exigences associées au contrat avec SaveCo lorsque la plantation aura obtenu les certifications pertinentes.

Les candidats faibles n'ont généralement pas relevé et analysé en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique, et ils ont plutôt eu tendance à se concentrer sur des aspects mineurs tels que la compatibilité d'une option stratégique avec la vision, la mission et les facteurs clés de succès et non sur la question cruciale de pénurie des matières premières. Les candidats faibles se sont aussi contentés de citer les données de l'étude de cas qu'ils jugeaient pertinentes sans expliquer leur importance et leur incidence sur la viabilité et la force stratégique de chaque option présentée. Dans bien des cas, ils n'ont pas pris le recul nécessaire pour traiter les questions au niveau de l'entité dans leur analyse des options ou les synergies entre les options. Le constat formulé pour la version 1 de l'étude de cas Neptune s'applique ici aussi : le nombre de

candidats dont la performance n'a pas été à la hauteur des attentes du Jury relatives à l'analyse des grandes questions s'est accru.

Comme pour la version 1 de l'étude de cas Neptune, seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

ANNEXE A

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

Conception de l'EFC

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

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

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

communs.

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

L'élaboration des guides de correction et la révision provinciale

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

Le centre de correction de l'EFC de mai 2024

La correction de l'EFC de mai 2024 s'est faite entièrement à distance. Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 120 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC. La correction a été supervisée par le personnel professionnel de CPA Canada responsable de l'Examen final commun, sous la surveillance du vice-président du Jury qui dirige le sous-comité responsable de cet EFC, et du président du Jury.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas Neptune a été corrigée par une équipe de 11 correcteurs du 17 au 28 juin 2024. La version 2 de l'étude de cas KTI a été corrigée par une équipe de trois personnes du 6 au 12 juin 2024.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe de 20 correcteurs du 16 au 27 juin 2024. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 18 correcteurs du 15 au 27 juin 2024. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 15 correcteurs du 15 au 27 juin 2024. Le rôle en Finance a été corrigé par une équipe de quatre correcteurs du 4 au 10 juin 2024. Le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de quatre correcteurs du 4 au 8 juin 2024.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 18 juin au 2 juillet 2024. Au total, 43 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

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

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

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

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

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et le contrôle de la qualité. C'est pourquoi les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont consacré une grande partie de leur temps au contrôle d'un certain nombre de copies choisies au hasard et à d'autres activités de supervision. Des copies de contrôle ont été versées dans le système quotidiennement pour vérifier l'uniformité du travail des correcteurs. Les statistiques des correcteurs ont fait l'objet d'un suivi afin d'assurer la régularité de la correction pendant la durée du centre. À partir d'une analyse de ces statistiques, les chefs d'équipe ont revu — et si nécessaire, recorrecté — des copies afin de s'assurer que les

occasions d'évaluation étaient traitées équitablement pour l'ensemble des candidats. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues. D'autres audits ont été réalisés à la fin de la correction dans le cas d'écarts importants entre des correcteurs.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuve du Jour 2)

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

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

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)

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

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

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

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

Procédure de demande de nouvelle correction

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

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

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

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

ANNEXE B

**MODULE DE SYNTHÈSE 1
ÉTUDE DE CAS CONNEXE KTI**

Module de synthèse 1

Kingsdale Tea Inc. – Cas

(POUR CONSULTATION UNIQUEMENT)

Nous sommes le 28 avril 2023 et vous êtes CPA chez F&W Consulting LLP (FWC). On vous a chargé de rédiger un rapport à l'intention du Conseil d'administration (le Conseil) et de la direction de Kingsdale Tea Inc. (KTI).

KTI a fait appel à FWC pour l'aider à effectuer une analyse stratégique et à établir une nouvelle orientation pour la société. À cause des résultats des exercices précédents, le Conseil s'inquiète de la stagnation des produits des activités ordinaires et de la baisse du résultat net, ainsi que de la dépendance envers les clients existants. Les trois actionnaires ont des points de vue contradictoires sur la façon dont la société devrait croître à l'avenir et sur de nombreuses questions liées à l'exploitation qu'ils aimeraient que vous analysiez et régliez.

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

Kingsdale Tea Inc.

KTI, société à capital fermé canadienne, est un fabricant de thé qui vend actuellement des produits de marque maison à quatre détaillants en alimentation et à trois chaînes de restauration au Canada. KTI appartient à 70 % à Michael Galinsky et à 15 % chacun à son fils Jason Galinsky et à sa fille Sabrina McLean. Kathleen Galinsky, l'autre fille de Michael, travaille pour la société, mais n'a pas encore de participation dans cette dernière.

Un organigramme se trouve à l'Annexe I. Les plus récents états financiers de KTI pour les exercices clos les 31 décembre 2020, 2021 et 2022 (préparés selon les IFRS) sont présentés à l'Annexe II. Les données de référence sectorielles figurent à l'Annexe III.

Renseignements relatifs à l'industrie

Au Canada, l'industrie de la fabrication de café et de thé génère un chiffre d'affaires de 3,1 milliards \$, dont 1,27 milliard \$ pour le thé¹. Dans son ensemble, l'industrie devrait croître à un taux annuel de 4,7 % jusqu'en 2024 en raison de l'augmentation des exportations et des résultats nets élevés². L'une des sous-catégories de l'industrie est la fabrication de thé, qui comprend le traitement et le conditionnement des feuilles de thé pour toutes les catégories de thés, décrites dans la section suivante. Sont exclues

¹ Eva Koronios, « Strong brew: The world price of coffee as fostered strong revenue growth », dans IBISWorld, rapport sectoriel 31192CA, *Coffee and Tea Production in Canada*, avril 2019.

² *Ibid.*

de cette industrie les entreprises qui mettent en bouteille ou en cannette des thés prêts à boire (PAB) et les producteurs de tisanes.

Différenciation des produits

Les produits de thé se différencient à la fois par la catégorie de thé et par leur conditionnement.

Catégories de thé

- Il existe trois grandes catégories de thés fabriqués à partir des feuilles de l'arbuste *Camellia sinensis* :
 - Thé traditionnel : il s'agit du thé noir, du thé vert, du thé blanc et du thé oolong.
 - Thés de spécialité : il s'agit de versions haut de gamme de qualité supérieure de thés traditionnels, souvent cultivées dans de petites plantations et transformées avec soin afin de préserver leur qualité et de rehausser leur goût. Les thés biologiques sont également inclus dans cette catégorie.
 - Thés aromatisés : il s'agit de thés traditionnels qui ont été mélangés avec des épices et des fruits pour produire des saveurs uniques.
- Les tisanes sont fabriquées à partir d'herbes et non des feuilles du *Camellia sinensis*. Elles peuvent aussi être aromatisées avec des épices et des additifs.

Le thé noir est de loin le thé traditionnel le plus populaire et il continuera probablement à l'être en raison des bienfaits pour la santé associés aux antioxydants et aux polyphénols qu'il contient³. On s'attend à ce que le thé vert affiche le taux de croissance annuelle le plus élevé tant parce qu'il offre de nombreux bienfaits pour la santé que parce que les consommateurs de thé sont de plus en plus au fait des avantages qu'offrent les différents types de thé⁴. Les gens consomment souvent des tisanes le soir pour réduire leur stress et favoriser le sommeil, car elles ne contiennent pas de caféine.

La qualité peut également varier au sein de toutes ces catégories de produits. Les thés en feuilles entières de grande qualité se reconnaissent à l'œil, au toucher, à l'arôme et au goût. Le thé de grande qualité se distingue par les caractéristiques suivantes⁵ :

- Visuellement, il est composé de feuilles séchées qui ne sont ni friables ni poussiéreuses, et il ne contient pas de fragments de tige.

³ Sumesh Kumar et Roshan Deshmukh, « Tea Market by Type (Green Tea, Black Tea, Oolong Tea, Fruit/Herbal Tea, and Others), Packaging (Plastic Containers, Loose Tea, Paperboards, Aluminum Tins, and Tea Bags), Distribution Channel (Supermarkets/Hypermarkets, Specialty Stores, Convenience Stores, Online Stores, And Others) and Application (Residential and Commercial) », Allied Market Research, juin 2020, <https://www.alliedmarketresearch.com/tea-market>.

⁴ *Ibid.*

⁵ « How to Identify Quality Tea », Pure Leaf, consulté le 22 janvier 2021, <https://www.pureleaf.com/us/how-to-identify-quality-tea>.

- Les feuilles sont lisses et entières, ne semblent pas trop sèches et ne se désagrègent pas lorsqu'elles sont manipulées.
- Il a un arôme distinct facile à reconnaître, peu importe le type de thé.
- Il a un goût prononcé, agréable et reconnaissable.

Les thés de mauvaise qualité ne présentent pas toutes ces caractéristiques, ou certaines d'entre elles. La qualité du thé dépend de la taille de la feuille, de son emplacement sur l'arbuste, et de la manière dont la feuille est récoltée et transformée.

Les consommateurs pour qui l'approvisionnement éthique est important achètent du thé certifié biologique et/ou Fairtrade (commerce équitable). La demande de thés de spécialité devrait augmenter dans un avenir prévisible, ce qui obligera les fabricants à dépenser davantage en recherche et développement⁶.

Conditionnement

Le thé peut être conditionné, par ordre de popularité, en sachets, en feuilles entières (dans des boîtes en métal ou en carton) ou en dosettes individuelles. Les sachets de thé sont les moins chers et les plus faciles à éliminer. Le thé en feuilles entières est perçu comme étant de la plus haute qualité et comme celui qui produit les infusions les plus savoureuses. Les gens utilisent les dosettes pour des raisons de commodité et pour préparer des tasses de thé individuelles lorsqu'ils reçoivent des invités⁷.

Des entreprises spécialisées développent différents types de sachets plus respectueux de l'environnement ou de forme différente pour produire une meilleure infusion. Les consommateurs recherchent des emballages écologiques faits à partir de matériaux durables qui sont recyclables en fin de vie. Par emballage écologique, on entend un emballage dont l'incidence sur l'environnement est faible à l'étape de la production, de l'utilisation ou de l'élimination.

Chaîne de valeur de l'industrie de la fabrication de thé

Voici les étapes de la chaîne de valeur de l'industrie de la fabrication de thé pour les thés traditionnels, les thés de spécialité et les thés aromatisés (mais pas pour les tisanes et les produits de thé en aval)⁸ :

1. Récolte : les cultivateurs de thé cultivent et récoltent (cueillent) les feuilles de thé.
2. Transformation : la transformation du thé se fait en quatre étapes :
 - i. Flétrissage : les feuilles de thé sont transformées de manière physique et chimique.

⁶ Qing Zheng, « Freshly brewed: A growing emphasis on healthy living will drive industry revenue growth », dans IBISWorld, rapport sectoriel 31192B, *Tea Production in the United States*, décembre 2019.

⁷ Louise Roberge, « Canadian Tea Market Overview », Tea Association of Canada, consulté le 14 avril 2020, <http://www.o-cha.net/english/association/information/documents/Louise.pdf>.

⁸ Koronios, 2019.

- ii. Roulage : les feuilles de thé sont écrasées pour activer les enzymes.
- iii. Fermentation : les feuilles de thé sont oxydées. Le thé blanc, le thé vert et le thé noir proviennent tous de la même plante, mais sont oxydés à différents degrés. Le thé blanc est le moins oxydé. Viennent ensuite le thé vert, puis le thé noir, qui subit la plus forte oxydation. Le thé oolong se situe entre le thé vert et le thé noir en ce qui concerne l'oxydation, mais sa forme torsadée le rend unique.
- iv. Séchage et triage : les feuilles de thé sont séchées et triées par grade. Le grade du thé dépend généralement de la taille de la feuille et de son emplacement sur l'arbuste. Toutefois, ces grades ne sont pas normalisés et ne constituent pas une indication de la qualité du thé, qui est davantage influencée par l'origine du thé, le sol dans lequel il a poussé, les précipitations et l'altitude⁹.

Selon les moyens technologiques, ces étapes peuvent être réalisées à la machine ou à la main.

- 3. Fabrication : les fabricants de thé (comme KTI) prennent les feuilles de thé transformées et peuvent créer des assemblages de thés ou des thés aromatisés en y ajoutant des fruits et des épices, par exemple. Les thés sont ensuite conditionnés et vendus sous une marque maison ou la marque du fabricant.

Bien que certains fabricants participent également à la transformation du thé, ce n'est pas le cas de la majorité des fabricants de thé canadiens; ils produisent et conditionnent simplement le thé qu'ils vendent ensuite à des distributeurs ou directement aux consommateurs finaux.

En aval de la chaîne de valeur, on trouve les produits à valeur ajoutée qui intègrent le thé comme matière première. On pense notamment aux boissons embouteillées et prêtes à boire, aux aliments dans lesquels on incorpore du thé et aux produits cosmétiques qui contiennent des extraits de feuilles de thé. Ces produits peuvent être préparés par le fabricant de thé lui-même, ou, plus couramment, par un autre fabricant. Le thé utilisé pour la fabrication d'autres produits à base de thé est acheté directement auprès des cultivateurs et des transformateurs plutôt qu'auprès des fabricants de thé.

*Cultivateurs de thé*¹⁰

Il existe deux variétés de théier (*Camellia sinensis*) : une variété à petites feuilles qui pousse dans les hautes montagnes, dans un climat plus frais, et une variété à grandes feuilles qui pousse dans les climats tropicaux humides¹¹.

⁹ « Tea Grading », Imperial Tea Gardens, consulté le 21 janvier 2021, <https://www.imperialteagarden.com/pages/tea-grading>.

¹⁰ « Tea », Fairtrade International, consulté le 15 juin 2022, <https://www.fairtrade.net/product/tea>.

¹¹ « The Tea Plant Varieties », Tea Source, consulté le 25 mai 2022, <https://www.teasource.com/blogs/beyond-the-leaf/tea-plant-varieties>.

Les fabricants achètent les feuilles de thé principalement de l'Inde, du Sri Lanka, de Taïwan, de l'Indonésie, de la Chine et du Japon, et les fabricants canadiens comptent sur des plantations de ces pays pour obtenir leurs matières premières¹².

Le thé se cultive surtout dans de grandes plantations, mais on trouve aussi de petits cultivateurs indépendants. Les petits cultivateurs vendent souvent le thé qu'ils récoltent aux grandes plantations pour qu'il soit transformé et reçoivent un prix assez bas par rapport à celui auquel les grandes plantations vendent finalement le thé transformé. Toutefois, certains cultivateurs indépendants vont plutôt payer pour que leur thé soit transformé ou le transformer eux-mêmes. À l'échelle mondiale, environ 70 % du thé transformé est vendu dans des centres de vente aux enchères, car il n'existe pas de marché à terme pour le thé¹³. Les gros acheteurs peuvent influencer la demande et le prix des différents types de thé vendus à ces enchères. Pour assurer leur réussite, les fabricants de thé ont besoin de contrats d'approvisionnement fiables et à long terme avec des fournisseurs de thé étrangers qui, idéalement, ont un approvisionnement garanti¹⁴.

Il y a trois principaux centres de vente aux enchères pour le thé : Colombo pour les thés du Sri Lanka, Mombasa pour les thés africains et Calcutta pour les thés indiens. Les thés chinois ne sont pas vendus aux enchères. Historiquement, le prix du thé s'échelonne entre un peu plus de 2,00 \$ US le kilogramme pour les thés cultivés dans les basses terres et plus de 4,00 \$ US le kilogramme pour les thés de haute montagne¹⁵. Les prix varient en fonction de l'offre et de la demande, de la région où le thé a été cultivé, et de la qualité du thé.

Les grandes plantations ne font pas que cultiver le thé, elles possèdent également des usines de transformation. Les travailleurs sont embauchés pour travailler dans les champs et les usines et, même s'ils touchent le salaire minimum local, la rémunération qu'ils reçoivent n'est souvent pas suffisante pour leur permettre de nourrir leurs familles. Ces employés travaillent dans des conditions difficiles et ne sont généralement pas protégés contre la perte d'emploi ou la discrimination. Les acheteurs peuvent contribuer au traitement équitable des travailleurs en stipulant dans leurs contrats d'achat de thé transformé que les normes Fairtrade, ou d'autres normes générales, doivent être respectées.

¹² Koronios, 2019.

¹³ « Certifying Fairtrade », Fairtrade Canada, consulté le 28 février 2023, <https://web.archive.org/web/20221214091519/https://fairtrade.ca/for-business/getting-fairtrade-certified/>

¹⁴ Koronios, 2019.

¹⁵ Dan Bolton, « World Bank Predicts Recovery of Tea Prices in 2020 », World Tea News, 18 novembre 2019, <https://www.worldteanews.com/Insights/world-bank-predicts-recovery-tea-prices-2020>.

Segments de clientèle

Voici le pourcentage du chiffre d'affaires des fabricants canadiens de café et de thé par type de client¹⁶ :

Segment de clientèle	Pourcentage du chiffre d'affaires
Restauration	56,8 %
Exportations (actuellement, 97,2 % aux États-Unis)	22,9 %
Détaillants en alimentation et commerces de détail	16,6 %
Bureaux et autres (pharmacies, hôtels, dépanneurs, etc.)	3,7 %
	100 %

Restauration¹⁷

Le segment de la restauration comprend les restaurants à service rapide (comme McDonald's), les cafés (comme Starbucks), les salons de thé et les restaurants. Ce segment représente la majorité du chiffre d'affaires de l'industrie parce que beaucoup de Canadiens s'arrêtent chaque jour dans ces établissements pour prendre leur café ou leur thé. Les établissements de restauration, en particulier les cafés, augmentent leur choix de boissons au thé pour aller dans le sens des préférences des consommateurs qui veulent davantage de boissons au thé traditionnel, de spécialité et aromatisé.

Exportations

Le montant des ventes à l'exportation dépend de la valeur relative du dollar canadien par rapport au dollar américain puisque 97 % des exportations sont destinées aux États-Unis¹⁸. Lorsque le dollar canadien se déprécie, les exportations augmentent, et vice versa.

Détaillants en alimentation et commerces de détail

Comme les consommateurs finaux font de plus en plus de thé à la maison, les ventes dans les commerces de détail en alimentation et dans les autres commerces de détail augmentent. Dans ce marché, particulièrement dans les grandes surfaces (comme Costco), les consommateurs soucieux de leur budget achètent du thé noir traditionnel en gros à bas prix. Cela permet aux détaillants de conclure des contrats d'approvisionnement à faible coût avec les fabricants de thé. Ces achats de gros visent habituellement des thés de qualité inférieure dont les coûts de transformation et de production sont moins élevés et, par conséquent, dont le prix de vente est moins élevé.

¹⁶ Koronios, 2019.

¹⁷ Koronios, 2019.

¹⁸ Koronios, 2019.

À cause des achats de gros et du coût peu élevé de ce type de thé, les prix de vente au kilo dans ce segment sont considérablement plus bas. Le regroupement de grands détaillants en alimentation a intensifié la concurrence entre les fabricants pour l'accès aux meilleurs emplacements sur les étalages, ce qui est important pour le succès des fabricants de thé¹⁹.

Tant les détaillants en alimentation que les établissements de restauration continuent d'élargir leur offre de produits de marque maison, ce qui réduit la demande de produits des marques des fabricants de thé²⁰. Ces produits de marque maison sont moins chers que les produits comparables des marques des fabricants de thé.

Bureaux et autres²¹

Dans le segment des bureaux, les clients concluent des contrats d'approvisionnement à long terme, mais principalement avec des fabricants de café. En vertu de ces contrats, les fabricants de café livrent du café et du thé aux bureaux et fournissent le matériel nécessaire pour préparer ces boissons chaudes. Les fabricants de café offrent aussi d'autres services comme le réapprovisionnement, la réparation des machines et des services de traiteur, ce qui se traduit par une hausse de leurs produits des activités ordinaires (et de leurs marges). Certains fabricants de thé s'associent à ces fabricants de café pour fournir des produits de thé.

Établissement des prix

Le prix de vente facturé aux différents segments de clientèle dépend de la qualité du thé, des volumes vendus au client et du fait que le thé est produit sous la marque maison du client ou la marque du fabricant de thé. Le thé dont le prix de vente est le plus bas est celui qui se vend en gros, qui est de mauvaise qualité et qui est de marque maison. Les chaînes de détaillants en alimentation et les chaînes de restauration (comme Starbucks et Tim Hortons) entrent dans cette catégorie. Ces clients ont le pouvoir d'achat nécessaire pour fixer les prix de vente des fabricants de thé en raison du volume élevé de thé qu'ils achètent²². De plus, ces chaînes ont une clientèle fidèle qui achète les produits de leurs marques. Les détaillants en alimentation ont aussi le pouvoir de décider si le produit de thé est placé à un endroit convoité sur les étalages.

En revanche, les ventes aux autres clients se font à des prix de vente plus élevés parce que les quantités ne sont pas aussi importantes, que le produit est habituellement de meilleure qualité et que les fabricants de thé vendent les produits sous leurs propres marques (et non sous une marque maison).

Les marges bénéficiaires de l'ensemble de l'industrie ont augmenté pour s'établir à 10,6 % en raison de la demande accrue et de la stabilité des prix des intrants²³. Même

¹⁹ Koronios, 2019.

²⁰ Koronios, 2019.

²¹ Koronios, 2019.

²² Koronios, 2019.

²³ Koronios, 2019.

si les prix de vente peuvent fluctuer en fonction du coût des feuilles de thé, il y a sur le marché une forte concurrence basée sur les prix qui empêche de trop grandes variations²⁴. Les thés de spécialité et les assemblages de thé aux fruits et aux épices génèrent généralement des marges plus élevées que les thés en gros à faible coût.

Ventes en ligne

Depuis des années, le thé est vendu en ligne par des détaillants en alimentation, par des établissements de restauration qui offrent leurs propres marques ou directement par des fabricants de thé. De nombreux fabricants de thé sont présents en ligne pour faire la promotion de leur marque, fidéliser leur clientèle et faire des ventes directement aux consommateurs finaux. Ces entreprises peuvent proposer une large gamme de produits, informer les consommateurs sur la façon dont leur thé est produit et obtenir des données sur les préférences des consommateurs²⁵.

Concurrence

Les quatre plus grands fabricants de café et de thé représentent 46,5 % de l'industrie de fabrication de café et de thé au Canada : Restaurant Brands International Inc. (Tim Hortons) détient 17,8 % du marché, Keurig Dr. Pepper, 11,1 %, Club Coffee LP, 9,5 %, et Mother Parker, 8 %²⁶. Il y a actuellement 309 fabricants, nombre qui devrait augmenter avec l'arrivée de petits concurrents spécialisés²⁷. On s'attend à ce que les grands concurrents qui disposent de ressources considérables continuent d'accroître leur part de marché grâce à l'innovation continue sur le plan des produits, à la forte fidélité à leur marque, à leurs programmes de marketing et aux coentreprises qu'ils forment avec d'autres acteurs importants²⁸.

Ces grands concurrents forment des coentreprises avec des cultivateurs, des fabricants en aval pour la production de produits à base de thé ou des entreprises qui distribuent des boissons dans les mêmes canaux de distribution. Ils utilisent leur important pouvoir d'achat pour réduire les coûts des matières premières en faisant baisser les prix payés aux cultivateurs de thé. Ils peuvent également obtenir les meilleurs emplacements sur les étalages des magasins en raison de leur grande taille et de la notoriété de leurs marques. Pour réaliser des économies d'échelle supplémentaires dans le processus de production, ces entreprises investissent des sommes considérables dans la technologie, comme les systèmes d'information et les logiciels, de manière à rendre plus efficace l'étape d'assemblage des thés et des arômes²⁹. Pour les fabricants de thé qui vendent des produits sous leurs propres marques, une forte reconnaissance de la marque est essentielle à la réussite. Pour ce faire, elles peuvent consacrer des sommes

²⁴ Koronios, 2019.

²⁵ Dan Bolton, « Follow the Leaders: Online Tea Stores », World Tea News, 10 avril 2018, <https://worldteanews.com/tea-business-resources/follow-the-leaders-online-tea-stores>.

²⁶ Koronios, 2019.

²⁷ Koronios, 2019.

²⁸ Koronios, 2019.

²⁹ Koronios, 2019.

importantes au marketing et s'assurer d'avoir la réputation d'offrir une expérience client exceptionnelle.

Pour réussir, les fabricants de thé doivent être en mesure d'adapter leurs produits aux changements de préférences des consommateurs, offrir des produits qui se différencient pour leur permettre de maintenir leur part de marché, et réaliser des économies d'échelle et de gamme pour contenir leurs coûts unitaires³⁰. Plus le prix mondial des feuilles de thé est élevé, plus les marges bénéficiaires sont faibles à cause de la forte concurrence sur le plan des prix qui s'exerce dans l'industrie. Les fabricants doivent pouvoir transférer toute augmentation du coût des matières premières à leurs clients. Il peut être difficile pour les fabricants d'y arriver lorsqu'ils ont déjà conclu des contrats générateurs de produits à long terme.

Les grands concurrents utilisent l'une des stratégies suivantes³¹ :

- Fabriquer des produits de marque, de valeur peu élevée à moyennement élevée, en grands volumes.
- Fabriquer des produits de valeur élevée en lots limités et en petits volumes.

Les petits fabricants de thé utilisent tout un éventail de stratégies. Certains ciblent un créneau et ne vendent que des thés de spécialité haut de gamme de qualité supérieure à des salons de thé et des cafés de luxe. D'autres se spécialisent dans les produits bio ou certifiés Fairtrade (on traitera en détail de la certification Fairtrade plus loin). Les fabricants de thé sont de plus en plus nombreux à créer et à commercialiser leurs propres marques ou à conclure des contrats d'envergure pour que leur marque devienne la marque de prédilection de certains détaillants. Les petits fabricants de thé doivent se différencier en proposant une offre de produits et des emballages innovants et en dépensant davantage en marketing³².

Au sein d'une même catégorie de produits, les consommateurs sont sensibles aux prix et opteront pour un produit moins cher s'ils ne remarquent pas de différence au goût, ce qui est souvent le cas pour les produits de marque maison. La qualité perçue, la reconnaissance de la marque et la fidélité à la marque influent sur le prix que les consommateurs sont prêts à payer³³.

Il y a également de la concurrence pour l'obtention des meilleurs emplacements sur les étalages dans les magasins. Pour assurer leur succès, les fabricants de thé doivent établir de bonnes relations avec les détaillants en alimentation afin d'avoir de l'espace d'étalage de premier choix et que leurs produits soient inclus dans la publicité en magasin. De plus en plus, les petits fabricants prennent de l'expansion dans le segment des clients non traditionnels comme les pharmacies, les magasins à bas prix, les

³⁰ Koronios, 2019.

³¹ Koronios, 2019.

³² Koronios, 2019.

³³ Koronios, 2019.

kiosques de centres commerciaux et d'autres endroits où l'achalandage piétonnier est élevé³⁴.

Si le dollar canadien s'apprécie, le pourcentage des importations de thé augmentera, ce qui intensifiera la concurrence au Canada. Tant que le dollar canadien sera faible par rapport au dollar américain, les exportations vers les États-Unis seront plus importantes que les importations de produits de thé sur le marché canadien.

Autres produits à valeur ajoutée à base de thé

Le thé peut servir à la fabrication des produits suivants :

- thés PAB embouteillés
- matchas
- ingrédients pour les produits cosmétiques et les compléments alimentaires

La part de marché des thés PAB embouteillés a augmenté dans la catégorie des boissons de consommation courante tandis qu'on observe un recul de la popularité des boissons gazeuses, de l'eau embouteillée, des boissons pour sportifs et des jus³⁵. Le thé conditionné sous forme de boisson PAB est considéré comme un produit en aval qui permet d'accroître les produits des activités ordinaires et les marges. La catégorie des thés PAB comprend les thés infusés à froid (technique d'infusion qui, dit-on, donne un thé moins amer et permet de conserver plus de bienfaits pour la santé) et les thés pétillants (qui sont considérés comme un choix plus sain que les boissons gazeuses).

Le matcha est un thé vert japonais dont les feuilles sont broyées puis vendues sous forme de poudre. Au lieu de faire infuser des feuilles de thé et de les retirer, comme pour les autres thés, on dissout le matcha dans de l'eau chaude, de sorte que l'on consomme la feuille entière. Le matcha est donc plus puissant et ses bienfaits pour la santé sont renforcés³⁶. Le matcha peut aussi être utilisé dans les produits de boulangerie et les pâtisseries, ce qui offre une autre manière de le consommer.

En outre, le théier est une source d'ingrédients bioactifs qui peuvent être extraits et utilisés dans la fabrication de produits cosmétiques et de compléments alimentaires³⁷. Comme les consommateurs exigent des produits de soin de la peau plus naturels, les extraits de thé vert, noir et blanc sont devenus des ingrédients importants pour le traitement de diverses affections cutanées en raison de leurs bienfaits pour la peau. Les

³⁴ Koronios, 2019.

³⁵ Dan Bolton, « Market Research Reflects and Predicts Growth », World Tea News, 15 janvier 2019, <https://www.worldteanews.com/Insights/market-research-reflects-and-predicts-growth>.

³⁶ Carol Neshevich, « Matcha, matcha everywhere », Food in Canada, 8 décembre 2015, <https://www.foodincanada.com/features/matcha-matcha-everywhere/>.

³⁷ W. Koch, J. Zagorska, Z. Marzec et W. Kukula-Koch, « Applications of Tea (*Camellia sinensis*) and Its Active Constituents in Cosmetics », *Molecules*, décembre 2019, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6930595/>.

extraits de thé s'utilisent aussi dans une variété de compléments alimentaires censés donner de l'énergie et stimuler le système immunitaire.

Pratiques éthiques

Lorsqu'on parle de pratiques éthiques dans la récolte du thé, il est notamment question de la responsabilité sociale envers les travailleurs et de la responsabilité environnementale relative à l'exploitation des terres³⁸. En ce qui concerne les travailleurs, les entreprises pour lesquelles la responsabilité sociale est importante mettent en place des politiques visant le respect des pratiques en matière de santé et de sécurité, l'interdiction du travail des enfants, le versement de salaires justes et suffisants, les horaires de travail raisonnables, l'absence de discrimination (en particulier envers les femmes) et l'offre d'avantages sociaux.

Sur le plan de la responsabilité environnementale, les entreprises veillent à ce que les cultivateurs avec lesquels elles travaillent appliquent des pratiques permettant d'améliorer la qualité des sols et des cultures, de créer de la biodiversité et de réduire l'utilisation de pesticides, et qu'elles fassent du reboisement pour réduire le manque d'eau et les sécheresses³⁹.

Les fabricants de thé peuvent exiger le respect de ces normes par les cultivateurs en les incluant dans leurs contrats d'achat et en visitant les plantations de thé pour s'assurer du respect des normes.

De nombreux fabricants de thé concluent des accords de collaboration avec des organismes gouvernementaux des pays où le thé est cultivé. Dans le cadre de ces accords, les organismes gouvernementaux offrent des programmes de formation visant à montrer les meilleures pratiques agricoles aux cultivateurs de thé.

Les changements climatiques constituent une menace pour les pays où l'on cultive le thé, et les entreprises avant-gardistes tiennent compte des effets des changements climatiques dans leurs plans d'approvisionnement à court et à long terme⁴⁰. Une manière dont l'industrie cherche à combattre les effets des changements climatiques est de développer des variétés de théiers qui seront plus résistantes aux changements climatiques⁴¹.

À chaque maillon de la chaîne de valeur, les fabricants de thé qui adoptent des pratiques durables visent à réduire leur consommation d'eau et d'énergie, à accroître leur recours aux énergies renouvelables, à intégrer des matériaux recyclables dans

³⁸ Sarah Roberts, « Working Collaboratively to Improve the Sustainability of the Tea Sector », Ethical Tea Partnership, 8 septembre 2016, <https://www.ethicalteapartnership.org/working-collaboratively-improve-sustainability-tea-sector/>.

³⁹ « Sustainable tea farming around the world », Unilever, consulté le 25 mai 2022, <https://www.unilever.ca/news/2017/sustainable-tea-farming-around-the-world>.

⁴⁰ « The Hain Celestial Group Climate Change Statement », The Hain Celestial Group, mars 2016, <https://web.archive.org/web/20220120013605/https://www.hain.com/wp-content/uploads/2016/02/Climate-Change-HAIN-Statement-2016-2.pdf>

⁴¹ « Sustainable tea – leading the industry », Unilever.

leurs produits, et à mesurer et à rendre publiques leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) et leur consommation d'eau⁴². Pour suivre les principaux indicateurs relatifs aux émissions de GES et à l'utilisation de l'eau, on calcule l'empreinte par produit des matières premières, de l'emballage, de la distribution, de l'utilisation (par exemple, faire bouillir de l'eau) et de l'élimination après utilisation⁴³.

Les producteurs pour qui l'utilisation et la promotion d'emballages écologiques importent vraiment publient de l'information sur la proportion exacte de matières recyclées qu'ils utilisent. De plus, ces fabricants sont en mesure de remonter jusqu'à la source des matières utilisées pour en vérifier le contenu⁴⁴. L'utilisation de matières recyclées dans un produit peut faire augmenter les coûts de production en raison des prix plus élevés des matières premières, des changements qu'il faut apporter aux processus de production et du matériel spécialisé que nécessite l'utilisation de ces matières recyclées.

Réglementation

En vertu de la *Loi sur les aliments et drogues*, Santé Canada réglemente la concentration d'extraits solubles dans l'eau qui doivent se trouver dans le thé et la teneur en caféine du thé décaféiné (dont la teneur en caféine ne peut dépasser 0,4 %). L'emballage et l'étiquetage nutritionnel sont également réglementés. La *Loi sur les produits antiparasitaires*, quant à elle, établit les exigences relatives à la teneur en pesticides des produits de thé⁴⁵.

Certification biologique

Pour pouvoir indiquer que leurs aliments sont « biologiques », les transformateurs, les producteurs et les fabricants sont tenus par la loi d'obtenir une certification conforme aux normes canadiennes sur la culture biologique⁴⁶. L'Agence canadienne d'inspection des aliments désigne des auditeurs tiers pour qu'ils examinent tous les processus, des plantations jusqu'à la vente du produit, afin de s'assurer que les producteurs n'ont pas utilisé de substances interdites. L'obtention initiale de la certification peut prendre jusqu'à trois ans parce que les producteurs doivent prouver qu'aucune substance interdite n'a été utilisée au cours des trois dernières années.

Certification Fairtrade

Pour la certification en commerce équitable Fairtrade, le Canada fait appel à FLOCERT, un organisme établi en Allemagne. FLOCERT est le plus grand organisme de certification Fairtrade et certifie les producteurs, les commerçants et les licenciés.

⁴² « The Hain Celestial Group Climate Change Statement », The Hain Celestial Group.

⁴³ « The Hain Celestial Group Climate Change Statement », The Hain Celestial Group.

⁴⁴ « Sustainability and pricing », EcoEnclose, consulté le 25 avril 2020, <https://www.ecoenclose.com/Sustainability-and-Pricing/>.

⁴⁵ Koronios, 2019.

⁴⁶ « Certification biologique », Association pour le commerce biologique du Canada, consulté le 14 avril 2020, <https://www.canada-organic.ca/fr/ce-quon-fait/biologique-101/certification-biologique>.

FLOCERT suit les exigences de la norme ISO 17065. Les vérificateurs ont pour mission d'assurer la conformité aux normes Fairtrade reconnues à l'échelle internationale.

Les cultivateurs, les transformateurs et les fabricants doivent faire l'objet de vérifications avant de pouvoir vendre des produits certifiés Fairtrade. Le vérificateur visite les plantations et les installations pour effectuer une vérification physique. Il prépare ensuite un rapport faisant état de toutes les non-conformités relevées. FLOCERT prend la décision d'accorder ou non la certification une fois que les non-conformités ont été résolues. Une fois qu'ils ont obtenu la certification, les fabricants font l'objet d'au moins deux vérifications par cycle de trois ans en plus des vérifications supplémentaires sans préavis⁴⁷.

Il est important pour le succès des fabricants de thé de respecter la réglementation gouvernementale en matière de production alimentaire et, lorsqu'elles s'appliquent, les normes relatives aux certifications biologiques et Fairtrade.

Profil des consommateurs de thé

Voici quelques statistiques significatives sur les consommateurs de thé canadiens⁴⁸ (ces statistiques concernent tous les types de thé) :

- 55 % sont des femmes;
- 35 % vivent dans des ménages de trois à quatre personnes et 33 % dans des ménages de deux personnes;
- 35 % sont de grands buveurs de thé (14,1 tasses par semaine), 41 % sont des buveurs moyens (5 tasses par semaine en moyenne) et 24 % sont de petits buveurs (1,4 tasse par semaine);
- 64 % des jeunes de 18 à 33 ans interrogés ont indiqué être des buveurs de thé et préférer les thés aromatisés et les thés de spécialité;
- les buveurs de thé de plus de 65 ans préfèrent le thé noir.

Les réponses suivantes à un sondage mené sur le sujet révèlent les raisons pour lesquelles les gens boivent du thé⁴⁹ :

- Pour le goût : 53 %
- Pour se détendre : 40 %
- Pour le plaisir : 38 %
- Pour se réchauffer : 27 %
- Parce que cela les rend heureux : 22 %

⁴⁷ « Certifying Fairtrade », Fairtrade Canada.

⁴⁸ Roberge, 2020.

⁴⁹ Jan Conway, « Why do you usually drink tea? », Statista, 21 mars 2019, <https://www.statista.com/statistics/679635/reasons-for-drinking-tea-among-us-consumers/>.

- Pour des raisons de santé : 21 %
- Pour essayer de nouvelles saveurs : 15 %
- Après un repas / pour la digestion : 12 %
- Par habitude : 10 %
- Pour se réveiller : 9 %
- Parce qu'ils reçoivent des gens : 9 %

Des études indiquent que lorsqu'ils achètent du thé, les consommateurs cherchent d'abord un certain type de thé et pensent ensuite au goût, avant de considérer la marque et le prix⁵⁰. Même si le prix semble être le dernier élément pris en compte, les consommateurs cherchent toujours à obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Par conséquent, de nombreux consommateurs aiment goûter le thé avant de l'acheter. De plus, les gens boivent souvent du thé ailleurs qu'à la maison, soit dans des cafés, des boutiques de thé ou des salons de thé⁵¹. Le café ou le salon de thé fait partie intégrante de l'expérience de détente et de dégustation d'une tasse de thé de grande qualité. Le thé est vu comme une boisson que l'on peut consommer avec n'importe quel repas ou avec une collation et il est utilisé comme base dans certains cocktails ou cocktails sans alcool⁵². Les établissements de restauration peuvent élargir ou modifier leur offre de thé afin de rester en phase avec les préférences des consommateurs.

*Inducteurs de la demande*⁵³

- Plus le revenu disponible par habitant est élevé, plus la demande de thés de spécialité, de produits aromatisés et de dosettes individuelles, tous des produits plus dispendieux, est forte.
- En raison des bienfaits pour la santé que l'on attribue au thé, la demande de thé restera élevée parce que de nombreux consommateurs croient que le thé peut contribuer à la perte de poids, réduire le risque de crise cardiaque et d'accident vasculaire cérébral, et renforcer le système immunitaire⁵⁴. Les consommateurs délaissent les boissons gazeuses sucrées et cherchent plutôt des choix plus sains.
- Même si la restauration constitue le segment de clientèle le plus important, les consommateurs continuent d'acheter du thé pour le préparer à la maison, et on s'attend à une augmentation de la demande de produits de thé de la part des détaillants en alimentation.
- La nouvelle tendance à se détendre et à socialiser dans les cafés et les salons de thé fait augmenter la demande de thés et d'assemblages de thés de spécialité.

⁵⁰ Roberge, 2020.

⁵¹ Roberge, 2020.

⁵² Dan Bolton, « Market Research Reflects and Predicts Growth ».

⁵³ Koronios, 2019.

⁵⁴ Zheng, 2019.

- Les consommateurs plus jeunes (moins de 30 ans) ont été exposés à des campagnes de marketing faisant la promotion des bienfaits du thé pour la santé, et la demande de thé dans ce segment a augmenté. Ce segment est attiré par les salons de thé, qui sont devenus plus visibles et qui sont vus comme étant très en vogue⁵⁵.
- Le coût des produits de substitution, en particulier le café (y compris les boissons PAB à base de café) et les boissons énergisantes, pourrait faire baisser la demande de thé et de produits à base de thé plus coûteux, surtout si le revenu disponible par habitant diminue.

Tendances dans l'industrie

- Les thés épicés gagnent en popularité, particulièrement dans le segment des consommateurs âgés de 18 à 35 ans, en raison de l'évolution du portrait démographique des consommateurs⁵⁶.
- La demande de cafés et de salons de thé spécialisés augmente parce que les consommateurs cherchent des façons de se détendre ailleurs qu'à la maison.
- Les consommateurs cherchent de plus en plus de commodité pour la préparation du thé et du café, ce qu'offrent par exemple les nouvelles machines à café et à thé qui peuvent donner une seule tasse grâce à des dosettes spécialement conçues. C'est pourquoi on constate une demande croissante de dosettes/capsules instantanées à portion individuelle de différents types de thés⁵⁷.
- Les consommateurs étant de plus en plus sensibilisés au traitement des cultivateurs de thé, la demande de thés issus du commerce équitable (Fairtrade) et de thés biologiques augmente⁵⁸.
- La demande de thés de spécialité et de thés fins de la part des consommateurs continuera d'augmenter. En raison du soin apporté à leur transformation, ces thés, qui se vendent à prix supérieurs, offriraient davantage de bienfaits pour la santé grâce à leurs propriétés antioxydantes qui réduisent le cholestérol et augmentent la vitesse de métabolisme.
- Les fabricants ajoutent à leurs thés des ingrédients sains destinés à aider les personnes souffrant de diabète, d'obésité et de problèmes cardiaques⁵⁹.
- La demande de produits de boulangerie et de pâtisseries à base de matcha augmente en raison des bienfaits pour la santé que le matcha offrirait. Comme le matcha est une poudre fine composée de feuilles de thé pulvérisées, il peut être

⁵⁵ Zheng, 2019.

⁵⁶ Koronios, 2019.

⁵⁷ Dan Bolton, « Market Research Reflects and Predicts Growth ».

⁵⁸ Koronios, 2019.

⁵⁹ « Tea Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Black, Green, Oolong, Herbal), By Distribution Channel (Supermarkets & Hypermarkets, Specialty Stores, Online), By Region, And Segment Forecasts, 2019 – 2025 », Grand View Research, août 2019, <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/tea-market>.

utilisé dans des produits autres que le thé, comme les gâteaux, les biscuits, les muffins et les biscottis⁶⁰.

- Les producteurs élargissent leur offre de produits pour aller au-delà des feuilles de thé; ils créent donc des produits à base de thé PAB uniques en s'associant à des fabricants de boissons énergisantes⁶¹ ou en infusant leur boisson avec du cannabis pour attirer les consommateurs de 18 à 35 ans⁶².
- Les consommateurs ont de plus en plus tendance à demander du thé artisanal – un thé produit par un artisan, presque entièrement à la main (même si une petite quantité de machinerie peut être utilisée). La demande de thé artisanal est stimulée par plusieurs facteurs : les consommateurs veulent des aliments produits selon l'approche « de la ferme à la table »; les gens ont tendance à adopter un style de vie plus sobre et délaissent les bars au profit des salons de thé; certaines catégories démographiques consomment autant de thé que de café; et les amateurs de jeux vidéo, qui achètent des produits haut de gamme, utilisent le thé comme stimulant naturel pour rester éveillés et concentrés toute la nuit⁶³.
- On utilise aussi de plus en plus le thé dans d'autres produits, dont les produits de beauté⁶⁴, pour tirer parti des bienfaits naturels du thé pour la santé.
- La distribution en ligne directement au consommateur final devrait augmenter en raison de la popularité croissante des applications en ligne et de la facilité de livraison des produits⁶⁵.

Risques généraux dans l'industrie

- Risque lié aux matières premières : il pourrait y avoir une pénurie de feuilles de thé ou une réduction de la qualité en raison des conditions météorologiques, de maladies touchant les cultures ou de parasites.
- Risque lié aux consommateurs : la demande de produits de thé découle des préférences des consommateurs relativement au goût, à la qualité et aux bienfaits pour la santé du thé.
- Risque de non-conformité réglementaire : le thé est un produit alimentaire qui doit être produit et fabriqué dans le respect de règles sanitaires strictes. En outre, si le

⁶⁰ « Enrichment of Biscuits with Matcha Green Tea Powder: Its Impact on Consumer Acceptability and Acute Metabolic Response », National Library of Medicine, 1^{er} février 2018, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5848121/>.

⁶¹ « RTD Tea and Coffee Market Size Worth \$116.13 Billion by 2024 », Grand View Research, avril 2018, <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-ready-to-drink-tea-and-ready-to-drink-coffee-market>.

⁶² « 2019 State of the Beverage Industry: Ready-to-drink tea, functionality drives demand in market », Beverage Industry, 15 juillet 2019, <https://www.bevindustry.com/articles/92246-2019-state-of-the-beverage-industry-ready-to-drink-tea-functionality-drives-demand-in-market>.

⁶³ Kevin Alexander, « Artisanal Tea in America Is Having a Moment », Thrillist, 8 octobre 2019, <https://www.thrillist.com/eat/nation/american-artisan-tea-culture>.

⁶⁴ « Tea Market Size, Share & Trends Analysis Report [...] », Grand View Research.

⁶⁵ « Tea Market Size, Share & Trends Analysis Report [...] », Grand View Research.

produit est commercialisé comme étant biologique ou issu du commerce équitable (Fairtrade), il faut maintenir ces certifications.

- Risque de change : les feuilles de thé sont importées et les produits de thé sont exportés.
- Risque lié à la réputation : si un produit doit être rappelé en raison d'erreurs de production ou de contamination, cela aura une incidence négative sur la réputation du fabricant de thé. De plus, si un fabricant de thé travaille avec un cultivateur qui contrevient aux normes sur les droits de la personne, sa réputation risque d'en souffrir.

Renseignements généraux sur la société

Michael Galinsky a lancé KTI en 2006. Auparavant, il a travaillé comme acheteur pour un grand détaillant en alimentation national, Lakeside Food Inc. (Lakeside). Il s'occupait beaucoup de la recherche de nouveaux produits et de la négociation de contrats d'approvisionnement de produits de marque maison. À l'époque, Lakeside ne concluait de contrats qu'avec les plus grandes plantations de thé. L'une des responsabilités de Michael était de visiter les cultivateurs qui fournissaient le thé aux grandes plantations qui transformaient et produisaient le thé pour Lakeside, principalement au Sri Lanka et en Indonésie, afin de voir d'où venait le thé et comment il était récolté.

En discutant avec les petits cultivateurs, Michael a appris que ces derniers étaient obligés de vendre leurs récoltes aux grandes plantations à des prix nettement inférieurs à ceux du marché et avaient donc de la difficulté à gagner suffisamment d'argent pour faire vivre leurs familles. Selon lui, il devait être possible de conclure des contrats d'approvisionnement plus équitables avec ces petits cultivateurs et c'est ce qui l'a motivé à lancer KTI et à devenir fabricant de thé. L'objectif de Michael était que KTI se différencie en étant un producteur de thé éthique. Il voulait s'assurer que les cultivateurs de thé et leurs travailleurs soient traités et payés équitablement, et que des pratiques de culture durables et écologiques soient respectées. L'idée était que KTI utilise des procédés d'emballage et de production écologiques qui nécessitent moins d'énergie et d'eau, dans la mesure du possible.

Au départ, KTI ne produisait que du thé noir, et Michael a pu conclure des contrats d'approvisionnement avec quatre cultivateurs du Sri Lanka pour qu'ils fournissent à KTI des feuilles de thé noir transformées. Il a également convaincu Lakeside d'acheter un thé noir de marque maison de qualité supérieure de KTI. Au cours des cinq années suivantes, Michael a décroché trois autres contrats générateurs de produits auprès de divers détaillants en alimentation visant l'approvisionnement en thés noirs de marque maison et a fait passer à 10 le nombre de cultivateurs travaillant avec KTI. Le thé vert de marque maison s'est aussi ajouté aux contrats de vente de thés de marque maison aux clients au cours de cette période.

En 2011, deux des enfants de Michael, Jason Galinsky et Sabrina McLean, se sont joints à la société. Jason détient un diplôme en marketing et s'est joint à KTI à titre de directeur du marketing. Sabrina est titulaire d'une maîtrise en chimie alimentaire et a

convaincu Michael de créer un laboratoire de recherche et développement (R et D). Elle s'est jointe à KTI à titre d'adjointe à la recherche, relevant directement du chef de la R et D.

Également en 2011, la demande de thé biologique et de thé certifié Fairtrade a commencé à augmenter et, à la suggestion de Jason et de Sabrina, Michael a décidé de vendre les produits de KTI en tant que produits biologiques et certifiés Fairtrade. Michael a convaincu les cultivateurs avec lesquels il travaillait d'obtenir la certification en vertu de ces deux normes, laquelle a été obtenue en 2014. Les clients de KTI ont appuyé cette transition, et les thés de KTI sont devenus les premiers thés biologiques et certifiés Fairtrade de marque maison vendus par ces quatre clients.

Le service de R et D a entrepris le développement de thés aromatisés en infusant ses thés existants avec différentes combinaisons d'épices et, en 2015, KTI a lancé une gamme de thés épicés. Michael et Jason ont décidé qu'il serait préférable que les thés épicés soient vendus par les clients du segment de la restauration et ont ouvert la discussion avec trois grandes chaînes de restauration à propos de la fabrication d'un thé épicé de marque maison. Initialement, les clients ont acheté ces produits en petites quantités pour vérifier leur acceptation par les consommateurs finaux. En 2018, les trois entreprises avaient conclu des contrats à long terme avec KTI pour la fabrication de thés de spécialité épicés de marque maison.

En 2018, la plus jeune fille de Michael, Kathleen Galinsky, avocate, s'est jointe à la société à titre de représentante juridique de KTI.

En 2021, Michael a décidé de transférer une partie de la propriété de la société à Jason et à Sabrina afin de renforcer leur engagement à long terme envers KTI. Michael a fait don à Jason et à Sabrina de 15 % des actions de KTI chacun, ce qui lui a laissé une participation de 70 %. À l'époque, on a supposé que Kathleen recevrait elle aussi une participation dans la société lorsqu'elle y aurait travaillé assez longtemps.

Aujourd'hui, en 2023, KTI a conservé ses contrats de vente de produits de marque maison avec les quatre détaillants en alimentation et les trois chaînes de restauration, mais n'a obtenu aucun nouveau client. Par conséquent, au cours des cinq dernières années, la croissance des ventes a été négligeable tant sur le plan des produits des activités ordinaires que sur celui des volumes. Toutefois, KTI a acquis une réputation auprès de ses clients pour l'approvisionnement et la fabrication éthiques de thé.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, la société a réalisé des ventes de 43,2 millions \$. Le résultat net de la société s'est chiffré à 1,5 million \$. Il y a cinq ans, le résultat net de la société avait atteint 3,5 millions \$, à son plus haut.

Vue d'ensemble de la société

KTI compte deux divisions : une division Fabrication et une division R et D. La division Fabrication a une seule installation de production en Ontario qui produit le thé de marque maison pour les clients. KTI consacre très peu d'argent au marketing parce qu'elle n'a pas sa propre marque. Les frais de marketing servent uniquement à la

gestion des clients qui achètent du thé de marque maison. Michael est la seule personne qui communique avec ces clients et qui négocie les contrats. Michael est très respecté dans l'industrie et il a la réputation d'être honnête et équitable. Ces clients continuent de faire affaire avec KTI en raison de leur relation de longue date avec Michael et du fait que KTI honore toujours ses engagements sur le plan de la qualité, des quantités et du calendrier de livraison, et adopte des pratiques éthiques.

KTI collabore avec ses clients pour la conception des emballages de leurs produits de marque maison afin qu'ils respectent les normes de durabilité de KTI et correspondent aux spécifications des clients. Tout le thé actuellement vendu est conditionné dans des sachets de coton compostable. Les sachets de thé sont ensuite mis dans des boîtes en carton recyclable. Toute modification que les clients demandent d'apporter à la conception ou aux éléments graphiques de l'emballage doit être approuvée par Michael.

Jason gère les contrats d'approvisionnement avec les cultivateurs, responsabilité qu'il a reprise de Michael en 2015. Jason a également visité de nouveaux cultivateurs avec qui KTI pourrait faire affaire, dont certains cultivent du thé haut de gamme de qualité supérieure qui est transformé selon des méthodes traditionnelles, principalement à la main.

La division R et D de KTI effectue de la recherche et développe de nouveaux produits de thé, notamment en réalisant des mélanges de saveurs (fruits, épices et herbes), ainsi que des emballages pour le thé. La division a développé une variété de produits au fil des ans, mais aucun nouveau produit n'a été mis en marché depuis le thé épicé en 2015. En ce moment, les clients de KTI ne veulent pas élargir leur gamme en offrant de nouveaux thés de spécialité ou aromatisés de marque maison en raison des prix élevés de ces thés, et Michael a cessé de leur demander si ces produits les intéressaient.

KTI est fière de ses pratiques éthiques sur le plan de la durabilité et des droits de la personne. Pour se conformer à ces valeurs éthiques dans le cadre de l'approvisionnement, KTI exige que les cultivateurs acceptent de respecter un ensemble de normes dans ses contrats. De plus, les emballages utilisés pour les produits de marque maison doivent respecter ses normes concernant la quantité de matériaux recyclables. KTI surveille les quantités d'énergie et d'eau utilisées dans ses processus de production et cherche constamment des moyens de réduire ces intrants.

Les ventes et les résultats nets de la société ont diminué. Comme les contrats de fabrication de produits de marque maison approchent de leur date de renouvellement, les administrateurs devront prendre des décisions sur l'orientation future de KTI. Michael veut continuer de se concentrer uniquement sur la production de thés de marque maison. Il s'agit d'un secteur qui a toujours été stable et rentable, et dans lequel Michael a beaucoup d'expérience. De plus, Michael ne veut rien faire qui pourrait compromettre les relations à long terme de KTI avec ces clients.

Jason et Sabrina veulent toutefois que KTI crée sa propre marque de thés de spécialité et aromatisés afin de diversifier la clientèle de KTI et de réduire la dépendance de la société envers ses quelques clients. Ils croient tous les deux que le moment est venu de tirer parti de l'intérêt croissant des consommateurs envers les thés haut de gamme de qualité supérieure et de garder le contrôle des nouveaux produits qui seront lancés.

Vision et mission de la société

Voici les énoncés de vision et de mission ainsi que les valeurs fondamentales de KTI, tels qu'ils ont été approuvés par le Conseil en 2018.

Énoncé de vision : Nous aspirons à un monde dans lequel des cultivateurs rémunérés équitablement produisent du thé de grande qualité, nos clients profitent d'une expérience authentique, complexe et agréable chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé, et dans lequel toutes les personnes qui participent au processus sont traitées avec honnêteté, équité et respect.

Énoncé de mission : Chaque jour, nous traitons les cultivateurs et les clients de manière juste et nous allons bien au-delà des attentes des consommateurs. Nous produisons notre thé de manière éthiquement responsable; le goût distinctif et la grande qualité de notre thé inspirent fidélité à nos consommateurs. Nous tenons à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes.

Valeurs de la société

KTI a cinq valeurs fondamentales :

1. Produire du thé extraordinaire, biologique et certifié Fairtrade.
2. Établir des relations à long terme avec les cultivateurs, les fournisseurs, les clients et les consommateurs.
3. Établir une marque qui est réputée comme étant éthique et qui est respectée.
4. Traiter tous les employés avec équité, honnêteté et respect.
5. Veiller au respect des normes en matière d'éthique, de durabilité et d'environnement dans tous nos processus, de la « ferme » à la table.

KTI a aussi un code d'éthique et des normes éthiques qu'elle intègre dans ses contrats avec les cultivateurs et les clients.

Plans futurs et objectifs

Au début d'avril 2023, le Conseil s'est réuni et a fixé les objectifs suivants :

- augmenter la marge brute pour qu'elle atteigne 25 % des produits des activités ordinaires d'ici 2026;
- générer 30 % des produits des activités ordinaires grâce à la vente de produits autres que de marque maison d'ici 2026;

- générer 50 % du résultat d'exploitation grâce à la vente de produits autres que de marque maison d'ici 2026;
- faire la promotion de la marque KTI et présenter KTI aux consommateurs comme une société réputée pour ses normes éthiques;
- accroître le contrôle sur les sources d'approvisionnement en feuilles de thé (matières premières) de KTI et diversifier les pays d'origine du thé.

Structure de la société

KTI a un conseil d'administration (le Conseil), qui est composé de Michael, Jason, Sabrina et Kathleen. Chaque administrateur a un droit de vote égal à l'égard des décisions stratégiques et financières. Le Conseil se réunit tous les mois. Lors des réunions, le Conseil discute des questions liées aux rapports financiers et budgétaires, des questions de production, des contrats avec les clients, des contrats avec les cultivateurs, des nouvelles politiques de la société et de la nomination des dirigeants. Toutefois, Michael prend souvent des décisions opérationnelles courantes qui vont à l'encontre des décisions prises par le Conseil.

Il y a un comité, le Comité des normes d'éthique. Il est chargé d'examiner les normes existantes utilisées par KTI, de veiller à leur respect à tous les paliers de la société et de les mettre à jour au besoin. Ce comité est composé de Jason (le président), de Kathleen, de Hans Meindl (le directeur de la production) et de Rashmi Gunapala (un cultivateur de thé).

Équipe de direction

L'équipe de direction de KTI est composée des personnes suivantes :

Michael Galinsky – président du Conseil et chef de la direction

Michael a 62 ans, est titulaire d'un diplôme en administration et a gravi les échelons pour finalement occuper un poste de direction dans une grande chaîne de détaillants en alimentation avant de démarrer KTI. Les forces de Michael sont les relations avec la clientèle et la compréhension des besoins des clients. Il est donc doué pour négocier des contrats et résoudre des problèmes. Il travaille de concert avec les clients pour dépasser leurs attentes et, en retour, les clients ont fait preuve de loyauté envers KTI depuis la signature de leurs premiers contrats. Sa philosophie d'affaires est que lorsqu'on travaille de concert, il est possible de régler n'importe quel problème. Toutefois, Michael préfère prendre toutes les décisions opérationnelles courantes et, par conséquent, la société a une structure très centralisée. Comme il travaille dans le domaine depuis des années, Michael a une vaste expérience et une excellente réputation. Les principales responsabilités de Michael sont de gérer les contrats avec les clients actuels et de trouver de nouveaux clients. Michael croit fermement aux pratiques durables et éthiques; il a déterminé l'orientation de la société en conséquence et il a transmis ces valeurs à ses enfants.

Michael veut que KTI continue de se concentrer uniquement sur la fabrication de thés de marque maison. Il est convaincu qu'il s'agit d'une approche à faible risque qui a bien fonctionné dans le passé et qu'il n'est donc pas nécessaire de changer d'approche. Il croit qu'il peut continuer à négocier de bons prix pour KTI afin de maintenir le résultat net au même niveau que par le passé. Il estime que la baisse du résultat net est simplement attribuable au fait que les conditions des contrats existants n'ont pas encore été renouvelées. Il veut que la société cherche de nouveaux clients pour ses thés de marque maison afin d'accroître ses produits des activités ordinaires et que le modèle d'affaires actuel reste essentiellement inchangé. Il entretient les relations avec ces clients depuis longtemps et ne veut rien faire qui pourrait compromettre ces relations. Il croit que les clients actuels de KTI doivent passer en premier.

Jason Galinsky – vice-président, Marketing

Jason a 37 ans et est titulaire d'un diplôme en marketing. Jason a travaillé pour une société de recherche en marketing et pour un important fabricant d'aliments diversifiés qui vendait des produits de marque dans les segments du café et des grignotines. Quand il travaillait pour ces sociétés, Jason a conçu et mis en œuvre des plans de marketing en vue de la promotion des produits nouveaux et existants qui étaient très efficaces et novateurs à l'époque. Après s'être joint à KTI, Jason a commencé à gérer les aspects liés aux cultivateurs de thé et à l'approvisionnement en feuilles de thé. Il se fait un devoir de veiller à ce que les cultivateurs avec lesquels KTI travaille soient traités équitablement et de collaborer avec les gouvernements locaux pour s'assurer qu'ils prennent des mesures relativement aux incidences à venir des changements climatiques. Il a donc gagné le respect des cultivateurs. En tant que fin connaisseur de thé, il goûte constamment aux produits de concurrents pour en comparer la qualité. Jason est charismatique, est très créatif et a une bonne capacité d'écoute. Il se considère comme un visionnaire capable de voir à quoi pourrait ressembler l'avenir et de savoir ce qu'il faut faire pour concrétiser cette vision. Toutefois, il peut aussi être têtu et inflexible quand il a une idée en tête. Ces traits de caractère ont amené Michael à avoir de nombreuses disputes avec Jason au sujet de décisions relatives à la société.

Jason estime que Michael a étouffé sa créativité et son innovation. Jason veut que KTI crée sa propre marque de produits, ce qui permettra à la société de faire connaître son nom. Il pense que l'avenir de KTI réside dans l'offre de thés haut de gamme de qualité supérieure, qui génèrent des marges beaucoup plus élevées que les produits de marque maison, et il croit que KTI a le personnel et les ressources nécessaires pour effectuer ce changement de cap. Jason veut que la société se diversifie pour limiter le pouvoir des clients qui achètent ses produits de marque maison et réduire sa dépendance envers eux.

Sabrina McLean – vice-présidente, Recherche et développement

Sabrina a 34 ans. Après ses études universitaires, Sabrina a travaillé pour un laboratoire gouvernemental qui faisait de la recherche alimentaire sur l'agriculture sans pesticides et le rendement des cultures. Depuis son arrivée à KTI, Sabrina n'a travaillé que dans le service de R et D, qu'elle dirige maintenant. Sabrina est une scientifique

passionnée qui s'informe constamment sur les nouvelles découvertes et qui se tient au fait de ce que les concurrents font en matière de développement de produits. Elle s'intéresse aux rendements de la culture de thé, aux bienfaits du thé pour la santé, aux façons d'améliorer le goût du thé et à la conception de produits innovants. Elle est très méthodique et concentrée et, en raison de son expérience dans l'industrie, Sabrina a déjà été juge à des événements de dégustation de thé.

Sabrina est frustrée parce que Michael refuse de présenter à ses clients les nouveaux produits que le service de R et D a développés au cours des cinq dernières années. Comme les clients n'ont manifesté aucun intérêt à l'égard de nouvelles gammes de thé dans le passé, Michael a cessé de leur présenter les nouveaux produits potentiels afin de maintenir ses bonnes relations avec eux. Sabrina croit, comme Jason, que KTI dispose maintenant des ressources et de l'expertise nécessaires pour créer et commercialiser sa propre marque de thé haut de gamme de qualité. Elle estime que les talents du service de R et D sont gaspillés si les produits innovants ne sont pas ensuite adoptés. Son service de R et D a toujours été à l'avant-garde du développement de nouveaux produits. En effet, il met au point des produits environ un an avant le lancement réussi de produits similaires par ses concurrents.

Kathleen Galinsky – vice-présidente, Affaires juridiques et Ressources humaines

Kathleen a 32 ans. Après avoir obtenu son diplôme en droit, Kathleen a travaillé pour un petit cabinet d'avocats régional spécialisé en droit des sociétés et en droit des contrats. Elle est maintenant l'avocate interne de KTI et participe à la rédaction des contrats de la société en plus de veiller à la conformité relativement aux certifications biologiques et Fairtrade. Elle est également responsable du service des ressources humaines et de toutes les questions touchant aux employés. Elle s'occupe aussi de la rédaction et de la mise à jour des protocoles relatifs aux normes d'éthique et des politiques de ressources humaines.

Les principales préoccupations de Kathleen sont le respect des lois et des règlements, le maintien du résultat net et la poursuite de la croissance de la société. En tant qu'avocate, elle peut comprendre les différents points de vue quand Michael, Jason ou Sabrina avancent des arguments. Elle met l'accent sur les chiffres plutôt que sur la stratégie et sa mise en œuvre.

Hans Meindl – vice-président, Production

Hans a 58 ans et travaille pour KTI depuis 2007. Auparavant, il supervisait la fabrication pour une petite entreprise qui produit des céréales et du pain. Hans participe très activement aux activités et se trouve constamment dans l'atelier de production, où il supervise les processus de production et interagit avec les employés. Il est très ferme en ce qui concerne le contrôle de la qualité, le respect des délais de production et le maintien des coûts à un niveau bas. C'est grâce à sa diligence que KTI a la réputation de respecter ses engagements en matière de qualité, de quantités et de ponctualité des livraisons.

Rashmi Gunapala – cultivateur de thé

Rashmi a 45 ans et dirige aujourd'hui la plantation de thé de sa famille au Sri Lanka. La plantation de la famille de Rashmi est l'une des premières avec lesquelles KTI a conclu un contrat. Elle représente maintenant les cultivateurs de thé auprès de KTI lorsque c'est nécessaire. Elle n'est pas une employée de KTI, mais elle est rémunérée comme membre d'un comité lorsqu'elle assiste aux réunions. Rashmi veut s'assurer que la production de thé demeure durable et se préoccupe de la gestion des terres et des changements climatiques.

Andrew Li – chef des finances

Andrew a 36 ans, est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et travaille chez KTI depuis 2015. Il a commencé au service de la comptabilité et a gravi les échelons jusqu'à sa nomination comme chef des finances, en 2019. Avant de se joindre à KTI, Andrew travaillait au service de la comptabilité d'un fabricant national de produits alimentaires. Andrew est responsable de l'ensemble du personnel comptable et de la préparation des rapports financiers externes et internes et des budgets flexibles. Il relève directement de Michael, qui examine les rapports mensuels avant qu'ils soient transmis aux autres administrateurs.

Ressources humaines

Les employés sont répartis comme suit :

Haute direction – actionnaires (payés 150 000 \$ par année)	3
Autres membres de la haute direction	3
Production	46
R et D	5
Administration, marketing, TI et siège social	20
Nombre total d'employés	77

Activités de la société*Produits des activités ordinaires*

KTI a conclu des contrats avec sept clients pour la fabrication de produits de marque maison. Il s'agit de quatre détaillants en alimentation d'envergure nationale qui achètent des thés noirs et verts qui sont certifiés biologiques et Fairtrade ainsi que de trois chaînes de restauration qui achètent des thés noirs et verts épicés certifiés biologiques et Fairtrade. Deux des clients représentent 35 % des ventes annuelles totales de la société. Pour tous les clients, les feuilles de thé sont mises en sachets, puis conditionnées en boîtes de différentes quantités. Il n'y a eu aucun nouveau client au cours des cinq dernières années, et les volumes de ventes provenant de la clientèle actuelle ont très peu augmenté au cours de cette période.

Les contrats générateurs de produits ont une durée de trois à cinq ans. KTI a le contrôle et la propriété des produits et des formulations en vertu de ces contrats, mais tout

changement important touchant à la qualité et au goût d'un produit doit être approuvé par le client. Même si les spécifications relatives à l'emballage et à l'étiquetage des produits sont fournies par les clients, KTI achète les emballages auprès de ses propres fournisseurs. Le nom et l'adresse de KTI figurent en petits caractères sur l'étiquette afin d'identifier la société qui a fabriqué le produit.

Selon les conditions des contrats conclus avec les clients, KTI est responsable des cas de non-conformité sur le plan de la qualité ou de l'apparence. Les clients garantissent des commandes minimales chaque année. Les prix de vente sont fixés pour la durée du contrat et augmentent annuellement uniquement en fonction de l'inflation. Les clients du segment de l'alimentation au détail ont accepté de donner à KTI de l'espace d'étalage de premier choix parce que les ventes de produits de marque maison génèrent des marges plus élevées pour les détaillants. Les clients peuvent visiter et inspecter l'usine au moins une fois par année, ou plus souvent s'ils le demandent. Lors de la négociation des renouvellements de contrats, KTI subit des pressions en vue de la réduction ou du maintien de ses prix de vente et doit donc gérer le coût de ses intrants en conséquence. Il n'y a aucune modalité contractuelle permettant à KTI de transférer les augmentations du coût des intrants à ses clients.

En général, KTI dispose d'au moins 30 jours de stocks pour chaque client, et la livraison rapide est un avantage pour les clients. De plus, comme la qualité et le goût du thé se détériorent avec le temps, il est essentiel que le délai moyen de rotation des stocks reste court. KTI a la responsabilité d'expédier les produits aux endroits précisés par les clients au moment de la commande. Le délai de règlement des créances clients varie de 30 à 45 jours, des délais de règlement plus longs étant accordés aux clients les plus importants.

Michael parle constamment avec les sept clients pour s'assurer que KTI offre un excellent service à la clientèle et d'excellents produits.

Cultivateurs (propriétaires des plantations)

KTI a conclu des contrats d'approvisionnement avec des cultivateurs des hautes terres du Sri Lanka. La durée des contrats va de deux à quatre ans et KTI doit acheter la production annuelle de feuilles de thé des cultivateurs après leur transformation. Le prix d'achat est en roupies indiennes (INR, ₹), devise privilégiée par KTI, et est fixé annuellement par enchères. Le taux de change moyen en 2022 était de 1 \$ CA = 54,503 ₹, et le taux de change actuel est de 1 \$ CA = 52,63 ₹⁶⁶. Ces contrats ne peuvent être résiliés avant leur échéance sans pénalité importante. Actuellement, KTI n'a aucune stratégie de couverture à l'égard de ces paiements en devises.

Au cours des trois dernières années, le prix des feuilles de thé est demeuré stable. Toutefois, le prix peut être fortement touché si les rendements sont faibles en raison de la sécheresse, des parasites, des maladies ou de la mauvaise gestion des terres et des

⁶⁶ En raison du moment où le cas du module de synthèse 1 a été rédigé, les taux de change indiqués ne reflètent pas les taux de changes réels. Les candidats doivent utiliser les données présentées dans le cas.

sols. Si, une année, le prix aux enchères n'est pas jugé suffisant pour les cultivateurs, KTI verse un supplément (dont le montant est déterminé annuellement) pour que les cultivateurs gagnent un revenu adéquat. De plus, les années où le supplément ne suffisait pas parce que la récolte avait été ruinée par la sécheresse ou la maladie, KTI a fourni un soutien financier supplémentaire aux cultivateurs avec lesquels elle travaille, sous forme de prêts à court terme ne portant pas intérêt remboursés l'année suivante. Au cours des sept dernières années, ce soutien n'a pas été nécessaire.

Le thé acheté par KTI provient de plantations du Sri Lanka et est un thé de spécialité de grande qualité cultivé à flanc de montagne. Les consommateurs préfèrent le goût du thé de grande qualité, qui n'est pas amer, et sont prêts à payer plus cher pour obtenir ce type de thé. Toutes les plantations ont été certifiées biologiques et Fairtrade et se soumettent aux vérifications nécessaires pour conserver ces certifications. En vertu des contrats d'approvisionnement, KTI est tenue de payer les cultivateurs avant l'expédition. Conformément aux dispositions des contrats, les cultivateurs s'engagent à respecter des normes qui garantissent que les travailleurs sont traités équitablement. Les cultivateurs doivent aussi respecter des normes relatives à la gestion des terres et conserver leurs certifications biologiques et Fairtrade.

KTI entretient de bonnes relations avec les cultivateurs, dont bon nombre travaillent avec la société depuis ses débuts et font preuve d'une grande loyauté envers celle-ci. Jason rend visite aux cultivateurs deux fois par année pour vérifier que les normes de KTI en matière de culture et de transformation, de même que les normes sur le traitement des travailleurs, sont respectées et pour savoir quelles sont les préoccupations des cultivateurs.

À l'heure actuelle, KTI utilise toutes les feuilles de thé transformées qu'elle achète aux cultivateurs, ce qui signifie qu'elle a atteint sa capacité de production maximale vu l'approvisionnement actuel en matières premières. Si KTI augmente son volume de ventes, elle devra conclure des contrats avec de nouveaux cultivateurs. Jason s'est entretenu avec des agriculteurs sri lankais qui voudraient peut-être conclure un contrat avec KTI si ses volumes de production augmentent. Ces fournisseurs potentiels ont déjà les certifications biologique et Fairtrade. Toutefois, les quantités supplémentaires de feuilles de thé fournies par ces agriculteurs pourraient ne pas suffire à répondre à la totalité de la demande future. Comme la qualité du produit fabriqué par KTI dépend fortement de la qualité des feuilles de thé utilisées, Jason est très sélectif quant aux plantations qu'il choisit pour fournir la matière première de KTI. En conséquence, il pourrait ne pas y avoir suffisamment de cultivateurs immédiatement disponibles pour répondre à tous les besoins d'approvisionnement de KTI si ses volumes de production augmentaient considérablement. Il peut falloir jusqu'à deux ans pour que Jason trouve et approuve des plantations qui répondent aux normes rigoureuses de KTI et qui sont certifiées biologiques et Fairtrade.

Coût des produits vendus

Le coût des produits vendus comprend le coût d'achat des feuilles de thé, des aromatisants, de l'emballage et des autres fournitures de production, les salaires des

employés de la fabrication, et tous les autres coûts de production connexes, dont l'amortissement. De plus, comme c'est la pratique dans l'industrie, les coûts d'entreposage et d'expédition sont inclus dans le coût des produits vendus. KTI utilise des emballages écologiques, ce qui signifie que la production, l'utilisation et l'élimination des emballages sont très peu dommageables pour l'environnement. KTI utilise des matériaux d'emballage contenant au moins 90 % de matières recyclées. KTI fait également appel à des fournisseurs dont les produits sont traçables et vérifiables. Au cours des trois dernières années, le coût des intrants associés à ce type d'emballage a été plus élevé que si KTI utilisait de nouveaux matériaux, ce qui a entraîné une hausse des coûts unitaires.

Dans ses méthodes de production mêmes, KTI a toujours utilisé des procédés qui réduisent l'utilisation d'énergie et d'eau. Toutefois, comme la société a réduit ses investissements dans le matériel et la technologie, il n'y a pas eu de réduction de la consommation d'énergie et d'eau dans les trois dernières années.

Immobilisations corporelles

Actifs	(en milliers de dollars)	Méthode d'amortissement
Terrain	250	
Bâtiment	1 930	Amortissement dégressif à un taux de 4 %
Matériel et outillage de fabrication	3 993	Amortissement dégressif à un taux de 10 % à 20 %
Mobilier, agencements et ordinateurs	1 109	Amortissement dégressif à un taux de 20 % à 25 %
Total de la valeur nette comptable	7 282	

KTI est propriétaire d'un seul bâtiment qui abrite l'usine de fabrication, le siège social et les installations de R et D. Elle loue trois véhicules. Sur le plan de la superficie, 70 % du bâtiment est utilisé à des fins de fabrication. Au cours des cinq dernières années, le bâtiment n'a pas fait l'objet d'ajouts ou d'améliorations. En 2020, la société a dépensé 1,45 million \$ pour la mise à niveau du matériel et de l'outillage de fabrication, du mobilier, des agencements et des ordinateurs. En 2021 et en 2022, KTI a moins dépensé dans des mises à niveau et des ajouts. Michael hésite à dépenser des fonds supplémentaires parce qu'il croit que tout fonctionne bien. Il veut conserver la trésorerie ou la garder disponible pour le versement de dividendes. Jason et Sabrina ne sont pas d'accord avec Michael et croient que la société sous-investit actuellement dans ses immobilisations corporelles. D'après les estimations, Jason pense que KTI devrait dépenser au moins 3 millions \$ par année dans un avenir prévisible pour compenser les années où les dépenses n'ont pas été assez élevées et pour maintenir ses immobilisations actuelles.

À l'heure actuelle, le matériel de fabrication fonctionne à 80 % de sa capacité normale, avec deux quarts de travail par jour. Il y a de l'espace excédentaire qui n'est pas utilisé.

Marketing et publicité

Les clients de KTI font tous leur propre marketing pour leurs produits de marque maison. Les seuls frais de marketing sont ceux engagés par Michael relativement aux activités de promotion et de marketing à l'égard de la clientèle existante (y compris les déplacements).

À l'heure actuelle, KTI n'a pas de site Web ni de présence en ligne. Étant donné que les clients actuels font affaire avec la société depuis de nombreuses années et que les nouveaux clients sont généralement recrutés en personne, Michael ne voit pas la nécessité de dépenser de l'argent pour avoir un site Web.

R et D

Le service de R et D, composé d'experts en sciences des aliments et d'adjoints à la recherche, fait des expériences sur l'ajout de fruits, d'épices, d'herbes et d'autres ingrédients visant à modifier la saveur du thé et à renforcer ses bienfaits pour la santé. Les experts du service étudient également différentes manières de conditionner le thé afin de préserver sa qualité et d'améliorer son goût.

Parmi les nouveaux produits sur lesquels travaille le service de R et D, il y a une gamme de thés infusés de produits botaniques qui aident à la digestion et encore plus de thés aromatisés, y compris des produits PAB. Les experts du service de R et D se tiennent au courant des recherches menées dans l'industrie pour garder une longueur d'avance par rapport à ce que font les concurrents et pour être au courant de l'évolution des préférences des consommateurs. Même si le service de R et D continue de développer avec succès de nouveaux produits, souvent avant les concurrents, ces produits ne sont pas adoptés par les clients.

Analyse des données

KTI n'a pas de contact avec les consommateurs et n'a donc pas de données primaires sur les préférences des consommateurs.

Information financière et budget

KTI établit ses états financiers selon les IFRS. Pour se conformer au contrat générateur de produits conclu avec son plus important client, KTI est tenue de lui fournir une copie de ses états financiers annuels audités. KTI a les mêmes auditeurs, Thorne & Ritter, LLP, depuis sa création. Les états financiers annuels audités sont également présentés à la banque de KTI, la Banque H&Y. L'audit de 2022 a été achevé en mars 2023.

KTI verse habituellement des dividendes, mais pas chaque année. Des dividendes ont été déclarés et versés en 2021 et en 2022 parce que Michael est préoccupé par sa retraite et veut retirer des fonds pendant que la société dispose de trésorerie excédentaire. Jason et Sabrina auraient préféré conserver les fonds dans la société pour pouvoir saisir des occasions de croissance.

Opérations bancaires et financement

KTI a une ligne de crédit et une dette à long terme, décrites ci-dessous :

1. Ligne de crédit auprès de la Banque H&Y assortie d'une limite de 2 500 000 \$ et portant intérêt au taux préférentiel majoré de 1,5 % (le taux préférentiel est actuellement de 2,0 %). La ligne de crédit est garantie par les créances clients et par les stocks. Elle est renouvelée annuellement en septembre. La ligne de crédit comporte une clause restrictive selon laquelle le ratio du fonds de roulement doit être supérieur à 2,0.
2. Prêt à terme auprès d'Investissements Keiser Inc. assorti d'un taux d'intérêt de 6 %, garanti par un contrat de garantie générale et subordonné à la ligne de crédit. Il est remboursable en paiements de capital de 400 000 \$ le 1^{er} novembre de chaque année et vient à échéance le 31 octobre 2040.

La société a trouvé deux autres sources de financement pour des investissements à long terme. Les conditions proposées pour chacune de ces sources figurent à l'Annexe IV.

Discussion tenue lors d'une réunion du Conseil

Le Conseil s'est réuni le 25 avril 2023. Avant la réunion, les membres du Conseil ont reçu un document d'information sur les quatre nouveaux projets ayant fait l'objet de discussions lors de réunions précédentes :

- contrat avec Home Taste Koffee Inc. (Annexe V)
- production de thé sous la marque KTI (Annexe VI)
- investissement dans la plantation de thé Sleeping Hills Tea Estate (SHTE) (Annexe VII)
- fabrication de produits à base de thé PAB (Annexe VIII)

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

1. Examen des quatre propositions stratégiques
2. Autres questions

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

Michael : Merci à tous d'être venus. Je voulais vous dire que, récemment, un de nos clients a laissé entendre qu'il ne renouvellerait peut-être pas son contrat, qui expire en octobre, à moins que nous puissions réduire son prix d'achat. Je ne sais pas comment vont se dérouler nos négociations, alors j'ai cherché un nouveau client et j'ai eu des discussions avec Frank Fullerton, l'unique propriétaire de Home Taste Koffee Inc. (HTK). Comme vous le savez, HTK est l'inventeur et le fabricant de la nouvelle machine Cofte, qui fait de l'excellent thé et café à partir de dosettes. La machine Cofte est très populaire et prend constamment des parts de marché à ses concurrents grâce à sa

conception exclusive qui lui permet d'infuser des portions individuelles, doubles ou triples au moyen de dosettes de différentes tailles.

Jason : Je connais les machines Cofte et j'ai vu de nombreux articles qui soulignaient que les dosettes Cofte ne contiennent qu'une petite quantité de matières recyclées – environ 55 %, je crois.

Michael : Les dosettes brevetées sont spécialement conçues pour produire du thé et du café haut de gamme de meilleure qualité que ceux produits par les machines comparables sur le marché. Les dosettes sont vendues à prix élevé et ciblent les consommateurs de café et de thé avertis, qui boivent ces boissons chaudes non seulement pour le goût, mais aussi pour l'expérience. HTK produit son propre café, mais cherche à conclure un contrat avec un fabricant de thé qui lui fournira une variété de thés dans les trois formats de dosettes utilisés dans ses machines. HTK distribuera principalement le thé à des hôtels et à des bureaux. Ce sera une excellente façon pour KTI de diversifier son offre de produits et sa clientèle en s'exposant seulement à un faible niveau de risque.

Sabrina : J'ai examiné la proposition, et il semble que HTK veuille huit types de thés différents. Que cherche-t-elle exactement?

Michael : Frank et moi pourrions régler tout ça entre nous plus tard. Je continuerai à représenter KTI dans les négociations avec Frank et je m'occuperai ensuite de la relation avec HTK. Pour l'instant, je pense que ça devrait aller si nous pouvons proposer huit saveurs à base de fruits et d'épices. À terme, HTK souhaite avoir une ou deux tisanes dans la sélection de produits, en plus du minimum actuel d'un produit au lait.

Sabrina : J'ai quelques préoccupations par rapport à cette proposition. Nous n'avons jamais utilisé de dosettes et n'avons aucune idée du goût qu'aura notre thé lorsqu'il sera préparé au moyen de dosettes dans la machine Cofte. Nous devons effectuer d'importants travaux de R et D pour nous assurer que le produit correspond à nos standards, ce qu'il ne sera peut-être pas possible de faire à temps pour respecter le calendrier de production. Actuellement, nous ne produisons pas de tisanes ni de thés au lait et nous produisons une seule gamme de thés aromatisés, alors il faudra un remaniement important de nos activités courantes et de nos activités de développement de produits lorsque nous devons produire ces thés, si le contrat se concrétise.

Kathleen : De plus, la durée du contrat est de seulement un an, mais nous allons devoir investir massivement dans du matériel. Et puis, comment trouverons-nous un fournisseur de matériel et un fournisseur d'emballages?

Michael : Frank m'a assuré que le contrat serait renouvelé tant que les choses vont bien. C'est simplement qu'il a toujours eu comme pratique de commencer par un contrat de courte durée, puis d'augmenter la durée au moment du renouvellement. HTK nous indiquera exactement quels fournisseurs utiliser pour tout : matériel, emballage, etc.

Jason : Il semble que nous devrions trouver de nouveaux cultivateurs pour obtenir la quantité de matières premières dont nous aurons besoin puisque nous utilisons actuellement tout le thé transformé que nous recevons. Ce nouveau contrat d'approvisionnement devra être de plus d'un an, si nous voulons nous en tenir à nos pratiques habituelles. Même si HTK n'exige pas que le thé soit certifié Fairtrade, je veux m'assurer que tous les nouveaux cultivateurs sont certifiés, parce que nous devrions peut-être utiliser leurs feuilles de thé dans d'autres produits à l'avenir. Par conséquent, le coût des matières premières utilisées pourrait être plus élevé que prévu.

Sabrina : Nous ne nous y connaissons pas dans l'utilisation de ce matériel et nos employés ne connaissent pas ce processus.

Michael : J'en ai parlé à Frank, et il m'a dit que nous devrions embaucher le directeur de la production qu'il a sélectionné pour exploiter cette nouvelle chaîne de production, et que ce directeur embauchera ses propres employés.

Sabrina : Et ce directeur a-t-il de l'expérience dans la fabrication de thé?

Michael : Oui. Apparemment, HTK a tenté de s'associer à deux autres fabricants de thé par le passé, mais elle n'était pas satisfaite de la qualité et c'est pourquoi elle se tourne vers nous.

Jason : Selon les rumeurs, Frank peut être très exigeant et déraisonnable et son directeur de la production est irrespectueux et a un comportement discriminatoire.

Kathleen : Eh bien, les marges bénéficiaires élevées que ce contrat générerait me plaisent; je pense que nous devrions tenter le coup. Actuellement, HTK est vue comme une marque haut de gamme pour le café. Nous pouvons toujours résilier le contrat si nous ne sommes pas satisfaits.

Michael : Je prends note de vos opinions. Passons au prochain point. Jason, peux-tu nous en dire plus sur ton idée?

Jason : Comme vous le savez, je crois que l'avenir de KTI réside dans la création de sa propre marque de thé, que nous appellerions Les Thés Kingsdale. Pour ce faire, il faut une gamme de produits comprenant des thés cultivés au Sri Lanka et au Kenya. Le Kenya est devenu un chef de file dans la culture de thés artisanaux d'origine unique, et je pense que KTI peut en profiter. J'ai rencontré quelques fois un groupe de cultivateurs de thé du Kenya qui cultivent et transforment actuellement des thés artisanaux certifiés biologiques et Fairtrade. J'ai discuté avec Dennis Mwangi, représentant du groupe et lui-même cultivateur, et le groupe est très intéressé par l'idée de vendre du thé à KTI.

J'ai également fait des recherches sur le marché des thés artisanaux de grande qualité et j'ai déterminé que notre segment de clientèle cible devrait être les salons et les boutiques de thé. Au cours de la dernière année, j'ai rencontré de nombreux propriétaires de salons et de boutiques de thé partout au Canada et je leur ai apporté des échantillons de certains des nouveaux produits développés par Sabrina et de certains thés artisanaux du Kenya. Ils sont tous emballés par les produits qu'ils ont

goûtés et au moins 30 clients ont dit qu'ils seraient prêts à acheter ces thés. Un volet essentiel de ce plan est l'exportation des Thés Kingsdale aux États-Unis. J'ai déjà discuté avec une amie de longue date, Alwynn Blackstone, qui vit aux États-Unis et qui travaille actuellement pour un fabricant de thé américain. Elle connaît bien le marché américain du thé et agira à titre d'agente de KTI aux États-Unis. Alwynn sera responsable de l'ensemble du marché américain.

Kathleen : Pourquoi limiter les ventes aux salons et aux boutiques de thé? Pourquoi ne pas essayer de vendre ces produits partout?

Jason : Il s'agit d'un thé de spécialité à prix élevé. Les salons et les boutiques de thé sont très sélectifs en ce qui concerne le type de thé qu'ils offrent, car c'est ce qu'ils vendent principalement, et ils sont prêts à payer un prix élevé. Si nous le vendons partout, le produit n'est pas vraiment différencié. De plus, la dégustation dans les salons et les boutiques de thé est la meilleure façon de vendre notre thé parce qu'il sera infusé à la perfection, que son goût sera phénoménal et que les clients vivront une expérience agréable.

Michael : Mais qu'en est-il des clients qui achètent nos produits de marque maison? L'une des raisons pour lesquelles ils font affaire avec nous depuis si longtemps, c'est que nous ne fabriquons pas de produits concurrents, à l'exception des autres produits de marque maison. Je ne veux pas développer la marque Kingsdale et fabriquer ces produits en sacrifiant les clients qui achètent nos produits de marque maison.

Jason : Nous pourrions nous éloigner lentement des produits de marque maison parce que je crois que nous serons en mesure de vendre sous notre propre marque tout le thé que nous fabriquons. Les produits de notre propre marque généreront de meilleures marges que les produits de marque maison et nous ne serons pas soumis à la pression constante des clients qui exigent que nous réduisions nos prix. Pour répondre aux besoins de production, nous pourrions d'abord ajouter un troisième quart de travail pour le matériel de production actuel, puis ajouter une autre machine puisque nous avons l'espace nécessaire.

Michael : Je n'aime pas cette idée. Elle n'offre pas de ventes garanties à prix fixe parce qu'il n'y a pas de contrats à long terme. La production de thé de marque maison nous a permis d'avoir des produits des activités ordinaires stables.

Jason : L'une des raisons pour lesquelles j'ai choisi ce segment est que ces clients n'achètent pas en fonction du prix, mais plutôt en fonction du type, de la qualité et du goût du thé. Ces clients représentent un petit créneau de marché dans lequel je pense que nous pouvons percer grâce à notre passion et à notre volonté de produire des thés d'exception. KTI ne livrera pas concurrence directement sur le plan des prix et pourra générer des marges plus élevées.

Sabrina : Eh bien, j'adore cette idée. Je pense aussi que le moment est bien choisi. Le service de R et D a développé de nombreux assemblages de thé différents que nous n'avons pas pu produire pour les clients qui achètent des thés de marque maison.

Grâce à l'ajout des thés artisanaux, nous disposerons d'une belle sélection de thés variés qui plaira aux clients des salons et des boutiques de thé. Enfin, nous aurons le contrôle sur le type de produit que nous vendons. J'ai goûté ce nouveau thé artisanal du Kenya et c'est l'un des meilleurs que j'aie jamais bus. Félicitations à Jason d'avoir trouvé ces fournisseurs de thé.

Michael : La vente de thé aux États-Unis me préoccupe. As-tu fait une analyse du marché des États-Unis spécifiquement? Je sais que les tendances culturelles peuvent y être très différentes, et les salons de thé n'y connaissent peut-être pas un gain de popularité comme c'est le cas ici.

Jason : J'ai fait des recherches limitées, mais j'en ai discuté avec Alwynn, qui a une vaste expérience dans ce marché. Nous croyons tous les deux que ce projet sera couronné de succès et que le moment est opportun.

Kathleen : Les dépenses de marketing sont trop importantes et la proposition semble trop audacieuse. Il ne s'agit pas de la meilleure utilisation de nos ressources limitées.

Jason : Je ne suis pas d'accord. En plus d'une analyse du projet en tant que tel, je crois que nous devrions demander à FWC d'effectuer des recherches sur le segment des salons de thé pour nous et de nous fournir un peu plus d'information sur ce type de client afin de nous aider à prendre cette décision. J'ai fourni une liste de sites Web (Annexe VI) qui pourraient être utiles dans le cadre de cette analyse.

Michael : Kathleen, je crois que tu nous as aussi préparé une proposition.

Kathleen : Oui. Amasha Bandars, que vous connaissez tous, est l'un de nos principaux fournisseurs contractuels depuis au moins 10 ans. Elle possède SHTE avec son frère, qui est un associé passif depuis de nombreuses années. Son frère veut maintenant vendre sa part de la plantation. SHTE produit du thé haut de gamme de qualité supérieure. Le frère d'Amasha veut vendre 45 % de la plantation à KTI, et Amasha a proposé que KTI et elle investissent dans une nouvelle entreprise, S&K Inc. (S&K), qui sera constituée en société au Sri Lanka. Puisque j'ai travaillé avec Amasha, je sais qu'elle est digne de confiance et qu'elle se consacre vraiment à l'exploitation de sa plantation. Comme moi, elle a une aversion pour le risque, alors je pense que nous devrions examiner sérieusement cette proposition. J'ai vraiment confiance en Amasha, et cet investissement nous permettra de contrôler la qualité du thé que nous achetons.

Jason : J'aime l'idée. J'ai visité la plantation d'Amasha plusieurs fois au fil des ans, et elle est très bien gérée. Je pense que ce serait vraiment bien que nous puissions apprendre de première main comment on exploite une plantation de thé, et nous aurions ainsi les connaissances nécessaires pour mieux négocier nos contrats avec les autres cultivateurs avec qui nous travaillons. De plus, nous voudrions peut-être envisager de devenir propriétaires d'autres plantations de thé à l'avenir et cette occasion nous permettra de faire un essai pour voir si cela fonctionne, et ce, en n'effectuant qu'un petit investissement.

Michael : Je ne suis pas convaincu par cet investissement. Nous n'avons jamais fait l'acquisition d'une autre entreprise au Canada, encore moins dans un pays étranger. Je pense qu'il y a trop de choses qui peuvent mal tourner, surtout quand l'autre entreprise est loin de nous.

Sabrina : Je ne suis pas non plus convaincue que ce soit la meilleure façon d'utiliser notre argent. Nous avons déjà un contrat d'approvisionnement à long terme avec Amasha, alors je ne vois pas pourquoi nous devrions acquérir une participation dans sa plantation.

Kathleen : Cet investissement nous donnerait un approvisionnement garanti et un contrôle accru sur les coûts et, dans l'ensemble, des coûts des intrants moins élevés si l'on tient compte des bénéfices que nous réaliserons. Nous couvririons notre risque lié à la volatilité des prix aux enchères grâce à la participation aux bénéfices. N'oubliez pas qu'en tout temps, les cultivateurs peuvent décider de ne pas renouveler nos contrats d'approvisionnement. Avoir une participation dans une plantation nous garantit cet approvisionnement.

Jason : Je pense que le fait que nous soyons propriétaires d'une plantation de thé donnera aux cultivateurs avec qui nous travaillons actuellement l'assurance que nous savons de quoi nous parlons. Je pense aussi que cette expérience nous aidera à attirer et à sélectionner les futurs cultivateurs avec lesquels nous voudrions conclure des contrats parce que j'aurai une meilleure idée de ce qu'il faudra vérifier lorsque je visiterai leurs plantations et que je pourrai discuter des différents problèmes avec eux de leur point de vue.

Kathleen : Amasha a adopté des technologies de pointe sur sa plantation, et c'est pourquoi ses bénéfices sont acceptables. Encore une fois, il est bon pour nous de comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas afin que nous puissions avoir des discussions éclairées avec les cultivateurs. La plantation est dans la famille d'Amasha depuis des générations, et de nombreux membres de la famille travaillent dans l'entreprise, ce qui signifie que nous pourrions profiter de leur vaste expérience. Passons maintenant à la proposition de Sabrina.

Sabrina : Ce nouveau produit à base de thé PAB m'enthousiasme vraiment. Comme vous le savez, le service de R et D a fait des essais avec les thés infusés à froid et les arômes. Nous croyons que nous avons créé des produits très novateurs par rapport à ce qui se trouve actuellement sur le marché. J'ai parlé à Conrad Bolton, notre bon ami, et il souhaiterait participer à la production de ce nouveau thé PAB. Conrad est propriétaire d'une entreprise d'embouteillage, Bolton Drinks Corp. (BDC), située à côté des installations de KTI. Il m'a récemment suggéré que KTI utilise l'usine et les installations de BDC pour la production et l'entreposage d'une variété de boissons à base de thé PAB dans le cadre d'un contrat de location de 10 ans que KTI conclurait avec BDC pour l'utilisation de son usine et de son matériel d'embouteillage. Conrad a beaucoup d'expérience dans ce secteur, a bien réussi dans l'industrie pendant de nombreuses années et cherche maintenant quelque chose de nouveau et d'excitant.

Nous savons tous qu'il a toujours été respecté localement et qu'il a la réputation de traiter ses employés équitablement.

Michael : Je ne sais pas. J'aime beaucoup Conrad, mais il a mon âge et était censé prendre sa retraite. Comment peut-on s'engager dans un contrat de location de 10 ans avec lui sans savoir s'il sera toujours intéressé dans 10 ans? Je pense que nous prendrions un risque important, car nous nous appuyerons beaucoup sur lui.

Jason : Je pense que Sabrina et moi pouvons apprendre à connaître ce segment rapidement grâce à l'expérience de Conrad dans l'industrie. Nous pourrions gagner du temps en utilisant d'abord les contacts de Conrad pour lancer le projet et nous pourrions commencer à produire et à vendre le produit beaucoup plus tôt que sans lui.

Kathleen : Je crois qu'il y a différentes exigences réglementaires à respecter, et nous compterons donc sur Conrad pour nous assurer que nous nous y conformons.

Michael : Il y a énormément de concurrence dans le marché des produits PAB, non seulement de la part des fabricants de thé, mais aussi des fabricants de substituts. Je me suis toujours tenu loin des produits de marque parce qu'il faut des ressources considérables pour bâtir la marque et que les goûts changent rapidement dans ce marché. Je ne crois pas que nous avons les ressources nécessaires pour suivre l'évolution des goûts et les nouveaux produits lancés par nos concurrents dans ce segment.

Jason : Le marché du PAB est en croissance; les produits à prix élevé sont en demande, et je pense que nous pouvons répondre à cette demande. Nous devrions aller de l'avant avec cette proposition et agir maintenant pendant que la demande augmente et avant que le marché ne soit saturé.

Kathleen : La mise en marché de ce produit prendra du temps et des ressources que nous ne pouvons pas nous permettre de gaspiller. Entre-temps, afin d'évaluer notre risque de perte, je crois que nous aurons besoin des volumes nécessaires à l'atteinte du seuil de rentabilité en 2024.

Michael : Je ne suis pas convaincu que vous avez mis au point un produit unique qui sera concurrentiel. Il s'agit d'un thé vert infusé à différents arômes. En quoi est-ce différent de ce qui se vend depuis quelques années? Les concurrents commencent à faire preuve de plus d'innovation que ça.

Sabrina : Ce produit est différent parce qu'il n'y a pas beaucoup de produits PAB biologiques et certifiés Fairtrade sur le marché. Et on ne retrouve pas non plus les combinaisons d'arômes de fruits, d'épices et d'herbes que nous utilisons. Croyez-moi, j'en ai goûté beaucoup. Je crois vraiment que nous avons quelque chose d'unique et que, si le produit est commercialisé correctement, il se vendra.

Jason : J'ai étudié un peu le marché et j'appuie entièrement la proposition de Sabrina. Je veux que KTI développe sa propre marque, ce que ce produit nous aidera à faire. Toutefois, je crois que nous devrions également demander à FWC de faire des

recherches supplémentaires sur le segment du PAB dans l'industrie et de nous fournir les informations essentielles sur ce segment.

Michael : Nous avons eu du succès jusqu'à maintenant et je ne vois vraiment pas pourquoi nous voudrions faire des changements. Nous sommes connus et respectés dans l'industrie.

Jason : Non, on ne connaît pas notre nom dans l'industrie. Il n'y a que les clients qui veulent que le thé soit produit sous leur propre marque qui nous connaissent. Le consommateur final ne sait absolument pas qui nous sommes.

Michael : J'approche de la retraite et la dernière chose que je veux faire, c'est de vous remettre une entreprise qui perd de l'argent. J'ai besoin de liquidités pour ma retraite et je ne suis pas prêt à prendre le risque qu'elles ne soient pas disponibles. Vous devrez simplement attendre que je sois à la retraite pour faire ces choses.

Sabrina : D'ici là, il y a le risque que nous commencions à perdre nos clients actuels et que nous n'ayons aucun plan pour les remplacer. Il faudra du temps pour mettre en œuvre l'idée des Thés Kingsdale et celle des produits PAB, et nous aurons besoin de la trésorerie générée par les produits de marque maison pour y arriver. Et puis, il faut faire croître la société si Jason, Kathleen et moi voulons pouvoir racheter tes actions et gagner un bon salaire en plus.

Michael : Ce sont tous de bons arguments. Maintenant que nous avons discuté de toutes ces idées, nous devons décider comment nous financerons les décisions stratégiques que nous prendrons.

Kathleen : Oui, j'y ai pensé et j'ai retenu deux possibilités (Annexe IV). Conrad a offert d'investir dans la société puisqu'il cherche de nouveaux défis. Je pense que nous devrions demander à FWC d'évaluer ces propositions. Nous devrions aussi demander à FWC d'analyser toutes les incidences comptables et fiscales de chacune des propositions stratégiques à évaluer. De plus, je sais que FWC n'est pas notre auditeur, mais je pense que le cabinet peut nous conseiller sur le type de rapport que Conrad demande dans le cadre du projet de fabrication de produits PAB.

Michael : Je suis d'accord. Y a-t-il autre chose que nous voulons demander à FWC d'analyser pour nous?

Sabrina : Oui. Comme vous le savez, KTI n'a aucun contact avec les consommateurs et n'est donc pas en mesure de recueillir directement des données sur les préférences des consommateurs. Toutefois, il existe des études de marché qui présentent des données sur le sujet. L'analyse de données peut servir à révéler les nouvelles saveurs et les nouveaux produits que les consommateurs désirent et nous donner de l'information sur l'établissement des prix et sur les possibilités de communication avec le marché. Pour nous aider à déterminer l'orientation future de la société, tant sur le plan stratégique que sur le plan du développement de produits, KTI a acheté un sous-ensemble de réponses à une étude de marché menée par l'Institut des boissons chaudes d'Amérique (IBCA), qui se trouve dans le fichier Données.xlsx. J'ai préparé un

document d'information sur l'IBCA et sur les études de marché (Annexe IX), et nous devrions demander à FWC d'analyser les réponses pour nous.

Michael : Oui, bonne idée.

Jason : Je suis d'accord. J'ai une autre préoccupation dont je voudrais discuter. Je sais que notre structure centralisée a bien fonctionné dans le passé, mais il y a maintenant beaucoup de gestionnaires compétents dans la société qui ont beaucoup d'expérience et, en même temps que KTI évolue et croît, j'aimerais que nous envisagions l'adoption d'une structure décentralisée pour que papa n'ait plus à prendre toutes les décisions. Je pense que nous devrions demander à FWC de nous présenter les avantages et les inconvénients d'une structure centralisée par rapport à une structure décentralisée.

Sabrina : Bonne idée. Aussi, compte tenu de tous ces changements potentiels, nous devons vraiment nous assurer que notre système de gestion de la performance est assez solide. Demandons à FWC de nous conseiller sur la façon d'améliorer nos outils de mesure de la performance. Nous pouvons leur demander de fournir un cadre que nous pourrions utiliser pour la gestion de la performance et de nous préciser les indicateurs clés qui devraient faire l'objet d'un suivi.

Jason : Pendant que nous nous penchons sur ce sujet, demandons-leur des conseils sur la planification de la relève et sur la façon dont cela pourrait se faire dans notre société, sans tenir compte des incidences fiscales. Papa, nous devons commencer à planifier ces choses pour que tout soit en place quand tu décideras de prendre ta retraite.

Michael : Je sais. Mais je ne suis pas encore prêt à penser à prendre ma retraite.

Kathleen : Papa, tu sais que c'est la chose sensée à faire pour protéger la valeur de la société que tu as bâtie. Ça ne veut pas dire que ça doit se faire dès demain, mais il est toujours bon d'être préparés et d'avoir un plan.

Michael : Eh bien, puisque nous parlons tous si ouvertement, je devrais vous faire part d'un problème qui a empiré dans les dernières semaines. Il y a quelques mois, un de nos employés est allé voir Hans pour se plaindre qu'il avait commencé à avoir des problèmes respiratoires et lui dire que son médecin estimait que c'était lié au travail. Il a dit qu'il avait commencé à avoir régulièrement des quintes de toux à l'usine, mais que celles-ci semblaient se résorber quand il rentrait chez lui. Hans a reçu la première plainte et est venu m'en parler au début de février. Nous avons décidé de ne rien faire à ce moment-là et d'attendre de voir ce qui se passerait puisque cet employé se plaint tout le temps. En février, l'employé est revenu voir Hans et a dit que son état s'était aggravé et que son médecin croyait que le problème était peut-être causé par les particules de poussière dans l'air. J'ai fait le tour de l'usine avec Hans et nous n'avons rien vu, alors nous avons décidé d'ignorer le problème encore une fois.

Jason : Ça semble grave.

Michael : En mars, l'employé est revenu voir Hans et a menacé de refuser de travailler si nous ne prenions aucune mesure. Hans est venu m'en parler et nous avons décidé d'effectuer des tests pour savoir s'il y avait des particules de poussière dans l'air un soir où personne n'était là. Comme nous avons constaté que la concentration de poussière se situait dans les limites acceptables, mais qu'elle était à la limite supérieure de la fourchette, j'ai demandé à Hans de trouver la cause. Hans a trouvé la cause quelques semaines plus tard et a déclaré que c'était dû à la façon dont la machine est conçue et fonctionne. Il a dit que nous pouvions régler le problème, à un coût de 1 000 000 \$, en remplaçant certaines pièces et en améliorant le système de ventilation. Comme nous n'avons reçu qu'une seule plainte et que la concentration de particules se situait toujours dans la fourchette acceptable, j'ai dit que nous reporterions cette dépense jusqu'à ce que nous recevions une autre plainte. Nous ne pensions pas avoir besoin de dépenser l'argent tout de suite parce que cet investissement aurait fait augmenter nos coûts unitaires.

Jason : Ça semble problématique. Selon toi, qu'est-ce que cela signifie pour nous?

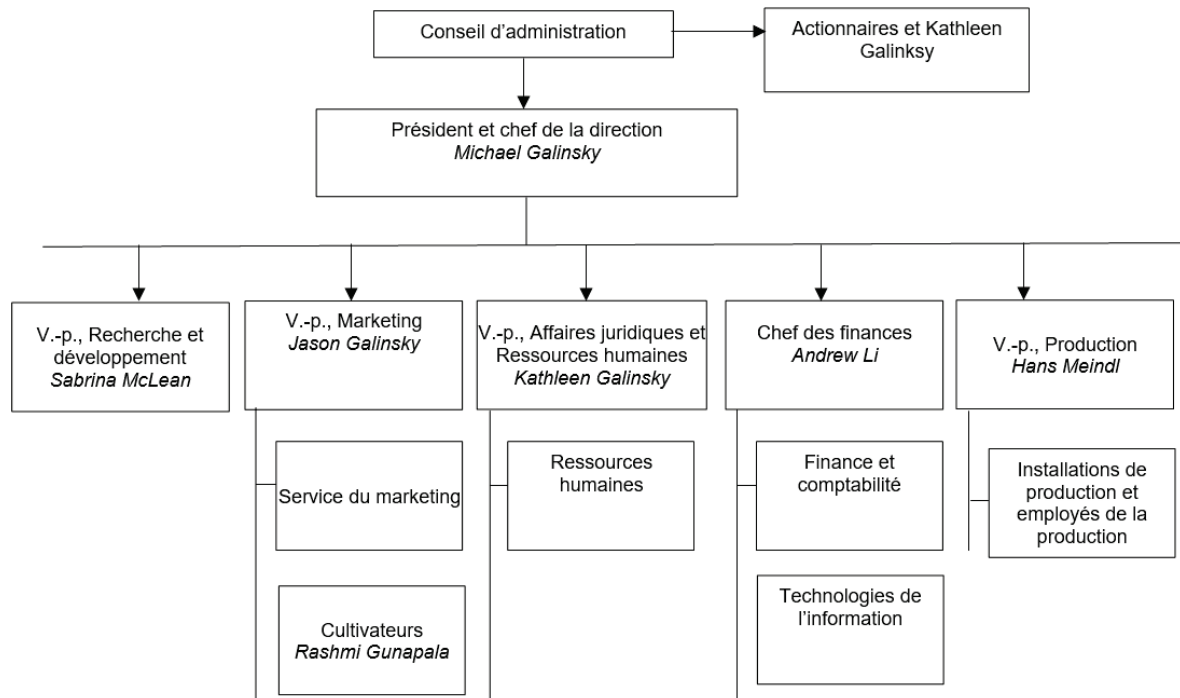
Kathleen : Si nos employés, nos fournisseurs ou nos clients ont vent de ce problème, notre réputation – qui repose sur nos pratiques éthiques – pourrait être compromise. Je crois que nous avons besoin de conseils sur ce que nous devrions faire à propos de cette situation; espérons que FWC pourra nous aider à ce sujet.

Michael : Très bien, c'est peut-être la meilleure chose à faire. S'il n'y a rien d'autre à discuter, la réunion est levée.

Liste des annexes

Annexe I Organigramme	65
Annexe II États financiers de KTI	66
Annexe III Données de référence sectorielles	69
Annexe IV Sources de financement possibles	70
Annexe V Contrat avec Home Taste Koffee Inc.	71
Annexe VI Développement par KTI de sa propre marque de thé – Les Thés Kingsdale	75
Annexe VII Participation dans une plantation de thé – SHTE	78
Annexe VIII Produit à base de thé PAB.....	81
Annexe IX Données sur les consommateurs	85

Annexe I
Organigramme
Préparé par Kathleen Galinsky



Annexe II
États financiers de KTI
 Préparé par Andrew Li

Kingsdale Tea Inc.
État partiel du résultat net et du résultat global
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$
Produits des activités ordinaires	43 200	42 180	40 854
Coût des produits vendus	34 769	32 950	31 980
Marge brute	<u>8 431</u>	<u>9 230</u>	<u>8 874</u>
Charges			
Frais de recherche et développement	775	770	730
Frais de marketing	265	235	225
Frais généraux et administratifs	4 938	4 790	4 526
Total des charges	<u>5 978</u>	<u>5 795</u>	<u>5 481</u>
Résultat d'exploitation	2 453	3 435	3 393
Charges financières	473	496	518
Résultat avant impôts	1 980	2 939	2 875
Impôts sur le résultat	515	770	753
Résultat net et résultat global pour l'exercice	<u>1 465</u>	<u>2 169</u>	<u>2 122</u>

Kingsdale Tea Inc.
État partiel des variations des capitaux propres
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$
Résultats non distribués			
Solde d'ouverture	4 947	4 098	1 976
Résultat global	1 465	2 169	2 122
Dividendes	(1 620)	(1 320)	-
Solde de clôture	<u>4 792</u>	<u>4 947</u>	<u>4 098</u>

Annexe II (suite)
États financiers de KTI
 Préparé par Andrew Li

Kingsdale Tea Inc.
État de la situation financière
 aux 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$	AUDITÉ 2020 \$
Actif			
Actif courant			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 023	1 954	984
Créances clients	5 314	4 851	4 494
Stocks	3 094	2 768	2 718
Fournitures et charges payées d'avance	1 450	1 212	1 203
Total de l'actif courant	10 881	10 785	9 399
Immobilisations corporelles – montant net	7 282	7 540	7 671
Total de l'actif	18 163	18 325	17 070
Passif			
Passif courant			
Ligne de crédit	650	570	545
Dettes fournisseurs et charges à payer	3 853	3 408	3 010
Impôts à payer	164	331	64
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	400	400	400
Total du passif courant	5 067	4 709	4 019
Dettes à long terme – emprunt à terme	6 800	7 200	7 600
Impôts différés	1 204	1 169	1 053
Total du passif	13 071	13 078	12 672
Capitaux propres			
Capital social – 300 000 actions ordinaires en circulation	300	300	300
Résultats non distribués	4 792	4 947	4 098
Total des capitaux propres	5 092	5 247	4 398
Total du passif et des capitaux propres	18 163	18 325	17 070

Annexe II (suite)
États financiers de KTI
 Préparé par Andrew Li

Kingsdale Tea Inc.
Tableau des flux de trésorerie
 pour les exercices clos les 31 décembre
 (selon les IFRS)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$
Activités d'exploitation		
Résultat net	1 465	2 169
Amortissement	1 098	1 141
Charge d'intérêts	473	496
Intérêts payés	(473)	(496)
Charge d'impôts sur le résultat	515	770
Impôts sur le résultat payés	(647)	(387)
Variation des soldes du fonds de roulement		
Créances clients	(463)	(357)
Stocks	(326)	(50)
Fournitures et charges payées d'avance	(238)	(9)
Dettes fournisseurs et charges à payer	445	398
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	1 849	3 675
Activités d'investissement		
Investissement dans les immobilisations corporelles	(840)	(1 010)
Activités de financement		
Ligne de crédit	80	25
Remboursement de l'emprunt hypothécaire	(400)	(400)
Dividendes versés	(1 620)	(1 320)
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	(1 940)	(1 695)
Variation de la trésorerie	(931)	970
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	1 954	984
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	1 023	1 954

Annexe III
Données de référence sectorielles
Préparé par Andrew Li

Données de référence sectorielles	Moyenne sectorielle
Croissance des produits des activités ordinaires	4,7 %
Ratio du fonds de roulement	2,5
Ratio total de la dette/actif	0,4
Rendement de l'actif (rendement net)	10,0 %
Délai moyen de recouvrement des créances clients (jours)	37,0
Délai moyen de rotation des stocks (jours)	45,0
Marge brute	24,0 %
Marge d'exploitation	10,6 %
Marge bénéficiaire	7,0 %
Frais de marketing en pourcentage des produits des activités ordinaires	2,6 %
Frais de recherche et développement en pourcentage des produits des activités ordinaires	2,0 %
Frais généraux et administratifs en pourcentage des produits des activités ordinaires	14,0 %

Annexe IV
Sources de financement possibles
Préparé par Kathleen Galinsky

Prêt à terme d'Investissements Keiser inc.

Investissements Keiser inc. a offert à KTI un prêt à terme de 6 000 000 \$, qui serait subordonné à tous les autres emprunts de la société. Le prêt porte intérêt au taux annuel de 10 %, les intérêts étant payables mensuellement. En plus du taux d'intérêt annuel, KTI devra payer des intérêts supplémentaires pour tout exercice où son BAIIA excédera 3,0 millions \$. Ces intérêts supplémentaires correspondront à 5 % de la tranche du BAIIA qui excédera le montant de base de 3,0 millions \$. KTI devra présenter des états financiers trimestriels non audités et des états financiers annuels audités. Pendant toute la durée du prêt, les dividendes seront limités à 500 000 \$ annuellement et les salaires des actionnaires seront fixés aux niveaux actuels. Le capital est exigible trois ans après l'octroi du prêt.

Investissement sous forme d'actions privilégiées par Conrad Bolton

Conrad Bolton a offert d'acheter 80 000 actions privilégiées de KTI pour 8 000 000 \$. Sans droit de vote et entièrement participantes, ces actions privilégiées seront assorties d'un dividende annuel cumulatif de 5 %. Elles seront rachetables au gré de l'émetteur au prix de 100 \$ l'action en tout temps après le 1^{er} janvier 2027. L'une des exigences est que Conrad obtienne un siège au Conseil et ait son mot à dire sur les activités de la société.

Annexe V
Contrat avec Home Taste Koffee Inc.
Préparé par Michael Galinsky

HTK exerce ses activités depuis 10 ans; elle a commencé en tant que fabricant de café avant d'inventer et de commencer à vendre la machine Cofte il y a quatre ans.

HTK a conclu des contrats avec d'importantes chaînes hôtelières nationales et de nombreux grands complexes de bureaux en vertu desquels elle leur vend ses machines Cofte à un prix grandement réduit et les fournit en dosettes de café et de thé en fonction de leurs besoins. Elle a conclu des contrats de plusieurs années pour la fourniture de dosettes à ses clients. HTK a également conclu des contrats avec des détaillants en alimentation pour la vente en gros de ses dosettes pour utilisation à la maison. Dans ses contrats avec la plupart de ces détaillants, HTK a négocié de l'espace d'étalage de premier choix.

Voici un extrait du contrat de comarquage proposé, fourni par Frank. Il ne veut pas négocier des conditions différentes, car il s'agit du contrat standard qu'il utilise avec tous ses fournisseurs de café et de thé.

Conditions

- Dans ce contrat, HTK et KTI conviennent de comarquer les dosettes de thé qui seront distribuées par HTK.
- Le contrat initial prendra fin dans un an, soit le 31 décembre 2024, et, si les deux parties y consentent, il sera renouvelé pour quatre années de plus.

Production et expédition

- HTK convient que KTI formule et produit des dosettes de thé selon les formules exclusives de KTI, que KTI possède et contrôle en tout temps et qui demeurent la propriété exclusive de KTI.
- KTI doit fournir initialement huit saveurs différentes de thé, y compris un thé au lait, et les feuilles de thé utilisées doivent être certifiées biologiques. HTK se réserve le droit de décider quelles sont les huit saveurs produites dans le cadre de ce contrat.
- Chaque année, KTI doit produire deux nouvelles saveurs novatrices de thé qui remplacent deux des saveurs existantes.
- KTI doit veiller au maintien de la qualité du produit.
- KTI doit fournir 10 échantillons de produits à HTK pour qu'elle réalise des essais. HTK convient de payer 1 000 \$ à l'avance pour ces 10 échantillons, et ce, avant que la production ne commence.
- KTI convient de tester régulièrement la qualité, la stabilité et l'uniformité des produits.
- KTI doit s'assurer que le produit respecte toutes les exigences réglementaires.

Annexe V (suite)
Contrat avec Home Taste Koffee Inc.
Préparé par Michael Galinsky

- HTK s'engage à fournir toutes les spécifications pour les étiquettes et l'emballage. Le produit doit être comarqué par HTK et KTI, et le nom de KTI doit être affiché bien visiblement sur l'étiquette du produit, laquelle doit être approuvée par HTK. KTI peut également inscrire une phrase descriptive sur le devant de l'emballage pour promouvoir son produit, sous réserve de l'approbation de cette phrase par HTK.
- Si HTK, un client ou un consommateur juge que le produit de KTI est défectueux de quelque façon que ce soit, HTK doit aviser KTI par écrit de la non-conformité alléguée dans les cinq jours et KTI doit remplacer le produit défectueux à ses propres frais.
- KTI doit embaucher un directeur de la production sélectionné par HTK. Ce directeur de la production a l'entière responsabilité du fonctionnement de cette chaîne de production et de l'embauche des employés qui font partie de cette équipe de production.

Paielement et stocks

- HTK s'engage à payer intégralement, dans les 45 jours suivant l'expédition, tous les produits comarqués fabriqués dans le cadre de ce contrat.
- KTI se charge de commander et de payer les emballages et les étiquettes, mais doit se procurer les emballages auprès d'un fournisseur approuvé par HTK.
- KTI doit avoir en stocks des produits finis représentant au moins 30 jours de ventes; ces stocks doivent être prêts à être expédiés immédiatement à la réception d'un avis.
- Si, au cours d'une année donnée, le volume de produits expédiés par KTI est supérieur de 120 % aux volumes prévus, HTK a droit à une remise sur quantité de 12 % sur tous les produits achetés au cours de cette année.
- HTK récolte des données sur la fréquence à laquelle chaque produit se vend, ce qui lui donne une idée des préférences des consommateurs. HTK doit fournir cette information à KTI chaque mois.

Autres éléments

- HTK convient de ne pas divulguer, fournir ou autrement mettre à la disposition d'un tiers des renseignements confidentiels et exclusifs de KTI. De même, KTI convient de ne divulguer aucun renseignement confidentiel et exclusif de HTK.
- HTK peut résilier le contrat, sans motif valable, moyennant un préavis de 30 jours. KTI peut également résilier le contrat sans motif valable, moyennant un préavis de 60 jours.

Annexe V (suite)
Contrat avec Home Taste Koffee Inc.
 Préparé par Michael Galinsky

- KTI convient d'acheter d'un fournisseur approuvé par HTK le matériel nécessaire pour conditionner le thé en dosettes. Ce matériel, qui est à la fine pointe de la technologie et fait appel à la robotique pour l'assemblage et le mélange, exige très peu de main-d'œuvre.
- KTI ne peut ni produire ni vendre de dosettes de thé Cofte sauf dans le cadre d'un contrat avec HTK ou avec l'approbation de HTK.
- HTK s'engage à payer les prix indiqués ci-dessous. Elle convient d'acheter au moins 80 % des volumes prévus indiqués ci-dessous.

Compte tenu de son expérience avec les fabricants de thé précédents, Frank a fourni les estimations de coûts et de ventes suivantes. Il croit que les ventes pourraient commencer en janvier 2024.

	2024	2025	2026	2027	2028
Dosettes individuelles					
Volume des ventes	6 500 000	6 800 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000
Prix de vente par dosette	0,425 \$	0,425 \$	0,425 \$	0,425 \$	0,425 \$
Dosettes doubles					
Volume des ventes	6 100 000	6 300 000	6 500 000	6 500 000	6 500 000
Prix de vente par dosette	0,755 \$	0,755 \$	0,755 \$	0,755 \$	0,755 \$
Dosettes triples					
Volume des ventes	4 600 000	4 800 000	4 900 000	4 900 000	4 900 000
Prix de vente par dosette	1,092 \$	1,092 \$	1,092 \$	1,092 \$	1,092 \$

Frank a aussi indiqué que, historiquement, les coûts de conditionnement représentaient 3,2 % des produits des activités ordinaires. Le coût du nouveau matériel sera de 6 500 000 \$ et l'acquisition se fera vers la fin de 2023. La production commencera avant la fin de l'année. Aux fins de l'impôt, le matériel est un bien de la catégorie 53. Au moment de la cession, après cinq ans, le matériel pourra être vendu 1 350 000 \$ et il restera d'autres actifs dans cette catégorie à ce moment.

Annexe V (suite)
Contrat avec Home Taste Koffee Inc.
Préparé par Michael Galinsky

Hans et moi avons préparé des estimations des coûts supplémentaires (avec l'aide de Frank) :

- Il faudra effectuer un ajout à l'entrepôt pour en augmenter sa superficie. Cet ajout aura un coût de 900 000 \$ et il sera amorti au taux de 6 % selon la méthode de l'amortissement dégressif aux fins de la déduction pour amortissement (DPA). Après cinq ans, la valeur de récupération de cet ajout sera nulle, mais la société pourra continuer à se servir de l'ajout au-delà de cinq ans si le contrat est prolongé.
- La main-d'œuvre directe représentera 4 % des produits des activités ordinaires.
- Le coût des feuilles de thé et des autres ingrédients représentera 51 % des produits des activités ordinaires.
- KTI créera et maintiendra un fonds de roulement distinct d'un montant correspondant à 16 % des produits des activités ordinaires de l'exercice suivant.

Nous estimons que les coûts fixes annuels des activités de KTI, compte non tenu de l'amortissement, seront les suivants :

- Coûts de production – 375 000 \$
- Coûts d'entreposage – 80 000 \$
- Frais de marketing – 50 000 \$

Nous estimons qu'il nous faudra un adjoint à la recherche, à un salaire annuel de 75 000 \$, avantages sociaux compris, et 25 000 \$ de fournitures supplémentaires par exercice. Nous n'aurons pas besoin de nouveau personnel administratif, mais j'ai déterminé que 10 % des frais généraux et administratifs actuels devraient être attribués à cette nouvelle gamme de produits. Sabrina a estimé que la production des échantillons demandés nous coûterait 1 500 \$ en matières premières.

Aux fins de l'analyse de ce projet, le coût du capital de KTI est de 18 % et le taux d'imposition des sociétés qui s'applique est de 26,5 %.

Annexe VI
Développement par KTI de sa propre marque de thé – Les Thés Kingsdale
Préparé par Jason Galinsky

J'ai parlé à Dennis de la possibilité d'exporter le thé du groupe, et lui et son groupe sont très intéressés par l'idée de vendre leurs thés artisanaux et leurs autres thés noirs et verts au Canada. Si les cultivateurs acceptent la proposition, leurs contrats seront d'abord d'une durée de quatre ans. Le prix sera fixé chaque année d'un commun accord et variera en fonction des rendements annuels. Étant donné que les thés artisanaux sont uniques et transformés à la main, leur prix sera beaucoup plus élevé que les prix fixés aux enchères pour les thés non artisanaux.

Ma vision est que la marque Kingsdale offre des thés haut de gamme de qualité supérieure certifiés biologiques et Fairtrade de différents types et dans une palette de saveurs variées. Les thés seront réputés comme provenant de source éthique et seront vendus en feuilles entières et non en sachets. Le thé sera uniquement vendu aux salons et aux boutiques de thé à un prix élevé et en petits lots afin de préserver la qualité et la fraîcheur du thé. Nous ne signerons aucun contrat à long terme avec les clients, mais je m'attends à recevoir des commandes de thé à expédier à ces clients tous les mois. La proposition de valeur de la marque des Thés Kingsdale est qu'elle propose un produit extraordinaire, unique et aux saveurs distinctives qui n'est offert qu'en quantité limitée aux buveurs de thé très sélectifs. Sabrina et moi aurons le plein contrôle du choix et du développement des thés qui seront vendus sous cette marque.

Pour répondre aux commandes projetées des clients, la société utilisera du thé provenant des cultivateurs du Kenya et de nouveaux cultivateurs du Sri Lanka, avec lesquels j'ai déjà entamé des discussions. Si certains des contrats actuels de fabrication de thés de marque maison ne sont pas renouvelés, je suggère que nous utilisions toute matière première excédentaire provenant des cultivateurs avec lesquels nous avons déjà des contrats pour la marque Kingsdale. Je crois que je peux vendre autant de thé que nous pouvons en produire. Les projections actuelles s'appuient sur l'hypothèse que 50 % du thé provient du Kenya.

Je continuerai d'être responsable du marketing et des ventes des Thés Kingsdale au Canada. Une approche de marketing personnelle est la plus efficace pour ce type de produit et je visiterai personnellement les installations de chaque client aux six mois, au minimum.

Il sera nécessaire de modifier le matériel de production pour nous permettre de conditionner le thé en feuilles entières. Il nous faudra aussi du nouveau matériel dans l'entrepôt pour améliorer l'efficacité des activités d'expédition étant donné que nous devons expédier de multiples commandes chaque jour. Le coût total des modifications et du nouvel équipement de pointe sera de 2 500 000 \$. Il faudra également effectuer un ajout à l'entrepôt pour augmenter sa superficie, à un coût de 1 200 000 \$. Aux fins de l'impôt, le matériel serait un bien de la catégorie 53 et l'ajout à l'entrepôt serait amorti au taux de 6 % selon la méthode de l'amortissement dégressif aux fins de la DPA. Il y aura aussi un investissement initial de 500 000 \$ dans le fonds de roulement.

Annexe VI (suite)
Développement par KTI de sa propre marque de thé – Les Thés Kingsdale
 Préparé par Jason Galinsky

Actuellement, le taux de change est de 1 \$ US = 1,35 \$ CA, mais par le passé, le taux de change a été aussi bas que 1 \$ US = 0,98 \$ CA. Voici les prévisions de ventes au Canada et aux États-Unis :

	2023	2024	2025	2026
	(oct. – déc.)	(janv. – déc.)	(janv. – déc.)	(janv. – déc.)
Nombre de clients canadiens	30	75	100	125
Unités vendues par client canadien	300	1 200	1 250	1 300
Prix de vente par unité vendue à un client canadien	110 \$ CA	110 \$ CA	110 \$ CA	115 \$ CA
Nombre de clients américains	10	60	85	110
Unités vendues par client américain	300	1 200	1 250	1 300
Prix de vente par unité vendue à un client américain	95 \$ US	95 \$ US	95 \$ US	100 \$ US

Le coût par unité vendue est de 66,70 \$. Les frais d'expédition représentent 4 % des ventes au Canada et 6 % des ventes aux États-Unis. La commission versée à l'agent de vente américain correspond à 7 % des ventes aux États-Unis.

Les frais de marketing au Canada seront de 725 000 \$ pour 2023 et de 1 450 000 \$ pour 2024 et les années suivantes. Aux États-Unis, les frais de marketing seront de 1 375 000 \$ CA en 2023 et de 2 150 000 \$ CA pour 2024 et les années suivantes.

Les dépenses annuelles seront de 550 000 \$ pour la R et D, de 800 000 \$ pour les frais d'entreposage et de 540 000 \$ pour les frais généraux et administratifs.

KTI accepte les projets de cette taille dont le délai de récupération est de trois ans ou moins.

Annexe VI (suite)
Développement par KTI de sa propre marque de thé – Les Thés Kingsdale
Préparé par Jason Galinsky

J'ai trouvé deux sources que je suggère aux autres membres du Conseil de consulter pour mieux comprendre comment les salons de thés fonctionnent et comment les clients y sont servis :

- Melanie Luff, « How to Run a Tea Room: A short guide to the complex blend of written and unwritten rules in the refined realms of tea », BusinessesForSale.com, <https://canada.businessesforsale.com/canadian/search/tea-rooms-for-sale/articles/everything-you-need-to-know-about-running-a-tea-room>.
- Tina Jesson, « 10 Tips for Tearoom Success », World Tea News, 1^{er} novembre 2017, <https://worldteanews.com/tea-industry-news-and-features/10-tips-tearoom-success>.

Annexe VII
Participation dans une plantation de thé – SHTE
Préparé par Kathleen Galinsky

Amasha aurait une participation de 55 % dans S&K et KTI, une participation de 45 %. (Les lois du Sri Lanka empêchent les sociétés détenues à moins de 50 % par des résidents d'acheter une propriété au Sri Lanka.) L'apport d'Amasha à S&K prendrait la forme de 55 % des actifs et des activités de SHTE, et l'apport de KTI prendrait la forme de 3 100 000 \$ en trésorerie, qui serviraient à acheter au frère d'Amasha les 45 % restants des actifs et des activités de SHTE.

En 2022, les achats de thé de KTI à SHTE ont totalisé 2 600 000 \$, soit environ 9 % du total des achats de thé de KTI en 2022, et il ne demeure rien de ces achats dans les stocks de clôture. Les contrats d'Amasha avec KTI ont actuellement une durée de quatre ans. Un extrait des états du résultat net des quatre derniers exercices de SHTE est présenté plus loin. SHTE présente son information financière selon les IFRS et n'a aucune dette impayée.

Étant donné qu'il n'y a pas eu de ventes récentes de sociétés comparables, il a été décidé que la meilleure approche pour déterminer la valeur de SHTE serait la méthode de la capitalisation du résultat net. En discutant avec des experts, j'ai recueilli les informations suivantes concernant le coût actuel du capital pour les plantations de thé au Sri Lanka :

- La structure du capital cible est un ratio de la dette/actif de 10 % et un coût actuel avant impôts de la dette de 5,2 %.
- Au Sri Lanka, le taux sans risque est actuellement de 3 %, et le bêta pour des sociétés de taille similaire est de 3,5. La prime de risque de marché est de 5 %.
- L'information financière des quatre derniers exercices doit être pondérée selon les pourcentages suivants : 40 % pour 2023 et 20 % pour chacun des autres exercices.

Dans le cadre des discussions, Amasha a fourni les renseignements supplémentaires suivants :

- Normalement, chaque année, une partie des arbustes de thé doit être remplacée au coût de 450 000 ₹. Toutefois, en 2022 et en 2021, parce que les produits des activités ordinaires étaient faibles, la replantation n'a pas été faite.
- Pour chacun des exercices présentés, Amasha a reçu de l'entreprise un salaire peu élevé. Un salaire annuel comparable pour le travail de gestion qu'elle fait aurait été de 2 000 000 ₹ de plus que ce qu'elle a reçu.
- De petits montants de dépenses personnelles liées aux déplacements ont été inclus pour chaque exercice : 150 000 ₹ en 2023; 350 000 ₹ en 2022; 750 000 ₹ en 2021; et 650 000 ₹ en 2020.

Annexe VII (suite)
Participation dans une plantation de thé – SHTE
Préparé par Kathleen Galinsky

Amasha a proposé le contrat suivant, qu'elle n'est pas prête à négocier pour le moment :

- S&K sera créée dans le but précis de mener les activités de culture, de récolte et de transformation du thé à SHTE.
- Amasha et KTI sont toutes deux parties au présent contrat.
- S&K est propriétaire des actifs et est responsable des passifs.
- Amasha et KTI ont des droits sur l'actif net de S&K.
- S&K doit d'abord vendre à KTI les quantités demandées de thé transformé; elle est libre de vendre l'excédent à des tiers.
- Le Conseil d'administration est composé de quatre administrateurs; Amasha en nommera deux et KTI nommera les deux autres.
- Toutes les décisions d'affaires seront prises à l'unanimité, peu importe le pourcentage de participation.
- Les bénéfices annuels de S&K seront répartis comme suit : 55 % à Amasha et 45 % à KTI.
- Amasha doit gérer les activités courantes et reçoit un salaire convenu entre les deux parties pour ce travail.
- KTI doit continuer d'acheter le thé transformé selon les conditions du contrat actuel et payer les prix du marché (fixé aux enchères) à S&K.
- Au cours de tout exercice où des pertes surviennent et entraînent un déficit de trésorerie, chaque partie est tenue de faire un apport en trésorerie suffisant pour couvrir les pertes, et ce, proportionnellement à sa participation.
- La date anniversaire du contrat est la date à laquelle ce dernier a été signé et est devenu exécutoire.
- Chaque partie a le droit de résilier ce contrat. Après la première année, le contrat est automatiquement renouvelé annuellement à sa date anniversaire, à moins qu'une des parties n'avise l'autre par écrit de son intention de mettre fin au contrat. Cet avis écrit doit être donné au moins 30 jours avant la date anniversaire. À tout autre moment que la date anniversaire, le présent contrat ne peut être résilié qu'avec l'accord mutuel des deux parties.

Veuillez noter que j'ai validé les informations relatives aux finances et à la fiscalité du Sri Lanka incluses dans cette proposition et que FWC ne devrait pas faire de recherches supplémentaires sur ces sujets pour le moment.

Annexe VII (suite)
Participation dans une plantation de thé – SHTE
 Préparé par Kathleen Galinsky

Sleeping Hills Tea Estate
État du résultat net

Pour les exercices clos les 31 mars 2020, 2021, 2022 et 2023
 (selon les IFRS)
 (non audité)

	2023	2022	2021	2020
	₹	₹	₹	₹
Produits des activités ordinaires	193 108 600	180 560 700	170 564 120	198 041 200
Charges				
Engrais	25 557 600	26 557 600	28 996 540	26 996 540
Récolte et transformation	62 810 000	54 810 000	65 743 000	54 743 000
Autres	25 000 000	22 300 000	22 300 001	26 781 020
	113 367 600	103 667 600	117 039 541	108 520 560
Résultat d'exploitation	79 741 000	76 893 100	53 524 579	89 520 640
Impôts sur le résultat de 14 %	11 163 740	10 765 034	7 493 441	12 532 890
Résultat net	68 577 260	66 128 066	46 031 138	76 987 750

Annexe VIII
Produit à base de thé PAB
Préparé par Sabrina McLean

Bolton Drinks Corp. (BDC) est établie à côté des installations de fabrication de KTI depuis des années. BDC embouteillait des jus de fruits et avait des contrats avec des dépanneurs, des stations-service, des exploitants de machines distributrices et de petites épiceries indépendantes. Après 30 ans d'activités, Conrad a décidé qu'il serait peut-être temps de prendre sa retraite et a commencé à liquider graduellement son entreprise. Toutefois, il a maintenant changé d'avis et a décidé qu'il n'était pas prêt pour la retraite.

BDC dispose d'une chaîne de production automatisée qui peut conditionner des produits dans divers formats de contenants et de bouteilles. Pour l'instant, cette chaîne de production n'est pas utilisée. Le matériel a environ cinq ans. KTI paierait à BDC un loyer pour l'utilisation exclusive de l'installation et du matériel ainsi que des frais pour la gestion de la chaîne de production et de l'entrepôt. KTI assumerait tous les autres coûts.

Conrad apporterait son expérience et fournirait les noms de clients et de fournisseurs qu'il connaît. Il organiserait également des rencontres initiales avec ses anciens clients pour faire les présentations et amorcer les discussions. Par le passé, Conrad avait des contrats d'approvisionnement d'un an avec ces clients. Je prévois que Jason participera à la vente et au marketing du nouveau produit. Conrad connaît aussi des fournisseurs de bouteilles et il sera heureux de donner leur nom à KTI. J'ai demandé à Conrad de se charger de l'achat de l'emballage et de l'étiquetage, mais Jason et moi aurons notre mot à dire.

Je veux que ces nouveaux produits PAB soient des boissons à base de thé vert haut de gamme de grande qualité, certifié biologique et Fairtrade, conditionnées dans des bouteilles recyclables. Elles seront offertes à un prix élevé et cibleront les jeunes de 18 à 35 ans. Le service de R et D a étudié différentes boissons au thé froides et a testé des mélanges uniques de fruits, d'herbes et d'épices pour créer de nouvelles saveurs audacieuses. Je crois que d'ici la fin de novembre 2023, nous devrions avoir au moins quatre saveurs différentes prêtes à produire et à vendre. Entre-temps, je peux travailler avec Conrad pour préparer des échantillons de produits afin de m'assurer que le goût correspond toujours à nos critères de qualité élevés après la mise en bouteille.

KTI conclurait un contrat de location de 10 ans avec BDC au coût de 77 714 \$ par mois, payable au début de chaque mois, à compter du 1^{er} janvier 2024. Le taux annuel implicite du contrat de location est de 6 %, composé mensuellement. La durée de vie économique est de 10 ans pour le matériel et de 15 ans pour les installations. (Le matériel et les installations ont une juste valeur de marché combinée de 12 millions \$.) BDC sera responsable de la mise à niveau du matériel en fonction des spécifications de conditionnement, une fois qu'elles auront été établies, et de garder le matériel en état de fonctionnement.

Annexe VIII (suite)
Produit à base de thé PAB
 Préparé par Sabrina McLean

KTI convient également de verser à BDC des frais de gestion annuels de 250 000 \$, payables mensuellement, à compter du 1^{er} juillet 2023. En outre, KTI versera à BDC une prime annuelle correspondant à 2 % de toutes les ventes de produits PAB. Si l'on suppose que la production commence le 1^{er} janvier 2024, la prime de 2 % sera basée sur les ventes totales réalisées du 1^{er} janvier au 31 décembre et sera payable au plus tard le 21 janvier de l'année suivante. Conrad exigera qu'un rapport annuel des ventes totales audité et le montant de la prime à verser lui soient remis au plus tard le 15 février de l'année suivante.

Après des discussions avec Conrad, j'ai décidé que nous vendrions deux formats : des bouteilles individuelles et des emballages de six bouteilles. Les produits seront commercialisés sous un nouveau nom de marque, qui reste à déterminer. Pour ce produit, je suggère d'utiliser du thé cultivé dans les basses terres du Sri Lanka. Jason devra donc conclure des contrats d'approvisionnement avec de nouveaux cultivateurs pour répondre à nos besoins accrus.

Conrad et moi avons préparé des prévisions basées sur les hypothèses suivantes :

Ventes : prix de vente par bouteille individuelle : 2,75 \$; prix de vente par emballage de six bouteilles : 12,90 \$

	2024	2025	2026
Volume de bouteilles individuelles vendues	1 200 000	1 300 000	2 100 000
Volume d'emballages de six bouteilles vendus	650 000	800 000	950 000

Coûts variables par unité

	Bouteilles individuelles	Emballages de six bouteilles
Matières premières	0,40 \$	2,50 \$
Main-d'œuvre directe	0,25 \$	0,90 \$
Autres coûts de production	1,10 \$	5,35 \$
Transport et distribution	0,21 \$	1,03 \$

Autres coûts annuels

- salaires du personnel de bureau supplémentaire : 210 000 \$
- frais de marketing : 600 000 \$
- frais généraux et administratifs : 85 000 \$ de frais fixes, plus 0,16 \$ par article vendu
- frais d'entreposage : 350 000 \$

Annexe VIII (suite)
Produit à base de thé PAB
Préparé par Sabrina McLean

J'ai aussi fait des recherches préliminaires sur l'industrie du PAB⁶⁷ et j'ai préparé un résumé de ce que j'ai trouvé (même si mes recherches portaient sur l'industrie aux États-Unis, on présume qu'il existe des similitudes avec l'industrie canadienne) :

- L'industrie des boissons PAB à base de thé est en croissance parce que les consommateurs veulent des choix plus sains que les boissons gazeuses et les jus de fruits qui contiennent des sucres ajoutés.
- La demande est stimulée par les préoccupations des consommateurs en matière de santé et par l'innovation sur le plan des produits.
- Les consommateurs recherchent des saveurs variées et des thés qui se différencient par des mélanges uniques, pouvant être vendus à des prix élevés.
- La répartition des ventes entre les grands débouchés est la suivante : stations-service et dépanneurs – 15 %; machines distributrices – 5 %; clubs-entrepôts et grandes surfaces – 21,7 %; épicerie – 45,5 %; et exportations – 12,8 %. Une part importante de ces produits est vendue dans des canaux de distribution non traditionnels. On s'attend à ce que la part de marché des machines distributrices, des stations-service et des dépanneurs augmente. Les épicerie accroissent l'espace qu'elles accordent à ce type de boissons sur leurs étagères, mais la part des ventes de ces produits par les clubs-entrepôts et les grandes surfaces est en diminution.
- Les facteurs clés de succès sont les suivants : avoir de solides réseaux de distribution pour avoir accès à de l'espace d'étagère de premier choix, réaliser des économies d'échelle, contrôler les contrats de distribution pour réduire au minimum les coûts logistiques, produire des biens prisés par le marché en phase avec les préférences changeantes des consommateurs, jouir d'une bonne reconnaissance de la marque et réaliser un marketing accrocheur.
- La concurrence est forte et se joue sur les plans des prix, de la marque et de la qualité. Les grands exploitants réalisent des économies d'échelle et ont le pouvoir de négocier des prix plus bas avec leurs fournisseurs. Les petits exploitants peuvent réussir s'ils vendent des produits PAB à prix élevé.
- Les barrières à l'entrée sont modérées, mais les nouveaux venus de plus petite taille peuvent réussir s'ils ciblent un créneau du marché et s'ils vendent un produit unique. La sensibilité au prix est moins élevée dans ces créneaux.

⁶⁷ Anna Amir, « Strong tea: Health-conscious consumers and product development will drive industry demand », dans IBISWorld, rapport sectoriel OD4297, *RTD Tea Production in the US*, décembre 2018.

Annexe VIII (suite)
Produit à base de thé PAB
Préparé par Sabrina McLean

- On utilise du matériel automatisé dans l'industrie et la tendance est au conditionnement en bouteilles de verre, qui sont meilleures pour l'environnement et qui permettent de mieux préserver la saveur. Les produits peuvent aussi être conditionnés en cannettes ou en bouteilles de polyéthylène téréphtalate (PET). De plus, les entreprises investissent continuellement dans du nouveau matériel pour optimiser la production et réduire les coûts.

J'ai trouvé trois autres bonnes sources d'information sur l'industrie :

- « RTD Tea and Coffee Market Size Worth \$116.13 Billion By 2024 », Grand View Research, avril 2018, <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-ready-to-drink-tea-et-ready-to-drink-coffee-market>.
- « 2019 State of the Beverage Industry: Ready-to-drink tea, functionality drives demand in market », Beverage Industry, 15 juillet 2019, <https://www.bevindustry.com/articles/92246-2019-state-of-the-beverage-industry-ready-to-drink-tea-functionality-drives-demand-in-market>.
- « Tea Trouble : How Formulations Meet Packaging Needs, Not Consumers' », Nosh, 16 octobre 2014, <https://www.nosh.com/news/2014/tea-trouble-how-formulations-meet-packaging-needs-not-consumers>.

Annexe IX
Données sur les consommateurs
Préparé par Sabrina McLean

L'Institut des boissons chaudes d'Amérique (IBCA) est un groupe de marketing et de pression qui représente les fabricants de thé et de café. Il utilise diverses méthodes pour interagir avec le public, comme des concours, des promotions sur les médias sociaux et des jeux-questionnaires. En échange de la participation à ces activités, l'IBCA recueille des renseignements personnels auprès des participants, dont leur nom et leur adresse de courriel. L'IBCA utilise ensuite cette information pour mener tous les deux ans une étude de marché en ligne, dont KTI a acheté une partie des réponses.

Le questionnaire est envoyé à toutes les personnes qui se trouvent dans la base de données de l'IBCA et cible tous ceux et celles qui ont dit s'intéresser au thé ou au café, au Canada comme aux États-Unis. L'enquête, qui est menée sur une base volontaire, a un taux de réponse de 8 %.

KTI a acheté les réponses des participants canadiens. Elles se trouvent dans le fichier Données.xlsx.

Les renseignements personnels suivants sont recueillis auprès des répondants (même si les données achetées par KTI n'incluent pas tous ces renseignements) :

- Prénom (non inclus)
- Nom de famille (inclus)
- Adresse postale (non incluse)
- Ville (incluse)
- Adresse de courriel (incluse)
- Genre (inclus)
- Âge (inclus)
- Revenu annuel (inclus)

On pose ensuite une série de questions aux répondants sur leurs habitudes de consommation de boissons chaudes. Les questions suivantes ont été posées dans le cadre de l'étude de marché de 2021 :

- Quelle est votre boisson préférée?
- Il y a cinq ans, combien de fois buviez-vous de votre boisson préférée chaque jour?
- Il y a un an, combien de fois buviez-vous de votre boisson préférée chaque jour?
- Actuellement, combien de fois buvez-vous de votre boisson préférée chaque jour?
- Quelle variété préférez-vous?
- Quel est le pays d'origine de votre variété préférée?

Annexe IX (suite)
Données sur les consommateurs
Préparé par Sabrina McLean

- Où achetez-vous le plus souvent votre boisson préférée?
- Quel prix moyen payez-vous pour votre boisson préférée?

On a également demandé aux consommateurs de classer sur une échelle de 1 à 5 l'importance des facteurs suivants dans leur décision d'achat, 1 signifiant « pas important » et 5 signifiant « très important » :

- les bienfaits pour la santé de leur boisson préférée
- l'utilisation d'ingrédients biologiques dans leur boisson préférée
- l'utilisation d'ingrédients de sources durables
- l'utilisation de pratiques de commerce équitable (Fairtrade) par le fabricant
- le fait que le fabricant soit canadien

Les autres membres du Conseil et moi aimerions que l'information soit analysée et présentée visuellement à la prochaine réunion du Conseil. Nous voulons mieux connaître l'utilisateur final du marché de KTI. Voici certains des éléments qui nous intéressent le plus :

- les habitudes de consommation
- le portrait démographique des consommateurs
- les facteurs qui influencent les achats des consommateurs

De plus, j'ai beaucoup lu récemment sur l'acquisition de données et j'aimerais aussi que FWC évalue la qualité des données reçues et la méthode utilisée pour les recueillir, et qu'elle identifie tous les partis pris que les données pourraient refléter.

Enfin, j'aimerais commencer à conserver des données sur les consommateurs dans les bureaux de KTI. À terme, je crois qu'il serait avantageux de commencer à recueillir des données directement. Veuillez nous donner des lignes directrices sur la collecte et le stockage des données personnelles.

ANNEXE C

**EXAMEN FINAL COMMUN
ÉPREUVE DU JOUR 1 – KTI (VERSION 1) – LE 30 MAI 2023**

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 30 MAI 2023 – ÉPREUVE DU JOUR 1

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

Nous sommes le 31 mars 2025 et vous, CPA, travaillez toujours chez F&W Consulting LLP (FWC). Kingsdale Tea Inc. (KTI) a de nouveau demandé à FWC de l'aider dans son analyse et sa planification stratégiques.

Michael a pris sa retraite en 2023. À sa retraite, il a fait don de 45 000 actions ordinaires de KTI à Kathleen, et KTI a racheté les 165 000 actions restantes et les a retirées de la circulation. Les enfants de Michael – Jason, Sabrina et Kathleen – sont maintenant propriétaires à parts égales de KTI (chacun détient 45 000 actions ordinaires). En contrepartie de ses 165 000 actions, Michael a accepté un prêt sans intérêt de 5 millions \$, remboursable sur 10 ans en versements annuels égaux. Michael n'est plus membre du Conseil d'administration (le Conseil) de KTI, mais conseille périodiquement KTI. Jason est maintenant chef de la direction de KTI et Conrad Bolton a été embauché au poste de vice-président, Marketing. Vers la fin de 2023, Conrad a investi 6 millions \$ dans la société en contrepartie de 60 000 actions privilégiées convertibles en actions ordinaires, à raison d'une pour une.

Depuis le dernier mandat, KTI a commencé à vendre sa propre marque de thés; la nouvelle gamme compte 10 produits. KTI a maintenant deux gammes de produits distinctes : les thés de marque maison des clients et les thés de marque KTI. Depuis son arrivée à KTI, Conrad a joué un rôle déterminant dans le lancement et la croissance des ventes des thés de marque KTI. La stratégie actuelle de KTI est de vendre ses nouveaux thés de marque KTI dans les salons et les boutiques de thé (où on peut acheter du thé en vue de le consommer à la maison). KTI a utilisé une partie des fonds provenant de l'émission d'actions privilégiées en faveur de Conrad pour financer le matériel nécessaire et payer les frais de marketing initiaux associés au lancement des thés de marque KTI. KTI a affecté le reste des fonds à la mise à niveau de son dépoussiéreur, ce qui a mis fin aux problèmes respiratoires qu'éprouvaient certains de ses employés. Depuis 2023, KTI n'a réalisé aucun autre investissement d'importance, comme celui dans Sleeping Hills Tea Estate (SHTE), et a refusé les propositions de Home Taste Koffee Inc. (HTK) et de Bolton Drinks Corp. (BDC).

Jusqu'ici, KTI a choisi de ne pas signer de contrats à long terme pour les thés de marque KTI. Heureusement, les commandes de thés de marque KTI augmentent chaque mois depuis leur lancement.

Malgré le lancement des thés de marque KTI, la société compte encore sur les ventes de thés de marque maison des clients (provenant de quatre contrats encore en vigueur), qui représentent environ 70 % de son chiffre d'affaires. Les quatre contrats arrivent à échéance dans les deux prochaines années, et KTI n'a pas encore amorcé le processus de renouvellement avec ces clients. Lorsque des contrats de vente de thés de marque maison des clients arrivent à échéance, la stratégie de KTI jusqu'à présent a été de réaffecter l'approvisionnement en matières premières à la production des thés de marque KTI.

Ces deux dernières années, Sabrina a continué à bâtir une solide équipe de R et D qui a développé des produits populaires et innovants. KTI a ainsi acquis une réputation de pionnière dans la création de nouveaux produits de thé. Cette réussite est notamment attribuable aux travaux des groupes de discussion avec des propriétaires de boutiques de thé qui testent les nouvelles saveurs. À l'heure actuelle, l'équipe de R et D de KTI crée cinq nouvelles saveurs de thé chaque année. De plus, KTI vient d'obtenir un premier brevet résultant des travaux de l'équipe de R et D. Ce brevet protège le processus d'extraction de la théanine des théiers; la théanine est un acide aminé naturellement présent dans le thé vert. L'équipe de R et D a inventé un procédé innovant qui augmente de beaucoup la quantité de théanine qu'il est possible d'extraire de chaque théier.

KTI n'a pas changé sa vision, sa mission ou ses valeurs fondamentales depuis 2018. Toutefois, comme Michael ne participe plus activement à la gestion de KTI, le Conseil a décidé d'actualiser les objectifs de la société.

Lors d'une réunion récente, les membres du Conseil ont convenu des objectifs suivants :

1. accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028;
2. accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement.

KTI a 4 millions \$ de trésorerie disponible pour la réalisation de nouveaux investissements stratégiques et n'a accès à aucun autre financement bancaire.

Le Conseil de KTI vous demande de passer en revue l'information fournie et de rédiger un rapport dans lequel vous présenterez votre analyse de chacune des propositions considérées ainsi que vos recommandations les concernant. Le Conseil veut aussi avoir votre avis sur l'orientation stratégique globale de KTI et sur l'incidence possible de chaque proposition sur cette orientation. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales dans votre analyse et vos recommandations.

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA	91
II État du résultat sectoriel pour 2024	96
III Note interne – Situation dans le secteur	97
IV Projet de contrat avec Beau Foods Inc.	98
V Investissement dans Hilly Side Tea Farm Inc.	99
VI Entente avec Relaxing Leaf Company Limited	100
VII Mise en marché des produits infusés à la théanine	101
VIII Contrat de vente aux États-Unis avec Fresh Fare Foods.....	102

ANNEXE I
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Jason : Merci, CPA, d'être là aujourd'hui.

Jusqu'à maintenant, nous sommes heureux que les thés de marque KTI aient été bien reçus par nos clients. Les ventes de thés de marque KTI affichent une croissance soutenue, et nous profitons d'une marge supérieure sur ces ventes puisque nous pouvons demander un prix plus élevé. Les frais de marketing élevés ont quelque peu érodé nos bénéfices, mais ça n'a rien de surprenant, puisqu'il est coûteux d'établir une nouvelle marque.

Par ailleurs, notre équipe de R et D est exceptionnelle. Récemment, KTI a obtenu son tout premier brevet. Beau travail, Sabrina!

Sabrina : Merci beaucoup, Jason. Honnêtement, je crois que nous avons la meilleure équipe de R et D de l'industrie. Nous ne faisons que commencer à créer des produits de niche de grande qualité.

Jason : Excellent, Sabrina.

CPA, étant donné que la société transitionne de la vente de thés de marque maison des clients à la vente de thés de marque KTI, nous devons déterminer la meilleure manière de réaffecter l'approvisionnement en matières premières qui deviendra disponible quand les contrats de vente de thés de marque maison des clients restants arriveront à échéance.

Kathleen : Je pense que nous devons commencer à accepter des contrats de vente à long terme de thés de marque KTI pour assurer la stabilité de nos produits d'exploitation. Jusqu'ici, les ventes des thés de marque KTI ont connu une croissance rapide, mais cette croissance a récemment ralenti. Vu notre stratégie de vente actuelle, et comparativement à la quantité de thés de marque KTI vendue en 2024, nous nous attendons à vendre 750 000 kg de thé de marque KTI de plus en 2025, 800 000 kg de plus en 2026 et 850 000 kg de plus en 2027.

Sabrina : Je ne suis pas d'accord. Le mieux pour la société serait de concentrer nos ressources sur le développement et la distribution de nouveaux produits de niche.

Jason : En tant que membres du Conseil, nous ne pouvons pas prendre une décision éclairée sur l'orientation stratégique de KTI avant d'avoir analysé toutes les possibilités. Justement, nous avons plusieurs stratégies possibles à évaluer. Pour parler de la première possibilité, nul autre que le fondateur de KTI, Michael Galinsky, se joint à nous par téléphone.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Michael se joint à la réunion par téléphone.

Kathleen : Papa, je pensais que tu étais à la retraite!

Michael : Je le suis, mais je dois faire part d'une occasion vraiment intéressante au Conseil. Comme vous le savez, KTI s'est développée grâce à la création et au maintien de solides relations avec les clients qui achètent nos thés pour leur marque maison. Eh bien, après avoir passé 10 ans à faire du marketing ciblé et à bâtir des relations, je suis ravi de vous annoncer que Beau Foods Inc. (BFI) est enfin prête à signer un contrat avec KTI.

Conrad : Sais-tu ce qui a amené BFI à changer d'idée?

Michael : Oui, les thés de marque KTI! BFI a vu à quel point le public a bien accueilli ces thés, et elle veut les vendre dans son vaste réseau de magasins partout au Canada et aux États-Unis. Il s'agirait du plus gros contrat de l'histoire de KTI!

Jason : Selon les notes fournies, ce serait en effet un énorme contrat (Annexe IV). Vu sa taille, il nous faudrait y affecter la totalité de notre approvisionnement en matières premières pour pouvoir respecter adéquatement notre engagement. En fait, d'ici la troisième année du contrat, nous devrions probablement augmenter notre approvisionnement d'environ 50 % pour satisfaire aux exigences.

Michael : L'acceptation de ce contrat permettrait à KTI d'être moins exposée aux risques.

Kathleen : Je suis d'accord. Le contrat à long terme avec BFI permettrait d'assurer la stabilité des produits d'exploitation de KTI dans un avenir prévisible.

Sabrina : Je ne suis pas convaincue. Comme BFI exige 10 nouvelles saveurs de thé distinctes par année, l'équipe de R et D n'aura plus le temps de développer d'autres produits.

Jason : En plus, la marge bénéficiaire de ce contrat serait inférieure à celle que nous réalisons normalement sur les ventes de thés de marque KTI.

Michael : Les contrats comme celui-ci sont rares. Je vous recommande de l'accepter. Allez, il faut que je file.

Michael quitte la réunion.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Kathleen : Wow, quelle surprise. Ce contrat nous donnerait certainement une autre bonne raison d'augmenter l'approvisionnement en matières premières de KTI. Sur ce, Jason, peux-tu nous parler de la proposition relative à la plantation Hilly Side Tea Farm (Hilly)?

Jason : Bien sûr. Hilly a été fondée il y a 30 ans par Frans Mendis, qui a pris sa retraite en 2024. La plantation appartient maintenant à 100 % à son fils, Ivaan Mendis, qui l'exploite avec l'aide du directeur de longue date de Hilly. Même si KTI n'a jamais acheté de feuilles de thé à Hilly, je connais les activités de la plantation. Je sais qu'elle a les certifications Fairtrade et biologique depuis plus de dix ans.

Kathleen : Ivaan a offert de vendre 40 % de Hilly à KTI pour 6 millions \$. J'ai réuni des informations supplémentaires sur cet investissement possible (Annexe V).

Sabrina : Par ailleurs, je suis ravie de vous parler d'une proposition fantastique. Grant McGuire, un ami de longue date, a récemment suggéré que KTI et sa société, Relaxing Leaf Company Limited (Leaf), fassent équipe pour ouvrir des salons de thé uniques en leur genre.

Leaf est un détaillant de cannabis réputé dans de nombreuses provinces canadiennes où les commerces de cannabis privés sont autorisés. Avec KTI, Grant veut ouvrir trois salons de thé dans le cadre d'un projet pilote, qui pourrait donner naissance à une chaîne nationale. La vision de Grant est d'attirer les jeunes buveurs de thé qui veulent profiter des bienfaits pour la santé des produits de thé infusés au cannabis dans une ambiance conviviale.

Jason : L'idée est intéressante.

Sabrina : Vraiment! En plus, Grant veut que nous créions ensemble une gamme de boissons prêtes à boire (PAB) infusées au cannabis. Leaf n'a pas l'expertise en R et D nécessaire pour le faire. Je vous ai fourni plus d'informations (Annexe VI).

Jason : Wow. Si l'équipe de R et D parvenait à développer une gamme de produits infusés au cannabis, KTI accéderait à un nouveau créneau de marché.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Sabrina : Vu les réalisations de l'équipe de R et D, je suis convaincue que nous y arriverons. De plus, Grant connaît très bien le secteur du cannabis, et il nous sera d'une grande aide pour nous guider dans l'environnement réglementaire complexe de ce projet.

Kathleen : J'ai un doute. Voulons-nous que la nouvelle marque de KTI soit associée à une substance qui était illégale il n'y a pas si longtemps? Je m'inquiète pour notre réputation. Aussi, ce type de produit n'a pas fait ses preuves, et le marché n'est pas établi.

Conrad : Selon ce que j'en sais, la demande de produits dérivés du cannabis est en hausse. De plus, mon usine d'embouteillage serait disponible pour produire et stocker, à prix réduit, ces PAB quand ils auront été développés.

Jason : Merveilleux, Conrad.

Ensuite, nous devons parler de notre nouveau brevet relatif à l'extraction de la théanine, pour lequel nous avons reçu une offre d'achat de 6 millions \$.

Sabrina : Vendre le brevet? Ça me semble être une décision à courte vue. Le brevet crée d'importantes possibilités pour KTI et lui offre un avantage concurrentiel parce que dans l'avenir, la théanine sera utilisée dans beaucoup d'autres produits que le thé.

Kathleen : Peut-être, Sabrina, mais nous avons besoin de cet argent pour accroître et garantir notre approvisionnement en matières premières parce que nous utilisons actuellement tout ce que nous avons.

Sabrina : Je crois que nous devrions aller dans la direction opposée. Dans un groupe de discussion récent, nous avons reçu d'excellents commentaires de plusieurs propriétaires de salons de thé qui ont goûté l'un de nos nouveaux produits infusés à la théanine. Chaque participant a dit à quel point il se sentait détendu après quelques tasses de ce thé. Nous devrions mettre en marché cette nouvelle gamme de produits dès que possible. J'ai réuni des informations supplémentaires (Annexe VII).

Conrad : Sabrina n'a pas tort – comme la théanine contribue à la réduction du stress, il y aura certainement une forte demande. Cette nouvelle gamme de produits pourrait connaître un grand succès.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 31 mars 2025

Kathleen : Je ne doute pas du potentiel de ces produits, mais nous devons affecter nos matières premières judicieusement. D'ailleurs, nous avons reçu beaucoup de demandes de nos clients aux États-Unis et au Canada qui veulent signer des contrats de vente à long terme de thé de marque KTI, demandes que nous avons toutes refusées jusqu'à maintenant. Pour assurer la stabilité de nos produits d'exploitation, nous devrions reconsidérer notre décision de ne pas signer des contrats de vente à long terme pour ces thé.

Conrad : Je dois dire que l'absence de contrats à long terme rend l'ensemble du processus de ventes et de production plus lourd. Actuellement, chaque fois que nous recevons une commande ponctuelle, nous devons refaire la totalité de la paperasse. Cela complique aussi la planification de la production et l'établissement de prévisions.

Sabrina : Peut-être, mais le système actuel fonctionne. Pourquoi réduire notre marge de manœuvre sur les plans des prix et des volumes en signant des contrats à long terme, surtout qu'une hausse du coût des matières premières est prévue?

Kathleen : Parce que sans contrat à long terme, nous ne pouvons pas être certains qu'un client continuera à acheter nos produits, ce qui accroît grandement le risque pour nous.

Conrad : À ce sujet, nous venons encore de recevoir une offre de contrat à long terme d'un client, Fresh Fare Foods (FFF). Cette chaîne d'épiceries bien connue aux États-Unis veut signer avec nous un contrat de cinq ans pour la vente de thé de marque KTI. J'ai réuni des informations sur cette offre (Annexe VIII).

Jason : Quelle est la taille du contrat, Conrad?

Conrad : D'après les informations préliminaires, à l'an 1, le contrat nécessiterait environ 8 % de notre approvisionnement actuel en feuilles de thé.

Jason : OK, CPA, pouvez-vous examiner toute l'information fournie et nous dire ce que vous en pensez? Merci à tous et à toutes d'avoir été là.

ANNEXE II
ÉTAT DU RÉSULTAT SECTORIEL POUR 2024

	Marques maison des clients	Marque KTI	Total
Produits des activités ordinaires	36 540 000 \$	15 660 000 \$	52 200 000 \$
Coût des produits vendus	(29 049 000)	(10 179 000)	(39 228 000)
Marge brute totale	7 491 000	5 481 000	12 972 000
Frais de recherche et développement			(1 210 000)
Frais de marketing			(2 350 000)
Frais généraux et administratifs			(5 649 000)
Résultat d'exploitation total			3 763 000
Charges financières			(425 000)
Résultat avant impôts			3 338 000
Impôts sur le résultat			(760 000)
Résultat net			2 578 000 \$

Approvisionnement nécessaire (*en milliers de kilogrammes*)

	8 638	2 710	11 348
Pourcentage de l'approvisionnement total	76 %	24 %	

Informations supplémentaires sur les contrats de vente de thés de marque maison des clients :

Client	Échéance	Produits des activités ordinaires	Approvisionnement nécessaire (<i>en milliers de kilogrammes</i>)
Épiceries Alcona ltée	Mai 2025	6 213 000 \$	1 316
Aliments naturels ltée	Novembre 2025	11 542 000 \$	2 854
Épiceries de quartier inc.	Janvier 2026	13 834 000 \$	3 398
Services alimentaires PY inc.	Juin 2026	4 951 000 \$	1 070
Total		36 540 000 \$	8 638

ANNEXE III

NOTE INTERNE – SITUATION DANS LE SECTEUR

La demande de thés de spécialité, particulièrement les produits certifiés biologiques et Fairtrade qui procurent des bienfaits pour la santé, continue de croître. Cette tendance s'observe spécialement dans les salons et boutiques de thé, où les ventes augmentent au-delà de toutes les attentes. Toutefois, à cause de la hausse de l'inflation, le prix de tous les produits de consommation a augmenté, ce qui pousse certains buveurs de thé à acheter leur thé de spécialité en épicerie, où il se vend moins cher que dans les salons et boutiques de thé. Pour répondre à cette demande accrue, beaucoup de détaillants en alimentation élargissent leur sélection de thés de spécialité.

L'approvisionnement en feuilles de thé demeure une préoccupation pour l'ensemble du secteur. Les effets des changements climatiques, combinés à deux saisons de mauvaises récoltes, ont entraîné une concurrence accrue pour l'obtention de terres fertiles où il est possible de faire pousser du thé de manière fiable. Comme l'offre commence à diminuer, on s'attend à une augmentation du prix du thé.

Des études récentes ont révélé que les thés enrichis en théanine, un acide aminé, procurent des bienfaits importants pour la santé. Les théiers produisent naturellement de la théanine, qui favorise la relaxation et la réduction de l'anxiété. Actuellement, toutes les études indiquent que la théanine est sans danger pour les êtres humains, bien qu'il n'existe aucune étude sur les effets à long terme. Étant donné que la théanine est classée comme un produit de santé naturel et non comme un médicament, la production et la vente de produits qui en contiennent sont assujetties à peu d'exigences réglementaires.

Dans le même esprit, de nombreux Canadiens de tous âges ont intégré la consommation de produits infusés aux composés du cannabis, comme le THC et le CBD, à leur routine de bien-être en raison des bienfaits pour la santé qu'ils procurent. Il a été prouvé que le THC réduit le stress chez certaines personnes et que le CBD améliore la qualité du sommeil en plus de réduire la douleur et l'inflammation. Contrairement à la théanine, toutefois, les composés du cannabis sont soumis à d'importantes exigences réglementaires. À l'heure actuelle, les autorités compétentes ont autorisé la vente d'un faible nombre de produits infusés au cannabis, ce qui a mené à une augmentation des ventes sur le marché noir.

ANNEXE IV
PROJET DE CONTRAT AVEC BEAU FOODS INC.

BFI est un détaillant multinational de produits alimentaires haut de gamme.

Voici des extraits du contrat proposé par BFI :

- Le contrat a une durée de 10 ans et commencera le 1^{er} août 2025.
- BFI achètera tous les thés de marque KTI qui seront produits.
- Le contrat est exclusif; par conséquent, KTI ne pourra pas vendre de thés de marque KTI à d'autres détaillants.
- BFI assumera les frais de marketing pour les produits de KTI pendant la durée du contrat.
- BFI s'engage à acheter un minimum de 11 millions de kg pour l'an 1 (du 1^{er} août 2025 au 31 juillet 2026), de 13 millions de kg pour l'an 2 et de 16 millions de kg annuellement pour les ans 3 à 10.
- BFI payera le thé de marque KTI 4,63 \$ le kilogramme.
- Si KTI ne parvient pas à fournir les quantités minimales établies, BFI lui imposera une pénalité.
- BFI paiera toutes les dépenses en immobilisations nécessaires à l'augmentation de la capacité de production de KTI, pour que cette dernière puisse satisfaire aux exigences du contrat.
- L'équipe de développement de produits de BFI travaillera étroitement avec l'équipe de R et D de KTI en vue de développer les saveurs qui se vendront le mieux selon l'équipe de marketing de BFI.

Le coût des produits vendus de KTI correspond actuellement à environ 80 % du prix de vente total, et les frais administratifs annuels de KTI baisseront pour s'établir à 2,56 millions \$ pour chacune des années du présent contrat.

ANNEXE V
INVESTISSEMENT DANS HILLY SIDE TEA FARM INC.

En 2024, les produits des activités ordinaires de Hilly étaient de 8 millions \$, et sa marge d'exploitation était de 45 %.

Actuellement, Hilly a un seul contrat de vente à long terme, qui arrivera à échéance au début de 2026. Si KTI accepte d'acquérir une participation de 40 % dans Hilly, Ivaan accordera à KTI le droit d'acheter en priorité la quantité de matières premières dont elle a besoin. Ce n'est qu'après que KTI aura acheté les quantités dont elle a besoin que Hilly pourra vendre du thé à d'autres clients. Si elle achetait 100 % des feuilles de thé de Hilly, au niveau de production actuel, KTI augmenterait son approvisionnement de 30 %. Toutefois, Hilly prévoit accroître sa capacité de production dans l'avenir.

KTI pourra acheter les feuilles de thé au coût, majoré d'un pourcentage fixe, plutôt qu'au prix du marché au moment de l'achat.

En 2022, des travailleurs de Hilly se sont plaints de leurs conditions de travail. Selon Ivaan, ces problèmes se sont produits au moment du départ à la retraite de son père et de la transition au sein de la direction. Ivaan a affirmé que la situation avait été réglée sans délai et qu'il n'y avait eu aucune autre plainte par la suite.

D'après les ventes récentes de plantations de thé semblables au Sri Lanka, les évaluations se situent dans une fourchette de 3,5 à 5 fois le résultat d'exploitation, selon la qualité du thé produit. On s'attend à ce que ces multiples augmentent avec le temps.

ANNEXE VI
ENTENTE AVEC RELAXING LEAF COMPANY LIMITED

L'entente prévoit la création d'une entité distincte : Salons de relaxation Canna. KTI et Leaf investiront chacune 1 million \$ pour payer les frais initiaux d'ouverture des trois premiers salons de thé, qui seront nommés Salons de relaxation Canna. Grant s'occupera de cette partie du projet.

Même si la consommation sur place de thé infusé au cannabis est actuellement illégale, Grant est convaincu que la législation l'autorisera dans l'avenir. D'ici là, les Salons de relaxation Canna serviront uniquement des thés de marque KTI.

Leaf gèrerait les trois salons. En contrepartie, KTI vendrait des thés de marque KTI à Salons de relaxation Canna au prix coûtant de KTI. Le bénéfice généré par les salons de relaxation serait réparti également entre KTI et Leaf.

Voici les estimations de ventes préparées par Sabrina :

Estimation	2026	2027	2028
Produits des activités ordinaires (total pour les trois salons)	2 100 000 \$	2 500 000 \$	3 000 000 \$

Le coût des produits vendus correspondrait à 42 % des produits des activités ordinaires annuels des salons de relaxation, et les autres coûts d'exploitation annuels seront de 350 000 \$. Pour ce projet, KTI exige un taux de rendement de 12 % sur les flux de trésorerie d'exploitation. Dans la première année, KTI estime que ce projet nécessiterait 80 000 kg de feuilles de thé.

Pour le développement du produit PAB infusé au cannabis, Leaf fournirait le cannabis à l'équipe de R et D de KTI au prix payé par Leaf. Une fois le produit développé, il serait vendu dans les magasins de cannabis de Grant et, si la législation le permettait dans l'avenir, directement dans les Salons de relaxation Canna. L'équipe de R et D de KTI entreprendrait ses travaux sur le produit PAB infusé au cannabis immédiatement.

ANNEXE VII

MISE EN MARCHÉ DES PRODUITS INFUSÉS À LA THÉANINE

Maintenant que KTI a mis au point de nouvelles boissons à base de thé infusées à la théanine et qu'elle peut obtenir des quantités beaucoup plus importantes de théanine (grâce au nouveau processus d'extraction breveté de l'équipe de R et D), KTI est prête à commencer à produire ces nouveaux produits de niche. Si KTI décide d'amorcer la production, il faudra environ 18 mois avant que les produits soient prêts pour la vente.

Le marché des boissons à base de thé infusées à la théanine est en croissance, même s'il est difficile de quantifier la demande en raison du manque d'études sur ce marché émergent. Kathleen et Sabrina ont établi la fourchette estimative de ventes annuelles suivante pour les nouvelles boissons à base de thé infusées à la théanine :

Élément	Bas de la fourchette	Haut de la fourchette
Caisses vendues par année	17 000	80 000
Prix de vente par caisse	140 \$	140 \$
Kilogrammes de feuilles de thé requis	220 000	1 035 000
Total des produits des activités ordinaires	2 380 000 \$	11 200 000 \$
Coût des produits vendus (55 %)	(1 309 000) \$	(6 160 000) \$
Frais d'expédition	(71 400) \$	(336 000) \$
Frais de marketing initiaux	(250 000) \$	(250 000) \$
Coûts de R et D supplémentaires	(50 000) \$	(50 000) \$
Résultat d'exploitation	699 600 \$	4 404 000 \$

Grâce à son nouveau processus breveté, KTI pourra accroître la production de ces boissons même si la demande dépasse le haut de la fourchette du nombre de caisses vendues. Pour vendre cette gamme de produits, KTI ciblera initialement les pharmacies et les boutiques d'aliments santé.

Le coût estimatif de la mise à niveau nécessaire du matériel est de 2,5 millions \$, montant qui sera amorti selon la méthode linéaire sur une période de dix ans.

ANNEXE VIII
CONTRAT DE VENTE AUX ÉTATS-UNIS AVEC FRESH FARE FOODS

Le contrat aurait une durée initiale de cinq ans, après quoi il serait possible de le renouveler pour cinq ans, si les deux parties en conviennent.

Voici des extraits du contrat proposé, qui entrerait en vigueur le 1^{er} septembre 2025 :

- FFF convient que le thé de marque KTI est le seul thé haut de gamme qu'elle vendra dans ses épiceries.
- FFF s'engage à inclure le thé de marque KTI dans ses promotions au moins deux fois par année.
- FFF récupérera toute la marchandise achetée directement aux entrepôts de KTI; elle assumera tous les coûts de transport et s'occupera de toute la logistique.
- FFF garantit qu'elle achètera 850 000 kg de thé de marque KTI à l'an 1 (du 1^{er} septembre 2025 au 31 août 2026), 950 000 kg à l'an 2 et 1 050 000 kg par année aux ans 3 à 5.
- FFF payera 4,10 \$ US par kilogramme de thé de marque KTI. Le taux de change actuel est de 1 USD = 1,35 CAD.
- FFF exigera trois nouvelles saveurs de thé chaque année du contrat.

Le coût des produits vendus prévu de KTI est de 3,75 \$ CA par kilogramme.

ANNEXE D

ÉPREUVE DU JOUR 1 – KTI (VERSION 1) – LE 30 MAI 2023 GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT

**GUIDE DE CORRECTION DU JOUR 1
KINGSDALE TEA INC. (KTI)
VERSION 1**

Évaluation sommative n°1 (Évaluation de la situation)

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

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

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

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

Grille de compétences des CPA (2022)

Compétence(s) technique(s)

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

Compétence(s) habilitante(s)

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

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

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

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

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

Le candidat doit effectuer une évaluation suffisante de la situation.

Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant KTI : 1) adopter une stratégie stable à faible risque qui repose sur les relations à long terme de la société ou 2) aller de l'avant avec la nouvelle stratégie de KTI consistant à développer des thés uniques ciblant des créneaux de marché et laisser les derniers contrats de vente de thés de marque maison des clients arriver à échéance sans les renouveler. À l'heure actuelle, les produits d'exploitation de KTI sont à risque parce que les quatre contrats de vente de thés de marque maison des clients restants expireront en 2025 et en 2026, et que ces contrats utilisent 76 % de l'approvisionnement actuel en thé de KTI et représentent 70 % du total des produits d'exploitation de la société. Le candidat doit également relever qu'il y a une contrainte d'approvisionnement en thé; que le service de R et D connaît du succès, se taille une réputation et vient tout juste d'obtenir un brevet; et que la réputation de KTI et la notoriété de sa marque croissent et que la marque a du succès.

Le candidat doit mettre l'accent sur la mise à jour de la situation depuis le module de synthèse 1 et décrire les facteurs qui ont changé ainsi que les principaux facteurs qui influent sur les décisions à prendre. Une récapitulation de certains aspects de la mission et de la vision, des facteurs clés de succès pertinents ainsi que des éléments applicables de l'analyse FFPM est appropriée. Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant KTI.

Les propositions stratégiques suivantes s'offrent à KTI : conclure un gros contrat avec Beau Foods Inc.; acquérir une participation de 40 % dans une plantation de thé au Sri Lanka; conclure une entente avec un détaillant de cannabis pour ouvrir trois salons de thé uniques dans le cadre d'un projet pilote; mettre en marché et vendre les nouveaux produits infusés à la théanine; procéder à l'expansion de la marque KTI aux États-Unis grâce à un contrat de distribution.

Situation globale – Le principal problème est que dans les deux prochaines années, KTI perdra ses ventes de thés de marque maison des clients, qui représentent actuellement 70 % de ses produits d'exploitation. Il faut donc se demander comment la société peut remplacer ces produits d'exploitation pour atteindre ses objectifs.

La deuxième question est de savoir si la société devrait commencer à conclure des contrats de vente à long terme pour assurer ses ventes et avoir une certaine sécurité, ou si elle devrait continuer à conclure des contrats à court terme qui lui offrent une flexibilité complète quant aux prix de vente et aux volumes vendus. Par le passé, la société a pu compter sur les contrats de vente de thés de marque maison des clients, qui lui offraient la stabilité nécessaire pour investir en R et D et développer de nouveaux produits. KTI a reçu beaucoup de demandes de ses clients aux États-Unis et au Canada qui veulent

signer des contrats de vente à long terme de thés de marque KTI, demandes qu'elle a toutes refusées jusqu'à maintenant. Toutefois, cette approche n'est peut-être pas la plus prudente puisque KTI ne pourra plus compter sur les produits d'exploitation garantis tirés de la vente de thés de marque maison des clients; elle devra donc les remplacer par d'autres flux de produits d'exploitation assurés. Par conséquent, la société devrait reconsidérer sa décision de ne pas signer de contrats de vente à long terme pour les thés de marque KTI.

Stratégie actuelle – Par le passé, le succès de KTI passait par l'acquisition et la rétention de clients qui achetaient des thés pour leurs propres marques maison, et reposait sur des relations solides et des contrats à long terme avec quelques clients clés. Ces contrats prévoient des volumes et des prix minimaux pour assurer des rentrées de trésorerie stables et fiables. En ce moment, ces contrats à long terme de vente de thés de marque maison des clients – qui expireront tous dans les deux prochaines années – représentent 70 % du total des produits d'exploitation.

KTI met actuellement en œuvre sa stratégie, conçue par Jason et Sabrina, qui consiste à offrir des thés de marque KTI profitant d'une bonne reconnaissance de la marque, à développer une offre de produits unique et à fabriquer des produits de niche haut de gamme. Ces produits génèrent des marges élevées et ont un potentiel de croissance considérable, même si cela n'est pas garanti. Cette stratégie permet à KTI de se différencier grâce à son équipe de R et D composée de chercheurs expérimentés qui mettent au point des produits à base de thé uniques offrant des bienfaits accrus pour la santé. Cette stratégie nécessite la conclusion de nombreux contrats à court terme avec de petits clients, ce qui offre à KTI une souplesse quant aux volumes qu'elle vend à chaque client et aux prix auxquels elle leur vend ses produits. Dans le cadre de cette stratégie, KTI ne renouvellera pas les contrats de vente de thés de marque maison des clients.

Par conséquent, l'une des principales questions est de savoir à quel point KTI peut remplacer rapidement les produits d'exploitation qu'elle tire des contrats de vente de thés de marque maison des clients à mesure que ces contrats viendront à échéance en 2025 et en 2026. Lorsque ces contrats arriveront à échéance, comment KTI réaffectera-t-elle son approvisionnement en matières premières pour s'assurer que ses produits d'exploitation ne connaissent pas une baisse subite?

L'approvisionnement dont KTI peut disposer pour fabriquer ses produits est devenu une contrainte parce que les changements climatiques continuent d'avoir une incidence négative sur la disponibilité des feuilles de thé. Le Conseil de KTI devra se pencher sur ces problèmes d'approvisionnement potentiels dans le cadre du processus de planification stratégique de la société.

Vision et mission

Aucun changement n'a été apporté à la vision, à la mission et aux valeurs fondamentales de KTI, qui ont été approuvées par le Conseil en 2014.

Énoncé de vision : *Nous aspirons à un monde dans lequel des cultivateurs rémunérés équitablement produisent du thé de grande qualité, nos clients profitent d'une expérience authentique, complexe et agréable chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé, et dans lequel toutes les personnes qui participent au processus sont traitées avec honnêteté, équité et respect.*

Énoncé de mission : *Chaque jour, nous traitons les cultivateurs et les clients de manière juste et nous allons bien au-delà des attentes des consommateurs. Nous produisons notre thé de manière éthiquement responsable; le goût distinctif et la grande qualité de notre thé inspirent fidélité à nos consommateurs. Nous tenons à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes.*

Valeurs fondamentales

KTI a cinq valeurs fondamentales, qui n'ont pas changé depuis le départ de Michael :

1. Produire du thé extraordinaire, biologique et certifié Fairtrade.
2. Établir des relations à long terme avec les cultivateurs, les fournisseurs, les clients et les consommateurs.
3. Établir une marque qui est réputée comme étant éthique et qui est respectée.
4. Traiter tous les employés avec équité, honnêteté et respect.
5. Veiller au respect des normes en matière d'éthique, de durabilité et d'environnement dans tous nos processus, de la « ferme » à la table.

KTI a aussi un code d'éthique et des normes éthiques qu'elle intègre dans ses contrats avec les cultivateurs et les clients.

Marge actuelle sur les produits

Le pourcentage de marge brute sur les thés de marque maison des clients est de 20,5 % ($7\,491\,000 \div 36\,540\,000$).

Le pourcentage de marge brute sur les thés de marque KTI est de 35 % ($5\,481\,000 \div 15\,660\,000$).

Objectifs

1. Accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028 (elle est actuellement de 7,2 %, soit 3 763 000 \$ ÷ 52 200 000).
2. Accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement.

Trésorerie disponible et financement

KTI dispose actuellement d'un maximum de 4 millions \$ qu'elle peut affecter à de nouvelles propositions stratégiques. De plus, la société a reçu une offre d'achat de 6 millions \$ visant le brevet d'extraction de la théanine. Par conséquent, si KTI vend le brevet, la trésorerie totale disponible s'élèvera à 10 millions \$. Sans la vente du brevet, la société ne dispose que de 4 millions \$.

Seul l'investissement dans Hilly s'accompagne d'un coût initial (6 millions \$) supérieur aux 4 millions \$ dont KTI dispose actuellement. Par conséquent, si KTI choisit de réaliser cet investissement, la seule façon de le faire sans contracter d'autres emprunts est de vendre le brevet d'extraction de la théanine.

On NE s'attend PAS à ce que le candidat récapitule les facteurs clés de succès et l'analyse FFPM de façon détaillée. Il doit toutefois faire appel à ces éléments dans son analyse des propositions stratégiques présentées.

Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès dans le secteur de la fabrication de thé comprennent ce qui suit :

- Développer des produits de manière efficace afin de s'adapter aux préférences changeantes des consommateurs – Les fabricants de thé doivent innover continuellement sur le plan des produits afin de s'adapter aux changements de préférences des consommateurs. Les sociétés doivent offrir une gamme de produits comprenant une vaste sélection de thés.
- Offrir des produits qui se différencient pour maintenir sa part de marché – La différenciation s'effectue sur les plans de la qualité, du type de produit, du prix, de la reconnaissance de la marque et de l'innovation.
- Réaliser des économies d'échelle et de gamme pour contenir les coûts unitaires.
- Pouvoir transférer les augmentations du coût des matières premières aux clients.
- Avoir des contrats d'approvisionnement à long terme fiables avec des fournisseurs étrangers afin de garantir l'approvisionnement en feuilles de thé.
- Établir des relations solides avec les détaillants pour s'assurer d'obtenir les meilleurs emplacements sur les étalages de leurs magasins.
- Jouir d'une forte reconnaissance de la marque en consacrant des sommes importantes au marketing et en s'assurant d'avoir la réputation d'offrir une expérience client exceptionnelle – La marque fait partie des critères de sélection des

consommateurs. La reconnaissance de la marque a aussi une incidence sur l'emplacement du produit d'un concurrent sur les étagères du détaillant et sur sa visibilité pour les consommateurs.

- Respecter la réglementation gouvernementale en matière de production alimentaire et les normes relatives aux certifications biologique et Fairtrade (si elles s'appliquent).

Analyse FFPM

Forces

- La marque KTI gagne en notoriété au Canada et a une présence limitée dans le nord des États-Unis.
- Le service de R et D a récemment obtenu un brevet relatif à l'extraction de la théanine du thé. Il a été démontré que la théanine, un acide aminé naturellement présent dans le thé, est un moyen efficace d'améliorer la fonction mentale en réduisant le stress et l'anxiété. Le nouveau processus permet d'extraire une plus grande quantité de théanine des théiers, ce qui fait en sorte que KTI dispose d'un approvisionnement accru de théanine qu'elle peut utiliser dans ses produits.
- Comme KTI a lancé sa propre gamme de produits de marque, la marque KTI est en train de s'établir. Jusqu'à présent, cette tentative s'avère fructueuse.
- Les produits de marque se vendent plus cher et génèrent une marge brute plus élevée que les thés de marque maison des clients.
- KTI a maintenant une équipe de R et D solide et innovatrice en place, qui teste de nouveaux produits innovants et qui vient tout juste d'obtenir son premier brevet pour un processus d'extraction de la théanine – un véritable succès pour l'équipe. L'équipe de R et D est confiante en sa capacité de créer encore plus de produits attrayants dans l'avenir.
- KTI se sert de ses clients actuels qui sont propriétaires de boutiques de thé comme d'un groupe de discussion pour tester de nouveaux produits et obtenir une rétroaction immédiate.
- Si KTI conclut des contrats à court terme, elle dispose d'une marge de manœuvre quant aux volumes vendus et aux prix demandés à ses clients. Cette flexibilité sera importante parce que les prix des feuilles de thé continuent d'augmenter et que KTI doit transférer ces augmentations à ses clients.

Faiblesses

- KTI n'a plus que quatre contrats de vente de thés de marque maison des clients encore en vigueur, dont deux (qui représentent 34 % du total de ses produits des activités ordinaires $[(6\,213 \$ + 11\,542 \$) \div 52\,200 \$]$) expirent en 2025 et deux (qui représentent 36 % du total de ses produits des activités ordinaires $[(13\,834 \$ + 4\,951 \$) \div 52\,200 \$]$) expirent en 2026. Si KTI ne trouve pas une façon de remplacer

ces ventes, elle perdra la majorité de ses produits des activités ordinaires dans les deux prochaines années.

- Le thé de marque KTI est seulement vendu dans les boutiques et les salons de thé, à un prix élevé; sa portée est donc limitée.
- La société n'a signé aucun contrat de vente à long terme pour ses thés de marque KTI. Pour ses produits de marque, KTI n'accepte que les commandes ponctuelles. Il y a un risque que ces ventes ne se renouvellent pas. De plus, le renouvellement constant de ces commandes coûte temps et argent à la société, ce qui représente un fardeau pour KTI.
- Actuellement, KTI n'a que 4 millions \$ de trésorerie disponible pour la réalisation d'investissements stratégiques et n'a accès à aucun autre financement bancaire. Par conséquent, la capacité de la société à réaliser des investissements stratégiques est limitée.

Possibilités

- La demande de produits de thé certifiés Fairtrade et biologiques, particulièrement ceux qui procurent des bienfaits pour la santé, continue de croître.
- Les ventes dans les boutiques et les salons de thé continuent d'augmenter au-delà de toutes les attentes.
- En raison de la hausse de l'inflation et de l'augmentation du coût de tous les produits de consommation, les buveurs de thé achètent davantage de thés de marque en épicerie. À l'heure actuelle, la société ne vend pas les thés de marque KTI dans les épiceries, mais il pourrait s'agir d'un nouveau marché pour elle.
- Selon des études récentes, la théanine, qui se trouve naturellement dans le thé, aide à réduire l'anxiété et le stress, si elle est prise en doses adéquates. La demande de cet acide aminé devrait augmenter grâce à son utilisation en tant que supplément, et la théanine pourrait même être utilisée dans d'autres produits que le thé. KTI a donc la possibilité d'utiliser son brevet relatif à l'extraction de la théanine pour prendre de l'expansion en se lançant dans la fabrication d'autres types de produits.
- Les produits infusés à la théanine sont classés comme des produits de santé naturels et non comme des médicaments et, par conséquent, la production et la vente de produits qui en contiennent sont assujetties à peu d'exigences réglementaires.
- Il y a une demande croissante de boissons infusées aux composés du cannabis, comme le CBD et le THC, de la part des consommateurs en raison des bienfaits thérapeutiques qui sont associés à ces composés, ce qui fait en sorte qu'il y a maintenant un large éventail de ces boissons sur le marché.
- De nombreux Canadiens intègrent la consommation de boissons infusées au cannabis à leur routine de bien-être parce que le THC peut notamment contribuer à la réduction du stress tandis que le CBD peut améliorer la qualité du sommeil en plus de réduire la douleur et l'inflammation.

Menaces

- L'approvisionnement en feuilles de thé demeure une préoccupation pour l'ensemble du secteur parce que les changements climatiques commencent à avoir des conséquences négatives dans certaines régions où l'on cultive le thé. Il y a donc une concurrence accrue pour l'obtention de terres fertiles où il est possible de faire pousser du thé. L'accès à un approvisionnement suffisant sera essentiel pour que KTI puisse produire ses thés et honorer ses obligations contractuelles envers ses clients.
- Comme l'offre commence à diminuer, on s'attend à une augmentation du prix du thé. Si KTI est liée par des contrats de vente à long terme à prix fixe, elle ne pourra pas transférer les augmentations de prix à ses clients.
- À cause de la hausse de l'inflation, les consommateurs pourraient commencer à boire moins dans les salons de thé et plus à la maison. Par conséquent, ces consommateurs pourraient réduire leurs achats dans les salons de thé et augmenter leurs achats de thé pour la maison.
- Pour répondre à la demande accrue, beaucoup de détaillants en alimentation élargissent leur sélection de thés de marque et de spécialité. L'incidence pour KTI est que les consommateurs pourraient maintenant acheter leurs thés de spécialité à l'épicerie plutôt que dans les boutiques et salons de thé où les thés de marque KTI sont offerts.
- Il y a un éventail de plus en plus grand de boissons infusées aux composés du cannabis, comme le CBD ou le THC, parmi lesquelles choisir.
- Les produits infusés au cannabis sont fortement réglementés, et le gouvernement a autorisé la vente de peu d'entre eux pour le moment. Cette situation a mené à une augmentation des ventes sur le marché noir, ce qui permet aux producteurs d'éviter les coûts élevés liés à l'observation des exigences réglementaires. KTI devrait livrer concurrence au marché noir si elle décidait de développer une gamme de boissons prêtes à boire (PAB) infusées au cannabis.

Conclusion sur l'évaluation de la situation

Le principal problème est que dans les deux prochaines années, KTI perdra ses ventes de thés de marque maison des clients, qui représentent actuellement 70 % de ses produits des activités ordinaires. La question est de savoir comment la société pourra remplacer ces produits des activités ordinaires et comment elle réaffectera l'approvisionnement en feuilles de thé, soit 8 638 000 kg, qui était utilisé pour honorer ces contrats. Il semble y avoir deux voies possibles sur le plan stratégique.

Option 1 : Choisir une stratégie qui garantit un rendement constant, qui comporte peu de risque et dont les flux de trésorerie sont stables.

Option 2 : Prendre un risque en misant sur l'expansion des ventes de thés de marque KTI et sur la force du service de R et D en mettant l'accent sur le développement de nouveaux projets de niche qui présentent un potentiel de croissance considérable (mais non garanti).

Évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions importantes)

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

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

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

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

Compétence(s) technique(s)

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

Compétence(s) habilitante(s)

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

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

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

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

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

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n^{os} 2 à 6.

Occasion d'évaluation n° 2 (Option stratégique n° 1 – Contrat avec Beau Foods Inc.)

Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative du projet de contrat avec BFI.

Analyse quantitative : Le candidat doit préparer une projection du résultat d'exploitation estimatif que générera ce contrat et comparer ce résultat à la marge brute et à la marge d'exploitation actuelles.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de la signature de ce contrat de 10 ans avec BFI et de l'utilisation de la totalité de l'approvisionnement disponible en feuilles de thé pour livrer les volumes prévus au contrat. Le candidat doit aussi expliquer en quoi l'acceptation de cette proposition influe sur l'acceptation des autres possibilités.

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

Michael a récemment reçu une offre de Beau Foods Inc. (BFI), un détaillant multinational de produits alimentaires haut de gamme. Beaucoup des produits de BFI sont biologiques et certifiés Fairtrade. BFI souhaite que les thés de la marque KTI soient les principaux produits de thé offerts dans tous ses magasins au Canada et aux États-Unis. La quantité de thé requise signifie que KTI devra utiliser la totalité de sa capacité actuelle et augmenter son approvisionnement actuel en feuilles de thé d'environ 50 % d'ici 2028.

Analyse quantitative

		An 1	An 2	An 3
		Du 1^{er} août 2025 au 31 juillet 2026	Du 1^{er} août 2026 au 31 juillet 2027	Du 1^{er} août 2027 au 31 juillet 2028
Kilogrammes requis		11 000 000	13 000 000	16 000 000
\$/kilogramme		4,63 \$	4,63 \$	4,63 \$
Produits des activités ordinaires		50 930 000 \$	60 190 000 \$	74 080 000 \$
Coût des produits vendus	80 %	40 744 000	48 152 000	59 264 000
Marge brute	20 %	10 186 000	12 038 000	14 816 000
		20 %	20 %	20 %
Charges				
Frais de recherche et développement		1 210 000	1 210 000	1 210 000
Frais de marketing		0	0	0
Frais généraux et administratifs		2 560 000	2 560 000	2 560 000
Total des charges		3 770 000	3 770 000	3 770 000
Résultat d'exploitation		6 416 000 \$	8 268 000 \$	11 046 000 \$
Marge d'exploitation		12,6 %	13,7 %	14,9 %

Autres éléments à considérer

- Dans l'ensemble, les résultats des trois prochaines années sont stables et présentent peu de risque pour KTI, étant donné que BFI s'engagera à acheter les quantités indiquées ci-dessus.
- La marge brute sur ces ventes n'est que de 20 %, comparativement à 35 % pour les ventes actuelles de thés de marque KTI. De plus, cette marge est encore plus faible que la marge brute de 20,5 % sur les contrats actuels de vente de thés de marque maison des clients. Cela ne laissera pas beaucoup de marge de manœuvre si le coût des intrants du thé augmente, comme prévu.
- L'approvisionnement requis pour honorer ce contrat dans la première année est estimé à 11 millions de kilogrammes. C'est essentiellement la totalité de l'approvisionnement actuel de KTI. Par conséquent, si KTI accepte ce contrat, elle n'aura aucun approvisionnement disponible pour conclure d'autres contrats ou entreprendre d'autres projets.

Objectifs

- Accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028 – La marge d'exploitation de ce projet passerait de 12,6 % à 14,9 % dans les trois premières années du contrat. Le projet contribuerait donc à l'atteinte de l'objectif de 12 %.
- Accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement – La première année du contrat avec BFI, les ventes baisseront de 2 % par rapport aux produits des activités ordinaires actuels de KTI. Donc, pendant la première année, cet objectif n'est pas atteint. Toutefois, à l'an 2 et à l'an 3 du contrat, les produits des activités ordinaires de KTI augmenteront de 15 % et de 42 %, respectivement.

Conclusions tirées de l'analyse quantitative

Le contrat avec BFI est lucratif et présente peu de risque pour KTI. Même si le contrat ne permet pas d'atteindre parfaitement les objectifs de la société, il lui procure néanmoins un avantage financier important. En plus de faire augmenter les produits des activités ordinaires globaux de la société parce que BFI assumera les frais de marketing de KTI et que les frais administratifs annuels de KTI diminueront, le contrat entraînera aussi une diminution des charges globales de KTI. Si elle accepte ce contrat, KTI pourra améliorer sa situation financière tout en réduisant son niveau de risque global.

Analyse qualitative

Vision, mission et valeurs fondamentales

Accepter le contrat avec BFI permettra toujours à KTI de respecter son énoncé de vision, tant que la direction estime que BFI traite ses clients avec honnêteté et équité.

Accepter ce contrat permettra également à KTI de respecter son énoncé de mission puisque le produit sera vendu sous la marque KTI. De plus, il sera aussi possible pour KTI de réaliser la dernière partie de son énoncé de mission : faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes. Toutefois, si KTI choisit cette proposition, elle ne pourra pas développer des produits de santé nouveaux et innovants (comme les produits à base de théanine et de composés du cannabis) et n'aura pas la capacité de vendre ces produits sous la marque KTI.

Avantages

- BFI achètera tous les thés de marque KTI qui seront produits, de sorte que KTI n'aura pas à consacrer de temps additionnel à la recherche de nouveaux clients. Ce contrat réduirait considérablement la charge de travail de KTI sur les plans de l'administration et du marketing.

- Le contrat permettra à KTI de pénétrer le marché américain, étant donné que BFI vendra les produits de KTI dans ses magasins aux États-Unis et au Canada.
- Le contrat aidera à renforcer la marque KTI puisque ses thés seront offerts dans davantage de points de vente au Canada et aux États-Unis.
- Il s'agit du plus gros contrat que KTI a jamais reçu, en dollars et en volume, et d'un contrat que Michael cherche à décrocher depuis des années. Comme Michael l'a mentionné, ce type de contrat est rare, alors si KTI le refuse, elle pourrait ne plus jamais se voir offrir un contrat de cette envergure.
- Les thés de marque KTI seraient vendus dans des épiceries, ce qui constitue un avantage parce que les ventes de thé en épicerie devraient augmenter, étant donné que les consommateurs achètent plus de thé pour leur consommation à domicile.
- Si le résultat net est plus élevé en raison de la réduction des frais de marketing et d'administration, les flux de trésorerie disponibles de KTI augmenteront. La société pourrait donc s'acquitter de ses obligations au titre de sa dette et verser des dividendes plus facilement.
- BFI paierait toutes les dépenses nécessaires à l'augmentation de la capacité de production de KTI, ce qui laisserait plus de trésorerie disponible à KTI pour le remboursement de l'emprunt à Michael, le versement de dividendes sur les actions privilégiées et ordinaires, et ses autres besoins de trésorerie.
- Ce contrat à long terme procurerait à KTI une stabilité sur le plan des produits des activités ordinaires pendant 10 ans. Cela représente une réduction importante du risque pour KTI.

Inconvénients

- Le contrat utiliserait la totalité de l'approvisionnement actuel en thé de KTI et, d'après les prévisions fournies et les commentaires de Jason, KTI devrait augmenter son approvisionnement global en thé de 50 % d'ici la troisième année du contrat. Il pourrait s'agir d'une tâche difficile parce que l'offre diminue en raison des changements climatiques.
- Le contrat à long terme fixe également le prix de vente de KTI. Le prix des feuilles de thé augmente en raison d'une baisse prévue de l'offre, ce qui signifie que les marges bénéficiaires pourraient baisser avec le temps. KTI devrait faire ajouter une clause dans le contrat selon laquelle toute augmentation du coût de l'approvisionnement en feuilles de thé entraînerait une hausse du prix du thé pour BFI.
- KTI serait obligée de payer une pénalité si elle ne parvenait pas à fournir les quantités minimales. Il n'y a aucun détail sur cette pénalité. Avant de signer le contrat, KTI devrait clarifier en quoi consiste cette pénalité et déterminer si elle est raisonnable.
- Ce contrat est exclusif, ce qui signifie que le thé de marque KTI serait vendu uniquement dans les magasins BFI. Par conséquent, KTI devrait renoncer au

renouvellement des contrats avec ses clients actuels, ce qui pourrait nuire à la réputation de KTI.

- KTI ne vendrait plus ses thés dans les salons et les boutiques de thé, où la marque est acceptée et se vend bien et où elle se bâtit une réputation.
- L'équipe de développement des produits de BFI travaillerait avec l'équipe de R et D de KTI pour mettre au point les saveurs qu'elle désire. L'équipe de R et D n'aurait donc plus l'autonomie nécessaire pour travailler sur ce qu'elle juge important.
- Comme l'a fait remarquer Sabrina, en raison du nombre de nouvelles saveurs que BFI exige chaque année, l'équipe de R et D de KTI n'aura plus la capacité de développer des produits de niche novateurs. Il s'agit d'un inconvénient de taille, car il semble que le service de R et D pourrait autrement être en mesure de développer pour KTI des actifs et des produits d'une grande valeur potentielle.
- La durée du contrat (10 ans) fait en sorte que les activités de KTI dépendraient de BFI pendant des années. Même si cette situation réduit les risques pour KTI, elle limite aussi beaucoup la capacité de la société à s'adapter. Le Conseil de KTI pourrait négocier une réduction de la durée du contrat ou proposer une option de renouvellement après les cinq premières années du contrat.

Intégration

- Comme la totalité de l'approvisionnement en feuilles de thé devrait être utilisée aux fins du contrat avec BFI, KTI ne pourrait pas développer et vendre les produits infusés à la théanine pour ce marché de niche, et l'équipe de R et D de KTI n'aurait pas le temps de développer ces produits davantage.
- De plus, KTI n'aurait pas suffisamment d'approvisionnement ou de temps de R et D pour développer le produit infusé au cannabis ou pour conclure le contrat de distribution aux États-Unis pour les thés de marque KTI.
- Ce contrat nécessiterait aussi la réalisation de l'investissement dans Hilly, qui aurait pour effet d'augmenter l'approvisionnement en feuilles de thé de 30 % initialement, afin que KTI dispose d'un approvisionnement suffisant pour produire les volumes requis.

Conclusion et recommandations

Ce choix représente une stratégie à faible risque qui assurerait les produits des activités ordinaires de la société pour les 10 prochaines années. Le contrat commencerait le 1^{er} août 2025. Il s'agit du plus gros contrat que KTI a jamais reçu, et d'un contrat que Michael cherche à décrocher depuis des années. Il n'est pas possible d'atteindre les volumes prévus requis en vertu du contrat avec l'approvisionnement actuel, mais l'investissement dans la plantation ferait augmenter l'approvisionnement d'au moins

30 %, ce qui atténuerait ce problème pour les quelques prochaines années. Toutefois, il y a deux risques qui ne peuvent pas être quantifiés : 1) si le prix des feuilles de thé augmente, les marges bénéficiaires diminueront, car, selon le contrat, il est impossible de modifier le prix des thés, et 2) si KTI ne peut pas obtenir l'approvisionnement nécessaire pour produire les quantités minimales prévues dans le contrat, elle doit payer une pénalité. Étant donné que l'offre diminue dans l'ensemble du secteur, cela pourrait devenir une source de préoccupation. Si KTI décide de conclure le contrat avec BFI, elle devrait songer à se protéger en y faisant ajouter des clauses qui réduisent ces risques.

Même si les marges brutes au titre de ce contrat sont faibles, BFI assumerait la totalité des frais de marketing et il y aurait une réduction importante des frais généraux et administratifs de KTI, ce qui se traduirait par une amélioration de la marge d'exploitation, qui s'établirait à 12 % et passerait ensuite à plus de 13 % la première année du contrat. De plus, KTI préserverait sa trésorerie parce que BFI paierait toutes les dépenses en immobilisations nécessaires.

Toutefois, cette option ne cadre pas avec la nouvelle stratégie de KTI. BFI prendrait en main la marque KTI et la commercialiserait en conséquence, de sorte que le succès de la marque ne relèverait plus de KTI, mais de BFI. KTI ne développerait plus de produits novateurs et ne mettrait plus à profit l'expertise et la passion de son équipe de R et D. KTI ne vendrait pas de produits de niche qui offrent des bienfaits accrus pour la santé, et le service de R et D devrait mettre de côté le développement des types de produits qu'elle estime importants, pour se concentrer sur les saveurs que l'équipe de BFI demande.

Occasion d'évaluation n° 3 (Option stratégique n° 2 – Acquisition d'une participation de 40 % dans la plantation Hilly)
--

Le candidat doit effectuer une analyse à la fois quantitative et qualitative de l'acquisition d'une participation de 40 % dans Hilly Side Tea Farm (Hilly), une plantation de thé au Sri Lanka.

Analyse quantitative : Le candidat doit effectuer une évaluation de Hilly selon l'approche marché en utilisant un multiple du résultat net, analyser l'évaluation et le prix demandé, et expliquer pourquoi il pourrait y avoir une différence.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de l'acquisition d'une participation de 40 % dans une plantation de thé au Sri Lanka.

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

KTI envisage d'acquérir une participation de 40 % dans Hilly, une plantation de thé au Sri Lanka, pour 6 millions \$, en vue d'assurer l'approvisionnement en thé requis pour les produits de marque KTI. Ivaan Mendis, le fils du fondateur de la société qui a pris sa retraite récemment en 2024, détiendrait l'autre tranche de 60 %. Cet investissement ferait augmenter l'approvisionnement de KTI en feuilles de thé de 30 % par rapport aux niveaux actuels (et Hilly prévoit accroître sa capacité de production dans l'avenir).

Analyse quantitative

Pour déterminer la juste valeur des capitaux propres de Hilly à la date de la vente :

	Bas de la fourchette	Haut de la fourchette
Produits des activités ordinaires de Hilly en 2024	8 000 000 \$	8 000 000 \$
Marge d'exploitation	45 %	45 %
Résultat d'exploitation	3 600 000 \$	3 600 000 \$
Fourchette de multiples du résultat d'exploitation	3,5	5
Valeur implicite de Hilly	12 600 000 \$	18 000 000 \$
Pourcentage de participation de KTI	40 %	40 %
Valeur pour KTI	5 040 000 \$	7 200 000 \$
Prix demandé	6 000 000 \$	6 000 000 \$
Différence entre les valeurs	(960 000) \$	1 200 000 \$

Autres éléments à considérer

- La société devra dépenser 6 millions \$ pour cet investissement. Actuellement, KTI dispose de 4 millions \$ qu'elle peut affecter à des investissements. À moins que Hilly permette à KTI d'étaler le paiement dans le temps, KTI devra accepter l'offre d'achat de son brevet relatif à l'extraction de la théanine pour 6 millions \$ afin d'obtenir les 2 millions \$ manquants (comme il a été proposé).
- Compte tenu des incertitudes suivantes, il faudra réaliser des procédures de diligence raisonnable plus poussées avant de prendre une décision éclairée :
 - Le prix de 6 millions \$ demandé se situe près de 1 million \$ au-dessus du bas de la fourchette de valeur pour les sociétés comparables sur le marché. Pourquoi le prix demandé se situe-t-il au-dessus de l'estimation la plus basse? KTI devrait négocier un prix moins élevé, si possible.

- De plus, Hilly génère une marge d'exploitation supérieure aux 40 % dégagés par Sleeping Hills Tea Estate, dans laquelle KTI a songé à acquérir une participation en 2023. Cette marge d'exploitation est-elle comparable à celles des concurrents et, dans la négative, pourquoi? La société cherche-t-elle à couper les coûts liés aux travailleurs, comme semblait l'indiquer la plainte faite en 2022?
- Les pratiques agricoles de Hilly correspondent-elles aux valeurs de KTI, vu la plainte qui a été faite?
- Ivaan vient tout juste de prendre la relève de son père en 2024. Y a-t-il un risque qu'Ivaan ne sache pas ce qu'il fait ou qu'il gère mal la plantation maintenant que son père a pris sa retraite? Si KTI accepte cette proposition, la société devra compter sur Ivaan pour bien gérer la plantation. Le directeur de longue date de la plantation est toujours en poste, ce qui vient atténuer le risque en partie.
- La plantation respecte-t-elle toujours les normes relatives aux certifications biologique et Fairtrade?

Conclusions tirées de l'analyse quantitative

Compte tenu de la fourchette d'évaluations possibles présentée plus haut, il semble que le prix demandé par Hilly soit raisonnable. Même si cet investissement n'aurait pas d'incidence directe sur les objectifs déclarés de la société, il serait nécessaire pour augmenter l'approvisionnement en thé de la société et honorer le contrat avec BFI (contrat qui, lui, cadre assez bien avec les objectifs du Conseil). Par conséquent, cette proposition pourrait être une bonne façon pour KTI d'augmenter son approvisionnement en feuilles de thé pour pouvoir conclure le contrat avec BFI. Toutefois, KTI pourrait être obligée de vendre le brevet relatif à l'extraction de la théanine pour obtenir le financement nécessaire. La société n'aurait donc plus la capacité de développer la gamme de produits infusés à la théanine.

Analyse qualitative

Vision, mission et valeurs fondamentales

Cet investissement cadre avec la partie de la vision de KTI qui consiste à s'assurer que les cultivateurs sont rémunérés équitablement pour le thé qu'ils produisent. Il est également conforme aux parties de sa mission qui consistent à s'assurer que la société traite les cultivateurs de manière juste et que le thé est produit de manière éthiquement responsable. En devenant propriétaire d'une plantation, KTI pourra veiller au respect de ces valeurs.

Si les problèmes soulevés en 2022 concernant les conditions de travail et l'absence de pratiques durables n'ont pas été corrigés, cela irait à l'encontre des valeurs fondamentales n^{os} 4 et 5 de KTI, c'est-à-dire traiter tous les employés avec équité, honnêteté et respect, et veiller au respect des normes en matière d'éthique, de durabilité

et d'environnement. KTI devrait scruter les activités et les conditions de travail de Hilly avant d'accepter d'investir dans la plantation pour s'assurer que cette dernière respecte ses valeurs.

Avantages

- Cet investissement assurerait un approvisionnement garanti qui permettrait également de produire les volumes prévus selon le nouveau contrat avec BFI. L'investissement dans Hilly ferait augmenter de 30 % l'approvisionnement actuel en feuilles de thé de KTI. De plus, Hilly s'attend à accroître sa capacité de production dans l'avenir. Compte tenu de la concurrence accrue pour l'approvisionnement et de l'augmentation prévue des prix, cet investissement offrirait une couverture contre les problèmes futurs liés à l'approvisionnement et à l'augmentation des prix.
- Si KTI conclut le contrat, elle pourra acheter des feuilles de thé au coût, majoré d'un pourcentage fixe, plutôt qu'au prix du marché au moment de l'achat, qui serait plus élevé. Par conséquent, les prix des intrants seraient plus bas et ne dépendraient pas des prix aux enchères, étant donné qu'on prévoit une augmentation des prix du thé. Cet investissement permettrait à KTI de s'assurer que les marges d'exploitation pourront être maintenues.
- La plantation détient actuellement les certifications biologique et Fairtrade, et ce, depuis plus de 10 ans, et il y a toujours une demande pour ces thés certifiés.
- Le prix demandé semble raisonnable et est inférieur à certaines évaluations de sociétés comparables selon l'approche marché.
- Ce n'est qu'après que KTI aurait acheté les quantités de matières premières dont elle a besoin que Hilly pourrait vendre du thé à d'autres clients. Cette clause du contrat contribuerait à donner à KTI la flexibilité requise pour que son approvisionnement en matières premières corresponde à ses besoins.

Inconvénients

- Il y a eu une plainte concernant les conditions des travailleurs en 2022. Même si Ivaan a assuré KTI que ces problèmes ont été résolus, il faudrait faire une évaluation plus poussée avant de prendre une décision. KTI devrait s'assurer que les activités de la plantation cadrent avec sa vision et sa mission.
- KTI voudrait également confirmer que la plantation respecte toutes ses valeurs fondamentales, ce qui signifie encore une fois que des procédures de diligence raisonnable s'imposeraient. Par exemple, les conditions de travail sont-elles acceptables et la plantation applique-t-elle des pratiques durables (valeurs fondamentales n^{os} 4 et 5)? Il faudrait envisager de visiter la plantation à l'improviste pour déterminer sa situation actuelle.
- Il faudrait aussi tester le thé produit pour s'assurer qu'il est d'assez bonne qualité pour être utilisé dans les thés de marque KTI.

- Hilly n'est pas l'un des fournisseurs actuels de KTI, toutefois, Jason connaît un peu Hilly et son propriétaire actuel. Comme KTI n'a jamais travaillé avec ce propriétaire auparavant, des problèmes pourraient survenir après l'investissement et entraîner des conflits sur le plan des décisions et des objectifs.
- Avec une participation de seulement 40 %, on peut se demander quelle influence KTI exercerait vraiment sur les processus de Hilly. Ivaan serait-il ouvert aux discussions et aux suggestions ou y aurait-il constamment des conflits en ce qui concerne les décisions et les objectifs?
- Ivaan vient tout juste de prendre la relève de son père, qui est parti à la retraite. Cette situation accroît le risque auquel KTI s'expose étant donné qu'Ivaan prendra les décisions concernant Hilly puisqu'il détient une participation majoritaire et exerce le contrôle sur l'entreprise.
- Un des membres du Conseil de KTI devrait participer à la gestion de la plantation, ce qui lui laisserait moins de temps pour s'acquitter de ses autres responsabilités.
- Étant donné que Hilly est située à l'étranger, une instabilité politique au Sri Lanka et dans la région pourrait nuire au succès de cet investissement.

Intégration

- L'investissement procurerait à KTI l'approvisionnement nécessaire pour produire les volumes prévus au titre du contrat avec BFI. Cet investissement accompagnerait donc avantageusement le contrat avec BFI.
- Toutefois, comme cette proposition nécessiterait probablement la vente du brevet, KTI ne pourrait pas réaliser cet investissement en parallèle au développement et à la vente des produits de thé infusés à la théanine.

Conclusion et recommandations

Étant donné la nécessité de soumettre la plantation à des procédures de diligence raisonnable et à une évaluation plus poussées, KTI ne peut pas accepter de faire l'investissement dans Hilly tant qu'elle n'a pas confirmé les affirmations de cette dernière sur les conditions de travail et les pratiques durables. De plus, KTI doit être convaincue qu'Ivaan est un gestionnaire compétent. Le prix demandé semble raisonnable, et ces préoccupations pourraient être dissipées grâce à des procédures de diligence raisonnable supplémentaires. L'investissement dans Hilly augmentera l'approvisionnement en feuilles de thé de KTI, ce qui représente une couverture contre les problèmes d'approvisionnement et les hausses de prix des feuilles de thé dans l'avenir. La principale préoccupation est que cet investissement utilisera la totalité de la trésorerie disponible et nécessitera la vente du brevet; par conséquent, KTI ne pourra pas aller de l'avant avec certaines des autres propositions si elle choisit celle-ci. KTI pourrait vouloir négocier un calendrier de paiement plus avantageux du prix d'acquisition de 6 millions \$. Si KTI peut reporter une partie de ce paiement, elle pourrait réaliser

l'investissement dans Hilly tout en conservant le nouveau brevet, un actif qui pourrait procurer à KTI un avantage concurrentiel important.

Occasion d'évaluation n° 4 (Option stratégique n° 3 – Entente avec Relaxing Leaf Company Limited pour créer un réseau de Salons de relaxation Canna)

Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative du projet d'entente avec Relaxing Leaf Company Limited (Leaf) visant l'ouverture de trois Salons de relaxation Canna dans le cadre d'un projet pilote.

Analyse quantitative : Le candidat doit effectuer une analyse de la VAN des flux de trésorerie liés à cet investissement.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients d'un investissement dans cette entente avec Leaf.

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

KTI pourrait faire équipe avec Leaf, un détaillant de cannabis, pour créer un réseau de Salons de relaxation Canna. La vision est de faire de ces salons de relaxation un endroit où les clients peuvent se réunir, consommer des boissons infusées au cannabis et vivre une expérience unique. Leaf a des magasins de détail dans de nombreuses provinces canadiennes. Leaf veut également que KTI développe une gamme de boissons PAB infusées au cannabis. KTI et Leaf investiraient chacune 1 million \$ initialement pour financer un projet pilote, dans le cadre duquel trois établissements seraient ouverts.

Analyse quantitative

Analyse de la valeur actualisée nette de l'entente visant l'ouverture des Salons de relaxation Canna :

		An 0	2026	2027	2028
Flux de trésorerie nets tirés des Salons de relaxation Canna (au total)					
Produits des activités ordinaires annuels tirés des salons de relaxation			2 100 000 \$	2 500 000 \$	3 000 000 \$
Coût des produits vendus	42 %		(882 000)	(1 050 000)	(1 260 000)
Autres coûts d'exploitation			(350 000)	(350 000)	(350 000)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			868 000 \$	1 100 000 \$	1 390 000 \$
			41,3 %	44,0 %	46,3 %
Flux de trésorerie pour KTI					
Répartition des bénéfices avec Leaf	50 %		434 000	550 000	695 000
Flux de trésorerie totaux pour KTI			434 000 \$	550 000 \$	695 000 \$
Investissement initial		(1 000 000) \$			
Facteur d'actualisation (taux de 12 %)	12 %	1,0000	0,8929	0,7972	0,7118
Valeur actualisée		(1 000 000)	387 519	438 460	494 701
Valeur actualisée nette		320 680 \$			

Autres éléments à considérer

- Cette proposition exige un investissement initial de 1 million \$, qui pourrait provenir des 4 millions \$ dont KTI dispose pour faire des investissements stratégiques.
- Comme la VAN est positive, cette proposition devrait être acceptée d'un point de vue quantitatif.

Objectifs

- Accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028 – L'entente devrait faire augmenter le résultat d'exploitation annuel de KTI d'environ 434 000 \$ la première année d'exploitation. Cela aiderait KTI à atteindre son objectif relatif à la marge d'exploitation, mais l'augmentation est trop modeste pour permettre à elle seule d'atteindre la cible de 12 %. Toutefois, toutes les ventes des nouveaux thés infusés au cannabis réalisées auprès d'autres clients et les ventes du nouveau produit PAB infusé au cannabis, qui n'ont pas été incluses dans cette analyse, feront augmenter encore plus la marge d'exploitation.
- Accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement – Cette entente ferait augmenter les produits des activités ordinaires et contribuerait donc à l'atteinte de l'objectif. De plus, toutes les ventes des nouveaux thés infusés au cannabis réalisées auprès d'autres clients et les ventes du nouveau produit PAB infusé au cannabis n'ont pas été incluses dans cette analyse et feront augmenter encore plus les produits des activités ordinaires.

Conclusions tirées de l'analyse quantitative

Pour un investissement initial relativement peu élevé de 1 million \$, KTI peut conclure une entente qui offre un potentiel de gain important. Par exemple, si le projet pilote est une réussite, il pourrait donner lieu à l'ouverture d'un plus grand nombre de Salons de relaxation Canna, ce qui serait avantageux pour KTI à bien des égards. De plus, la possibilité de produire une nouvelle gamme de produits PAB infusés au cannabis offrirait à KTI une autre occasion importante.

Analyse qualitative

Vision, mission et valeurs fondamentales

La conclusion de cette entente permettrait toujours à KTI de réaliser la partie de sa vision consistant à faire profiter ses clients d'une expérience authentique et complexe chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé. Elle cadre également avec la partie de l'énoncé de mission visant à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes.

Avantages

- Cette possibilité offrirait un autre marché pour les thés de marque KTI dans les Salons de relaxation Canna et contribuerait à la promotion de la marque KTI.
- La proposition de développer un produit PAB infusé au cannabis représente une excellente occasion, même s'il faudrait plus d'information pour pouvoir l'évaluer correctement. Conrad a également indiqué que son usine d'embouteillage serait disponible pour produire et stocker, à prix réduit, ces PAB.
- La demande de boissons infusées au cannabis est en hausse. Il y a donc un important potentiel de croissance comme il s'agit d'un marché émergent.
- Des études ont montré que les produits infusés au cannabis peuvent avoir de nombreux avantages pour la santé, de sorte qu'il y a une demande croissante pour les thés supplémentés. La production d'un nouveau produit de thé au cannabis permettrait à KTI d'avoir accès à ce segment de clientèle.
- Cette proposition permettrait à KTI de vendre ses produits par des canaux de distribution différents, dans des magasins de cannabis, et d'accéder à un nouveau marché cible.
- Cette proposition ne nécessite pas d'investissement initial important; KTI aurait seulement à déboursier 1 million \$ initialement, ce qu'elle peut facilement se permettre vu sa trésorerie disponible.
- Si ce projet pilote est couronné de succès, il serait possible d'ouvrir d'autres salons de relaxation partout au pays, ce qui donnerait lieu à d'importantes possibilités de gains.
- Sabrina connaît bien Grant, le propriétaire de Leaf, car ils sont des amis de longue date. Cette relation préexistante pourrait contribuer à faire en sorte que les choses se déroulent bien dans le cadre de l'entente.
- Leaf s'est déjà fait un nom dans le marché de la vente au détail de cannabis et a de l'expérience dans ce marché ainsi que dans la manière de composer avec un environnement réglementaire en constante évolution. KTI pourrait mettre à profit cette expérience afin de concevoir un bon produit et une stratégie gagnante pour ce nouveau produit.
- Cette possibilité s'appuierait sur la force de deux marques bien connues : Leaf et KTI. Regrouper les forces et l'expérience de ces deux sociétés ferait augmenter les probabilités de succès.
- L'approvisionnement n'est pas une aussi grande préoccupation dans ce cas parce que cette possibilité d'investissement ne nécessiterait que 80 000 kg de thé par année. KTI pourrait facilement répondre à ces besoins grâce à l'approvisionnement actuellement affecté aux contrats de marque maison des clients qui vont bientôt expirer. L'approvisionnement en thé requis pour cette proposition pourrait provenir de l'approvisionnement actuel de la société.

Inconvénients

- La vente de produits à base de cannabis est fortement réglementée, il y a donc un risque que la réglementation ne permette pas la consommation de ces produits dans des salons de thé publics. Si ce risque se concrétise, cette proposition deviendrait beaucoup moins attrayante.
 - Avant de conclure cette entente, KTI devrait obtenir l'avis indépendant d'un spécialiste du domaine pour vérifier à quel point il est probable que la législation future permette la consommation sur place du produit infusé au cannabis.
- KTI n'a jamais utilisé de cannabis dans ses produits et pourrait ne pas être en mesure de mettre au point un produit infusé au cannabis qui connaîtra du succès.
- Comme il s'agit d'un nouveau produit, on ne sait pas quel genre de demande il y aura, et la demande n'est pas garantie.
- Le temps et les ressources que consacrera l'équipe de R et D au développement de ce produit auraient pu être consacrés au développement d'autres produits. Il faudrait discuter de la faisabilité de ce projet avec l'équipe de R et D avant de prendre une décision à propos de cet investissement.
- Le rendement n'est pas fixe, mais dépendrait des bénéfices générés par les Salons de relaxation Canna. Un employé de KTI devrait prendre part à la prise de décisions de gestion dans le but de protéger cet investissement.
- Comme le cannabis était illégal il n'y a pas si longtemps, devenir un fabricant de produits à base de cannabis pourrait nuire à la réputation de KTI.
- KTI pourrait devoir investir plus que la somme initiale de 1 million \$ dans ce projet si le coût de l'ouverture des trois premiers salons est supérieur aux estimations.

Intégration

- Cette proposition ne peut pas être combinée au contrat avec BFI puisque l'approvisionnement en feuilles de thé ne serait pas suffisant pour répondre aux besoins et parce que le contrat avec BFI stipule que KTI ne pourra vendre ses thés de marque KTI à aucun autre détaillant.
- KTI pourrait combiner cette proposition au développement des produits infusés à la théanine puisque KTI a suffisamment de trésorerie et d'approvisionnement pour les deux. De plus, les deux projets soutiennent une stratégie semblable visant à développer de nouveaux produits de niche grâce aux innovations du service de R et D, et à les vendre dans de nouveaux marchés.

Conclusion et recommandations

Si la stratégie du Conseil consiste à fabriquer des produits de niche qui attirent différents segments de clientèle et qui sont vendus par divers canaux de distribution, KTI devrait conclure l'entente avec Leaf et développer le nouveau produit infusé au cannabis. Leaf

semble posséder l'expérience nécessaire dans le marché de la vente au détail du cannabis pour composer avec les règlements actuels et futurs.

Cette proposition permettrait à KTI de développer et de distribuer un nouveau produit unique qui pourrait être vendu à un prix élevé et générer des marges importantes. Il s'agit d'un autre produit présentant un fort potentiel de croissance pour KTI. L'ouverture des salons créerait aussi un nouveau segment de clientèle pour les thés de marque KTI. L'entente donnerait à KTI l'occasion de mettre à profit l'expertise du service de R et D, qui s'est avéré très efficace. De plus, il y a la possibilité bien réelle de réaliser des ventes importantes dans ce marché émergent parce qu'on s'attend à une expansion à l'échelle nationale si ces trois salons de relaxation initiaux connaissent du succès. De plus, la proposition de développer un produit PAB infusé au cannabis représente une excellente occasion, même s'il faudrait plus d'information pour pouvoir l'évaluer correctement. En résumé, ce nouveau marché offre d'importantes possibilités de croissance.

Toutefois, il y a également des risques parce que le secteur d'activité est hautement réglementé et que tout changement aux lois pourrait avoir une incidence sur la façon dont ce produit infusé au cannabis est développé, produit et vendu. Avant de conclure l'entente, KTI devrait consulter un spécialiste indépendant pour discuter du cadre réglementaire actuel et de ce dont le cadre réglementaire pourrait avoir l'air dans l'avenir afin d'évaluer comment ce risque pourrait influencer le succès de cet investissement. Il y a aussi le risque que KTI ne soit pas en mesure de mettre au point un produit vendable qui réponde aux diverses exigences, dont celles concernant le dosage. Enfin, comme il s'agit d'un nouveau marché, il y a un risque que l'acceptation ne soit pas aussi élevée que ce à quoi on s'attendait initialement.

Occasion d'évaluation n° 5 (Option stratégique n° 4 – Mise en marché de la nouvelle gamme de produits infusés à la théanine)

<p><i>Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si KTI devrait mettre en marché et vendre la nouvelle gamme de produits infusés à la théanine.</i></p>
--

<p><i>Analyse quantitative : Le candidat doit passer en revue le calcul de la marge d'exploitation et traiter du caractère raisonnable des hypothèses utilisées.</i></p>
--

<p><i>Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de la mise en marché de cette gamme de produits en vue de la vente.</i></p>
--

<p><i>Conclusion : Le candidat doit formuler une conclusion qui intègre les éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui en découle logiquement.</i></p>

KTI vient d'obtenir un premier brevet résultant des travaux de l'équipe de R et D. Ce brevet protège le processus d'extraction de la théanine des théiers; la théanine est un acide aminé naturellement présent dans le thé vert. L'équipe de R et D a inventé un processus novateur qui augmente de beaucoup la quantité de théanine qu'il est possible d'extraire de chaque théier. De plus, KTI a mis au point une nouvelle gamme de produits infusés à la théanine qui ont fait l'objet d'excellents commentaires jusqu'ici. Cette proposition consiste à mettre en marché cette nouvelle gamme de produits le plus rapidement possible. Ces produits peuvent maintenant être vendus légalement et seront offerts dans les salons de thé, mais aussi dans les boutiques d'aliments santé et dans les pharmacies. Le processus de production sera plus complexe que celui des produits actuels, car l'extraction de la théanine exigera la mise à niveau du matériel et des processus spécialisés.

Analyse quantitative

Analyse de la marge d'exploitation pour la gamme de produits infusés à la théanine :

	Bas de la fourchette	Haut de la fourchette
Caisses vendues par année	17 000	80 000
Prix de vente par caisse	140,00 \$	140,00 \$
Kilogrammes de feuilles de thé requis	220 000	1 035 000
Total des produits des activités ordinaires	2 380 000 \$	11 200 000 \$
Coût des produits vendus (55 %)	(1 309 000)	(6 160 000)
Frais d'expédition	(71 400)	(336 000)
Frais de marketing initiaux	(250 000)	(250 000)
Coûts de R et D supplémentaires	(50 000)	(50 000)
Amortissement – 2 500 000 \$ ÷ 10	(250 000)	(250 000)
Résultat d'exploitation	449 600	4 154 000
<i>Marge d'exploitation</i>	<i>18,9 %</i>	<i>37,1 %</i>

Analyse des hypothèses

- D'après les données fournies, la marge brute prévue est de 45 %, ce qui est supérieur à la marge actuelle de 35 % pour le thé de marque KTI. Même s'il est raisonnable de croire que la marge pourrait être plus élevée puisqu'il s'agit d'un produit de niche, il faudrait faire des études plus poussées pour s'assurer de l'exactitude de cette information.

- Le coût estimatif du nouveau matériel est de 2,5 millions \$, montant qui sera amorti selon la méthode linéaire sur une période de 10 ans.

Autres éléments à considérer

- Cette proposition exige un investissement initial de 2,5 millions \$. KTI a suffisamment de capitaux disponibles pour réaliser cet investissement. De plus, KTI aurait toujours des capitaux suffisants pour conclure l'entente avec Leaf. Ces deux possibilités d'investissement pourraient présenter des synergies (notamment sur le plan des bienfaits potentiels pour la santé associés aux deux propositions), de sorte que KTI pourrait renforcer sa position stratégique en allant de l'avant avec les deux propositions.
- La fourchette de ventes estimatives de caisses par année est très grande, ce qui serait attribuable au manque d'information sur le marché pour cette nouvelle gamme de produits. Cette absence d'information complique l'évaluation du potentiel de cette proposition pour KTI. Toutefois, même si les ventes se situent dans le bas de la fourchette, cette proposition contribuerait à l'atteinte des deux objectifs de la société : accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % et accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement.
- Selon le nombre de caisses vendues, KTI devrait affecter 220 000 kg de feuilles de thé à cette proposition au bas de la fourchette de projections et 1 035 000 kg au haut de la fourchette. Étant donné que 4 170 000 kg de thé (1 316 000 + 2 854 000) seront libérés lorsque les contrats de vente de thés de marque maison des clients arriveront à échéance en 2025, la société disposerait de l'approvisionnement nécessaire pour mettre en œuvre cette proposition.

Objectifs

- Accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028 – Comme le montrent les prévisions plus haut, la marge d'exploitation de la nouvelle gamme de produits est de 18,9 % au bas de la fourchette des ventes et de 37,1 % au haut de la fourchette. Comme ces marges sont beaucoup plus élevées que la marge d'exploitation actuelle de KTI, cette gamme de produits contribuerait à faire augmenter la marge de la société et à atteindre cet objectif.
- Accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement – Cette proposition ferait augmenter les produits des activités ordinaires de 5 % (2 380 000 \$ ÷ 52 200 000 \$) en 2026 au bas de la fourchette des ventes ou de 21 % (11 200 000 \$ ÷ 52 200 000 \$) au haut de la fourchette.

Conclusions tirées de l'analyse quantitative

Cette proposition semble prometteuse sur le plan financier. Elle permettrait d'atteindre les deux objectifs de KTI, et la société pénétrerait un nouveau marché. Toutefois, il y a

un degré important d'incertitude quant au nombre de caisses qui pourraient être vendues. Cette incertitude pourrait venir compliquer les activités de KTI, car il serait difficile pour la société d'attribuer un approvisionnement suffisant en matières premières à la production des nouveaux produits infusés à la théanine sans pour autant négliger les autres aspects importants de ses activités.

Analyse qualitative

Vision, mission et valeurs fondamentales

L'acceptation de cette proposition permettrait toujours à KTI de réaliser la partie de sa vision consistant à permettre à ses clients de profiter d'une expérience authentique et complexe chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé. La proposition cadre également avec la partie de l'énoncé de mission visant à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes.

La gamme de produits infusés à la théanine présente un fort potentiel.

Avantages

- Des études ont révélé que les thés enrichis en acides aminés peuvent procurer de nombreux bienfaits pour la santé, de sorte qu'il y a une demande croissante pour les thés supplémentés, comme ceux infusés à la théanine. La production et la vente de cette nouvelle gamme de produits permettraient à KTI d'avoir accès à ce nouveau segment de clientèle.
- La combinaison de la marque KTI et d'une nouvelle découverte pourrait donner lieu à une croissance explosive. Il s'agirait du premier produit aux bienfaits pour la santé renforcés de KTI. Comme l'indique la valeur supérieure de la fourchette des ventes annuelles estimatives, ce marché présente un potentiel considérable.
- Cette proposition permettrait à KTI de vendre ses produits par un autre canal de distribution, soit les boutiques d'aliments santé et les pharmacies, ce qui contribuerait à la diversification de ses sources de produits des activités ordinaires.
- Les produits se vendraient aussi à un prix plus élevé que les thés de marque KTI, ce qui contribuerait à améliorer les marges d'exploitation.
- Ces produits ne sont pas réglementés par le gouvernement puisque la théanine n'est pas classée comme un médicament. Le projet serait donc moins complexe et moins risqué.
- Les experts considèrent que la théanine est généralement sans danger et qu'elle offre de multiples bienfaits pour la santé. Il devrait donc y avoir un marché émergent pour cette gamme de produits.
- Cette possibilité permettrait à KTI de tester le marché des produits aux bienfaits pour la santé renforcés et d'y faire son entrée. Si cette gamme de produits connaît du

succès, KTI pourrait effectuer des travaux de R et D pour développer d'autres produits aux bienfaits pour la santé renforcés qui plairaient à un nouveau segment de consommateurs et qui lui permettraient de se démarquer davantage.

- Le service de R et D aurait ainsi un sentiment d'accomplissement, car ses efforts seraient couronnés par la vente d'un nouveau produit à un nouveau segment de clientèle. Les employés continueraient d'être motivés grâce à leurs réussites.

Inconvénients

- Il existe peu d'études sur la taille du marché pour cette gamme de produits. À mesure que de nouveaux concurrents feront leur entrée sur ce marché, qui n'est pas réglementé, la concurrence pourrait augmenter et les prix de vente, diminuer. Il est donc difficile de prévoir avec exactitude la rentabilité de ce projet. Ce facteur accroît le risque pour KTI.
- KTI devrait engager des frais de marketing considérables pour promouvoir le nouveau produit, et les estimations actuelles sont peut-être trop faibles par rapport aux coûts réels.
- Aucune étude à long terme n'a été réalisée sur la théanine. Même si rien n'indique que la théanine ait des effets nuisibles sur la santé à long terme, KTI court le risque que de futures études montrent que la théanine a des effets négatifs. Si c'était le cas, la gamme de produits pourrait ne plus être viable.
- Le processus de production serait plus complexe que celui des produits actuels, car l'extraction de la théanine exigera la mise à niveau du matériel et des processus spécialisés. KTI devrait acquérir cette expertise ou pourrait avoir besoin d'embaucher des gens qui la possèdent.

Intégration

- Si KTI ne développe pas un produit à l'interne, elle pourrait vendre le brevet à un autre fabricant pour 6 millions \$, ce qui lui permettrait d'investir dans d'autres projets. Ces 6 millions \$ pourraient servir, en partie, à acquérir une participation de 40 % dans la plantation de thé afin d'assurer l'approvisionnement en feuilles de thé de KTI.
- KTI ne peut pas à la fois développer des produits infusés à la théanine en interne et conclure le contrat avec BFI, qui nécessiterait la totalité de l'approvisionnement actuel en feuilles de thé de même que le nouvel approvisionnement potentiel provenant de Hilly, parce que le contrat avec BFI stipule que KTI ne pourra vendre ses thés de marque KTI à aucun autre détaillant.
- Le développement de ce produit de niche s'intègre bien au développement du produit infusé au cannabis qui serait vendu dans les Salons de relaxation Canna puisque les deux représentent des produits de niche qui offrent des bienfaits renforcés pour la santé.

Conclusion et recommandations

Cette possibilité d'investissement représente une occasion importante pour KTI d'élargir sa gamme de produits afin de pénétrer un nouveau marché prometteur. KTI dispose d'un avantage concurrentiel grâce à son brevet et peut tirer parti du travail de l'équipe de R et D en mettant en marché la nouvelle gamme de thés infusés à la théanine. Toutefois, cette possibilité semble s'accompagner de risques importants. Comme il s'agit d'une nouvelle gamme de produits, il est difficile de savoir si le marché l'acceptera. Si, pour une raison ou une autre, le produit n'est pas aussi désirable qu'il le semble, son succès serait compromis. Dans le pire des cas, la gamme de produits pourrait être un échec total (peut-être en raison de la concurrence ou de futures études montrant que l'utilisation à long terme de la théanine pourrait avoir des effets indésirables).

Toutefois, compte tenu du potentiel du projet et de l'avantage concurrentiel dont KTI dispose grâce à son nouveau brevet, KTI devrait accepter cette proposition si le Conseil trouve que les risques associés sont acceptables.

Occasion d'évaluation n° 6 (Option stratégique n° 5 – Contrat de vente aux États-Unis avec Fresh Fare Foods)

Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative du contrat de vente aux États-Unis avec Fresh Fare Foods (FFF).

Analyse quantitative : Le candidat doit effectuer une analyse quantitative de la marge brute que KTI dégagerait des ventes aux clients des États-Unis, et la comparer aux marges générées par les ventes actuelles de thés de marque KTI et par le contrat avec BFI.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de la signature de ce contrat de vente à long terme avec FFF.

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

KTI a la possibilité de signer le premier contrat de vente à long terme de thés de marque KTI. FFF a garanti un certain volume d'achat, et le contrat utiliserait environ 8 % de l'approvisionnement actuel en matières premières de KTI.

Analyse quantitative

	An 1	An 2	Ans 3 à 5
	Du 1 ^{er} sept. 2025 au 31 août 2026	Du 1 ^{er} sept. 2026 au 31 août 2027	Du 1 ^{er} sept. 2027 au 31 août 2030
Kilogrammes requis	850 000	950 000	1 050 000
\$/kg (\$ US)	4,10 \$	4,10 \$	4,10 \$
Ventes annuelles en dollars américains	3 485 000 \$	3 895 000 \$	4 305 000 \$
Taux de change USD/CAD	1,35	1,35	1,35
Ventes annuelles en dollars canadiens	4 704 750 \$	5 258 250 \$	5 811 750 \$
Coût des produits vendus (par kilogramme)	(3 187 500)	(3 562 500)	(3 937 500)
Frais d'expédition	0	0	0
Marge brute	1 517 250 \$	1 695 750 \$	1 874 250 \$
Marge brute (%)	32 %	32 %	32 %

Autres éléments à considérer

- Le contrat devrait dégager une marge brute de 32 %, ce qui est supérieur à la marge brute actuelle de KTI sur ses ventes de thés de marque maison des clients (20,5 %), mais inférieur à la marge brute actuelle de KTI sur ses ventes de thés de marque KTI (35 %). Toutefois, la durée de cinq ans du contrat vient équilibrer cette marge brute inférieure. Ces produits des activités ordinaires seraient assurés pour les cinq prochaines années, ce qui réduit le risque pour KTI.
- Le prix de vente dépend du taux de change du dollar américain par rapport au dollar canadien. Si le dollar canadien s'appréciait, le taux de change baisserait et la marge brute diminuerait elle aussi.
- Comme les ventes commenceraient en septembre 2025, KTI pourrait réattribuer l'approvisionnement utilisé par le contrat de vente de thés de marque maison d'Épiceries Alcona ltée qui arrive à échéance en mai 2025.

Conclusions tirées de l'analyse quantitative

Ce contrat représente un compromis entre la marge brute inférieure pour KTI et le risque réduit auquel la société s'expose (étant donné que le contrat a une durée de cinq ans). Le contrat avec FFF est de loin plus intéressant que celui avec BFI, dont la marge brute n'est que de 20 %. Toutefois, ce contrat n'utiliserait que 8 % de l'approvisionnement

actuel en matières premières de KTI, tandis que le contrat avec BFI utiliserait 100 % de l'approvisionnement. Aussi, le contrat avec BFI prévoit plus d'avantages, comme la réduction des frais de marketing de KTI.

Si KTI décide de ne pas accepter l'offre de BFI, elle devrait sérieusement envisager de conclure ce contrat.

Analyse qualitative

Vision, mission et valeurs fondamentales

L'acceptation de cette proposition permettrait à KTI de réaliser la partie de sa vision consistant à permettre à ses clients de profiter d'une expérience authentique et complexe chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé. La proposition cadre également avec la partie de l'énoncé de mission visant à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes.

Avantages

- KTI pourrait accroître ses ventes aux États-Unis. Vu qu'il n'y a pas de clause d'exclusivité, KTI pourrait continuer à vendre ses produits par ses canaux de distribution habituels aux États-Unis.
- Le volume de ventes garanti contribuerait à assurer un flux de produits des activités ordinaires pour les cinq prochaines années, et il y a la possibilité de renouveler le contrat pour cinq ans de plus si les deux parties le souhaitent. Il est possible que le volume des ventes annuelles soit encore plus élevé, ce qui pourrait faire augmenter les produits des activités ordinaires et le résultat net.
- Cette proposition ne nécessite aucun investissement initial.
- Ce contrat permettrait également de vendre les thés de marque KTI dans les épiceries et pas seulement dans les salons et les boutiques de thé. Comme de plus en plus de consommateurs veulent acheter du thé pour le consommer à la maison, ce contrat donnerait à KTI la possibilité de vendre ses produits sur ce marché.
- FFF inclurait les thés de marque KTI dans ses promotions au moins deux fois par année. Cela permettrait de promouvoir encore plus la marque de KTI aux États-Unis, sans que KTI ait à engager la charge.
- FFF récupérerait les commandes directement des entrepôts de KTI, de sorte qu'il n'y aurait pas de coûts d'expédition aux États-Unis.
- KTI a déjà reçu d'autres offres de contrats à long terme de clients américains et canadiens; celui avec FFF pourrait donc n'être qu'un début. Avant de prendre une décision, KTI devrait peut-être comparer cette offre de contrat aux autres offres qu'elle a reçues.

Inconvénients

- Actuellement, le taux de change de 1,00 USD = 1,35 CAD est favorable, mais il pourrait changer au cours du contrat. Si le dollar américain chute, les marges diminueront.
- Le contrat fixe les volumes vendus et le prix de vente pour une période de cinq ans. Si le prix du thé augmente, la marge brute diminuera, car le prix de vente est fixe.

Intégration

- En raison des volumes requis pour honorer le contrat avec BFI, KTI ne peut pas conclure ce contrat et celui avec BFI en même temps. L'approvisionnement disponible ne permettrait pas de satisfaire les obligations au titre des deux contrats.
- Toutefois, KTI pourrait conclure ce contrat en même temps qu'elle met en marché la gamme de produits infusés à la théanine et le produit infusé au cannabis, puisque son approvisionnement serait suffisant pour répondre à toutes les prévisions et respecter tous les engagements.

Conclusion et recommandations

Si KTI signe ce contrat, il s'agirait du premier contrat à long terme visant la vente de ses thés de marque KTI. Jusqu'à maintenant, toutes les ventes des thés de marque KTI se faisaient de manière ponctuelle et entraînaient de lourds frais d'administration. Ce contrat aiderait la société à vendre les thés de marque KTI sur le marché américain tout en dégagant des marges bénéficiaires raisonnables et sans être liée par des clauses d'exclusivité. Le contrat permettrait à la société d'assurer ces produits des activités ordinaires pour une période pouvant aller jusqu'à 10 ans, si les deux parties le souhaitent, à partir de septembre 2025. Par conséquent, KTI pourrait réattribuer l'approvisionnement utilisé par le contrat de vente de thés de marque maison d'Épicerie Alcona ltée qui arrive à échéance en mai 2025. Le risque réside dans le fait que ce contrat n'offre pas de souplesse à KTI quant aux volumes ou aux prix de vente. Si le prix des intrants, soit les feuilles de thé, augmente, les marges diminueront. Enfin, ce contrat comporte également un risque lié au taux de change du dollar américain, car une chute de la valeur du dollar américain aurait une incidence sur les produits des activités ordinaires et les marges.

Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)

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

Oui – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

Incertain – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

Non – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

Compétence(s) habilitante(s)

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

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

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

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

Le candidat doit formuler une conclusion logique qui cadre avec son analyse et qui intègre une recommandation globale quant à l'acceptation du contrat avec BFI, à l'acquisition d'une participation dans Hilly, à la conclusion d'une entente avec Leaf, à la mise en marché des thés infusés à la théanine et à la conclusion d'un contrat de vente aux États-Unis avec FFF.

Le candidat doit tirer des conclusions logiques et formuler une recommandation quant à l'orientation stratégique que KTI devrait adopter. Le candidat doit intégrer ses analyses des cinq principales possibilités stratégiques pour former une stratégie globale cohérente. Les recommandations doivent être de nature stratégique et témoigner d'un bon jugement professionnel et d'une bonne logique, et tenir compte de la manière dont les différentes possibilités s'influencent. Il est acceptable de mentionner que l'obtention de renseignements supplémentaires est nécessaire, tant que cette affirmation est justifiée et cohérente avec l'analyse.

À l'heure actuelle, KTI se trouve dans une situation à risque parce que 70 % des produits des activités ordinaires de la société découlent de quatre contrats qui viendront à échéance dans les deux prochaines années, et le Conseil ne semble pas avoir l'intention de renouveler ces contrats. Par conséquent, KTI doit s'assurer que les matières

premières qui deviendront disponibles lorsque ces contrats arriveront à échéance (soit 76 % de l'approvisionnement total en matières premières de la société) seront utilisées de manière avantageuse.

L'offre de BFI éliminerait ce risque, étant donné que le contrat utiliserait la totalité de l'approvisionnement actuel de KTI. Cette possibilité implique toutefois certains compromis parce que la marge du contrat est inférieure à la marge que KTI peut actuellement réaliser sur ses ventes de thés de marque KTI et à celle du contrat avec FFF. De plus, pour pouvoir honorer le contrat, KTI devra accroître son approvisionnement en matières premières. Par conséquent, si le Conseil décide d'accepter cette proposition, KTI devrait aussi sérieusement envisager d'investir dans Hilly. Si KTI conclut le contrat avec BFI, mais choisit de ne pas investir dans Hilly, elle devra trouver une autre source d'approvisionnement en matières premières. Il pourrait s'agir d'un défi compte tenu de la concurrence accrue pour l'obtention de terres fertiles sur lesquelles le thé peut être cultivé de façon fiable.

Au lieu de conclure le contrat avec BFI, KTI pourrait appliquer une stratégie s'appuyant sur la capacité du service de R et D à mettre au point de nouveaux produits de thé attrayants, comme le produit PAB infusé au cannabis et la gamme de produits infusés à la théanine. Le potentiel de croissance de ces propositions est supérieur à celui du contrat avec BFI, mais rien ne garantit leur succès (alors que les produits des activités ordinaires tirés du contrat avec BFI seraient garantis).

KTI pourrait également adopter une approche mixte dans le cadre de laquelle elle affecterait une certaine quantité de matières premières aux nouveaux produits et une certaine quantité de matières premières à des contrats plus sûrs, comme celui avec FFF. Par exemple, l'entente avec Leaf ne nécessiterait que 80 000 kg de feuilles de thé, mais les besoins en approvisionnement associés à la gamme de produits infusés à la théanine sont moins clairs. Pour composer avec cette situation, KTI pourrait affecter une quantité précise de matières premières à la gamme de produits infusés à la théanine (par exemple, 500 000 kg) pour la première année. KTI pourrait ainsi se faire une idée de la demande relative au nouveau produit, et disposerait encore d'un approvisionnement important à affecter à des contrats comme celui avec FFF.

Quelle que soit l'approche que le Conseil de KTI décide d'adopter, la société devrait commencer à accepter de conclure des contrats à long terme pour les thés de marque KTI. Même si la société devra accepter des marges plus faibles, cette décision réduirait grandement le risque que la société ne soit pas en mesure de vendre la totalité de son approvisionnement au moyen de contrats ponctuels visant la vente de thés de marque KTI.

Si le Conseil décide d'adopter l'approche la moins risquée et d'accepter le contrat avec BFI, KTI devra probablement vendre le brevet relatif à l'extraction de la théanine pour obtenir les capitaux nécessaires à l'expansion de son approvisionnement. À l'heure actuelle, la société ne dispose pas de capitaux disponibles suffisants pour investir dans Hilly. La seule solution semble être de vendre le brevet relatif à l'extraction de la théanine. Si KTI décidait de conclure le contrat avec BFI, elle perdrait l'avantage concurrentiel associé à son service de R et D.

À l'inverse, si KTI refuse le contrat avec BFI, la société disposera de capitaux et d'un approvisionnement suffisants pour aller de l'avant avec l'entente avec Leaf, la mise en marché de la gamme de produits infusés à la théanine et le contrat avec FFF.

Compte tenu de la solidité du service de R et D et du potentiel associé aux produits qui favorisent les bienfaits du thé pour la santé, il est recommandé que KTI refuse le contrat avec BFI afin d'aller de l'avant avec l'entente avec Leaf, la gamme de produits infusés à la théanine et le contrat avec FFF.

Évaluation sommative n° 4 (Communication)

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

Oui – Le candidat a communiqué sa réponse adéquatement.

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

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

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

Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

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

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

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

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

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

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

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

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

EXEMPLE DE RÉPONSE – KTI (VERSION 1)

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

Date : le 31 mars 2025

Utilisateurs :

- Michael - retraité 2023
- Sabrina - 33,33 %
- Kathleen - 33,33 %
- Jason - 33,33 %
- Conrad - 60 000 actions privilégiées - convertibles - 1-1

Analyse de la situation

Mission, vision et valeurs (MVV)

Mission - inchangée par rapport au MS1 :

« Chaque jour, nous traitons les cultivateurs et les clients de manière juste et nous allons bien au-delà des attentes des consommateurs. Nous produisons notre thé de manière éthiquement responsable; le goût distinctif et la grande qualité de notre thé inspirent fidélité à nos clients. Nous tenons à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes formes. »

Vision – inchangée par rapport au MS1 :

« Nous aspirons à un monde dans lequel des cultivateurs rémunérés équitablement produisent du thé de grande qualité, nos clients profitent d'une expérience authentique, complexe et agréable chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé, et dans lequel toutes les personnes qui participent au processus sont traitées avec honnêteté, équité et respect. »

Valeurs tirées du MS1

- Produire du thé extraordinaire
- Commerce équitable
- Établir des relations à long terme

- Établir une marque qui est réputée pour éthique et qui est respectée
- Traiter tous les employés équitablement, honnêtement et respect
- Veiller au respect des normes en matière d'éthique, de durabilité et d'environnement dans tous les processus

Facteurs clés de succès (FCS) tirés du MS1

- Forte reconnaissance de la marque
- Adaptabilité sur le marché
- Différenciation des produits
- Économies d'échelle
- L'espace d'étalage est de premier choix

Analyse quantitative

Voir le Document 0 - Analyse des états financiers pour les calculs.

- Un prêt sans intérêt de 5 millions \$ sur 10 ans remboursable est dû à Michael - 8 ans restant à courir
- La marge d'exploitation actuelle de KTI est de 7,2 %, selon le document 1, donc pour atteindre la cible de 12 % d'ici 2028, KTI doit augmenter les produits ou diminuer les coûts. Comme les coûts devraient augmenter en raison de facteurs externes (taux d'intérêt), il est important d'augmenter les produits.
- KTI disposera de 4170 KG de feuilles de thé d'ici la fin de 2025 et prêtes pour 2026, car deux contrats arrivent à échéance.

Cibles/Objectifs

- Vendre les thés de marque KTI dans les salons et les boutiques de thé pour usage à la maison
- Réaffecter l'approvisionnement en matières premières à la production des thés de marque KTI
- Accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028
- Accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement

FFPM – Forces

- KTI a lancée un nouveau thé de marque KTI, un objectif qu'elle avait auparavant. Comme elle a eu du succès et une forte croissance indiquent une gestion efficace et des bénéfices.
- Conrad est une nouvelle recrue comme vice-président, Marketing et a contribué au lancement des nouveaux produits et à la croissance.
- KTI a mis fin aux préoccupations des employés concernant la poussière dans l'usine de production, ce qui cadre avec le souci de KTI de s'assurer de traiter les employés avec équité et sécurité
- L'équipe de R et D a fait beaucoup de succès, car elle a acquis un brevet et produit 5 produits par année. Cela montre que la recherche de nouveaux produits se passe bien.

FFPM – Faiblesses

- KTI n'a pas choisi de réaliser d'autres projets, ce qui réduit la diversité et les possibilités futures.
- KTI n'a signé aucun contrat à long terme. Comme KTI est tiré principalement ses produits de thé de marque maison des clients (70 %), et les contrats qui arrivent à échéance bientôt ne sont pas renouvelés, cela indique que les produits pourraient diminuer si leur stabilité n'est pas assurée.
- Michael a pris sa retraite, comme il était le centre et le principal décideur de KTI, c'est aux autres actionnaires / membres de la direction de prendre les rênes.

FFPM – Possibilités

- Le secteur du cannabis est en croissance au Canada, car il a été légalisé, la possibilité de constituer un créneau et d'être une pionnière en étant l'une des premières à vendre des boissons infusées au cannabis serait pour KTI une occasion d'accroître ses produits et de se différencier.
- Conclure des contrats à long terme réduirait les risques liés à une baisse des produits, car les contrats de vente de thé de marque maison des clients arrivent à échéance en 2025/2026 et KTI n'a rien fait pour renouveler.
- La demande de thé de spécialité, particulièrement les produits certifiés biologiques et fair trade ayant des bienfaits pour la santé, continue de croître, ce qui donne à KTI une occasion de croissance si elle continue de mettre l'accent sur les thé de niche. La croissance dans les salons et les boutiques de thé a dépassé les attentes.
- Pour répondre à la demande, les épiceries achètent plus de thé de spécialité, ce qui permet à KTI de réduire ses coûts de marketing et cadre avec le FCS d'avoir de l'espace d'étalage de premier choix.

FFPM – Menaces

- Les taux d'inflation sont en hausse, ce qui réduit le pouvoir d'achat des consommateurs, des fournisseurs, et augmenterait les coûts d'emprunt pour que KTI prenne de l'expansion.
- L'approvisionnement en feuilles de thé, en raison du climat, de l'inflation, des mauvaises récoltes et saisons au cours des deux dernières années. Cela rend l'approvisionnement pour l'expansion liée au thé plus difficile. Pourrait faire baisser les ventes et augmenter le coût des produits vendus.
- Peu d'études à long terme menées sur l'impact de la théanine, un acide aminé, brevet de KTI, sur la santé. Cela pourrait être un problème si KTI décidait de prendre de l'expansion en s'appuyant sur cette théanine.

1. Projet Beau Foods Inc.

Analyse quantitative

Voir le document 2. Selon les calculs, le % de la ME serait d'au moins 15 % et monterait à 17 % après 3 ans, ce qui aiderait KTI à atteindre sa cible de 12 % d'ici 2028 et cadre aussi avec l'objectif de KTI d'accroître les produits de 10 % en 2025/2026. Or, ne s'améliorerait pas beaucoup les années suivantes.

Aucun problème concernant la contrainte d'approvisionnement en kg si KTI ne renouvelle pas le contrat de mai 2025; KTI aurait alors un excédent de 1,6M kg.

Comme il n'y a pas de coût initial, il n'y aurait aucun impact sur les autres clauses restrictives d'E&Y du ratio du fonds de roulement de 2,0.

Analyse qualitative

Avantages :

- Cette possibilité fournit à KTI un contrat à long terme de 10 ans, ce qui aide à réduire de nombreux risques et compense la baisse des produits
- KTI n'aura pas de coûts de marketing liés au thé de marque KTI, ce qui augmentera ses marges d'exploitation et cadre avec les cibles et objectifs de 12 % d'ici 2028 de KTI.
- KTI n'aurait pas non plus à engager de coûts pour accroître la capacité de production, ce qui l'aiderait à s'assurer de pouvoir soutenir d'autres possibilités, vu que l'approvisionnement en KG devient une contrainte en raison des conditions actuelles du marché et des préoccupations croissantes.
- BFI aiderait aussi l'équipe de R et D de KTI, ce qui permettrait à KTI de donner suite à d'autres projets ayant des contraintes sur le plan de la recherche. Cela accroîtrait l'avantage concurrence de KTI dans le domaine de la recherche.

Inconvénients :

- KTI aurait un contrat exclusif avec BFI, ce qui réduit la capacité de KTI de vendre les thés de marque KTI à d'autres marchés. Cela irait à l'encontre de l'objectif premier de KTI de vendre du thé de marque KTI à des boutiques de thé. Cela réduirait les possibilités pour KTI.
- KTI se verrait imposer une pénalité si elle ne fournit pas les quantités minimales, ce qui aurait une incidence sur le résultat d'exploitation de KTI. Cela est inquiétant, vu les préoccupations concernant le maintien de l'approvisionnement en raison des enjeux externes et des mauvaises récoltes.
- Si KTI renouvelle les contrats, il y aura une contrainte d'approvisionnement en kg, car il faudra aussi augmenter l'approvisionnement de 50 % d'ici la troisième année, ce qui pourrait poser problème. Cela empêcherait KTI de réaliser d'autres possibilités.

Conclusion

D'après l'analyse qui précède, bien qu'il soit rentable et aiderait KTI à atteindre ses cibles de %d'exploitation, ce projet ne cadre pas avec l'objectif de KTI de passer aux produits de marque KTI, étant un % élevé des produits en raison de l'entente d'exclusivité.

Je ne recommande pas à KTI de réaliser cette possibilité.

Alignement de l'orientation stratégique

Ce projet ne cadre pas directement avec l'une des priorités mentionnées ci-dessus, car KTI prévoit concentrer plus de ressources à la marque KTI et au renforcement de la réputation de la marque. L'entente d'exclusivité limiterait KTI pendant des années où elle vendrait à d'autres fournisseurs.

2. Investissement dans Hilly Side Tea Farm Inc.**Analyse quantitative**

Voir le document 2. D'après l'analyse, la marge d'exploitation de 3,5 à 5 fois et la participation de 40 % de KTI donnerait une évaluation de 5 à 7,2 millions \$ pour Hilly.

Analyse qualitative**Avantages :**

- KTI pourrait garantir une augmentation de 30 % de l'approvisionnement en feuilles de thé, ce qui l'aiderait à réaliser d'autres possibilités et augmenterait donc ses produits.
- Cette proposition cadre avec l'objectif de KTI d'augmenter le % de marge d'exploitation, car la diminution des feuilles de thé à acheter au coût majoré d'un % fixe réduirait certaines menaces externes que KTI devra affronter pour obtenir l'approvisionnement en raison des rendements des récoltes et de l'augmentation des taux d'intérêt.

- Hilly a déjà les certifications Fairtrade et biologique, ce qui cadre avec les MVV (mission vision valeurs) de KTI car elles ont été un aspect important de KTI. KTI pourrait ainsi utiliser les feuilles de thé.

- Comme elle prévoit aussi augmenter son approvisionnement dans l'avenir, le droit d'acheter en priorité serait avantageux pour KTI car il réduirait les coûts et garantirait l'approvisionnement pour d'autres projets.

Inconvénients :

- Une plainte a été déposée en 2022 concernant des conditions de travail préoccupantes, comme KTI se félicite de traiter les employés équitable, honnêtement et avec respect, cela va à l'encontre des valeurs de KTI

- Il y a un risque, comme KTI détiendrait une participation de 40 %, que KTI ne contrôle aucune décision prise par la société, qui pourrait modifier des processus sans l'approbation de KTI, ce qui est préoccupant.

- KTI n'aurait pas la priorité pour l'approvisionnement en feuilles de thé avant le début de 2026 en raison d'un contrat à long terme actuel, ce qui pourrait réduire les produits de 2025 et se répercuter sur les cibles.

Conclusion

Selon l'analyse qui précède, je recommande que KTI fasse l'acquisition de 40 % de Hilly Side. Cette proposition cadre avec son objectif d'accroître les produits en augmentant l'approvisionnement et en réduisant les coûts des matières premières pour accroître le résultat d'exploitation. La résolution du problème de milieu des employés a été assurée et KTI pourrait intervenir comme actionnaire dans l'avenir.

Alignement de l'orientation stratégique

Comme KTI veut surtout augmenter les produits et les ventes de thés de marque KTI, ce projet cadre avec car KTI pourrait utiliser les feuilles de thé fair trade et biologiques produites par Hilly.

3. Relaxing leaf Company Limited

Analyse quantitative

Voir le document 3. D'après les calculs, cette proposition dépasse le rendement du capital investi de 12 % visé par KTI pour les 3 exercices. KTI devrait réaliser un rendement de 1,68 sur cet investissement. Ce ratio s'aligne également sur le % de ME de 12 % d'ici 2028 de KTI, car il dépasse 21 % pour tous les 3 exercices. Il atteint aussi ~ le double de l'objectif d'accroître les prod de 10 % annuellement.

L'approvisionnement de 80 000 kg serait réalisable si KTI ne renouvelle pas les 2 contrats de 2025.

Analyse qualitative

Avantages :

- Entre-temps, avant les produits au cannabis, KTI augmenterait ses ventes de thés de marque KTI, ce qui cadre avec son objectif d'augmenter les ventes dans ce secteur d'activité. Cela se traduirait par une augmentation des produits pour KTI.
- Il est prouvé que les effets du cannabis, du THC et du CBD aident à réduire le stress et à améliorer la qualité du sommeil, comme KTI s'efforce de fournir aux clients des bienfaits pour la santé il s'agit d'une occasion d'accroître les ventes et de prendre de l'expansion sur un nouveau marché.
- La demande de produits au cannabis augmente, et KTI pourrait en profiter. Conrad a aussi mentionné que KTI pourrait utiliser son usine d'embouteillage, ce qui cadrerait avec les objectifs de réduction des coûts d'exploitation de KTI et améliorerait donc le ratio et favoriserait l'atteinte de la cible.

Inconvénients :

- Comme la vente de produits au cannabis est actuellement illégale, ce projet pourrait ne pas être possible sans modifications législatives. Il y a un risque que cette possibilité ne se concrétise jamais et que les recherches aient été inutiles. Résulterait en temps et en dépenses de R et D.
- Il y a peu d'études de marché sur la vente de cannabis, car le produit n'a pas fait ses preuves et le marché n'est pas établi. Il y a un risque que le produit ne puisse pas être mis en marché et ait donc un impact sur les ventes.
- Le cannabis ayant été légalisé récemment, il y a un gros marché noir et d'importantes exigences réglementaires, ce qui accroîtrait le temps requis pour surmonter les obstacles juridiques et diminuerait donc les marges d'exploitation à mesure que seraient pour engagés les frais de marketing et juridiques.

Conclusion

À la lumière de l'analyse, je recommande que KTI donne suite à la proposition de Relaxing Leaf de créer les « Salons de relaxation Canna ». Parce que ce projet cadre avec les objectifs de KTI d'offrir des thés de spécialité et d'augmenter les ventes des produits de marque KTI.

Alignement de l'orientation stratégique

Cette possibilité cadre avec les objectifs stratégiques de KTI, car l'accent mis sur le passage aux produits de marque KTI et la recherche de saveurs et de boissons uniques et de spécialité cadrerait avec la création de salons de thé au cannabis.

4. Mise en marché des produits infusés à la théanine ou vente

KTI a reçu une offre d'achat de 6 millions \$ pour son brevet du processus de production infusé à la théanine, ou pour le mettre en marché.

Analyse quantitative

Voir le document 4. Selon l'analyse, mise en marché ou vente du brevet :

La mise en marché donnerait à KTI des produits accrus et l'aiderait à atteindre ses cibles. Elle ferait augmenter le résultat d'exploitation, car elle aurait un résultat d'exploitation d'au moins 29 %, ce qui est plus élevé que l'actuel 7 %. KTI perdrait avec la vente d'une valeur de 6 millions \$ et il en coûterait 2,5 millions \$ à KTI, ce qui pourrait être un manquement aux clauses restrictives

Il y a aussi une contrainte d'approvisionnement potentielle si on est finalement dans le haut de la fourchette, car il faudrait 1 million de KG.

Analyse qualitative

Avantages de la mise en marché :

- La croissance du marché de l'infusion est en hausse, ce qui cadre avec l'objectif de KTI d'augmenter ses produits annuellement.
- Le produit procure des bienfaits pour la santé et de la relaxation aux clients, ce qui cadre avec l'évaluation de la situation, car la vente de thés de marque KTI est un objectif.
- Comme KTI est actuellement un chef de file du marché en R et D, comme l'indiquent ses réalisations et le brevet, cela l'aiderait à accroître la reconnaissance de sa marque et cadre avec le FCS d'établir une marque forte. Cela cadre aussi avec l'objectif de différenciation des produits pour KTI.

Inconvénients :

- Le manque d'études s'avère une préoccupation sur la validité des estimations du haut et du bas de la fourchette prévues, ce qui est un risque que le marché ne croisse pas et donc une baisse des ventes de KTI, ainsi que la perte de la vente du brevet.

- Les produits ne seraient pas disponibles avant au moins 18 mois, ce qui ne cadre pas avec les objectifs de KTI d'augmenter ses produits et son % d'exploitation d'ici 2028. Il resterait ~ 1 an pour atteindre ces cibles.
- L'approvisionnement nécessaire imprévisible en feuilles de thé pose un défi à KTI, qui risque d'acheter soit pas assez, soit trop, ce qui lui ferait perdre des produits potentiels ou perdre de l'argent sur l'excédent.
- Il n'y a actuellement aucune étude à long terme sur la théanine, un acide aminé qui, s'il s'avère négatif à long terme, réduirait les ventes et les produits.

Conclusion

Selon l'analyse qui précède, je recommande à KTI de réaliser ce projet, car il cadre avec l'accroissement des ventes de produits de marque KTI et avec l'utilisation de l'avantage concurrentiel de l'équipe de R et D.

Le coût d'opportunité de 6 millions \$ lié à la vente du brevet du processus ne serait pas un coût direct, et tout avantage concurrentiel serait perdu si KTI vend le produit.

Alignement de l'orientation stratégique

La mise en marché cadre avec les objectifs stratégiques de KTI, car mettre l'accent sur la marque KTI et vendre plus aux salons et boutiques de thé est une facette des objectifs à long terme actuels de KTI.

La vente du brevet ne cadre pas avec les objectifs stratégiques de KTI, car elle ne génère pas de produits et n'accroît aucun ratio de rentabilité. Elle ne ferait que fournir du financement.

5. Contrat de vente aux États-Unis avec Fresh Fare Foods

Analyse quantitative

Voir le document 5. D'après l'analyse, cette proposition dépasserait les cibles de KTI d'accroître les % produits annuellement pour les trois premières années, mais n'augmenteraient pas des ans 3 à 5, ce qui aurait une incidence négative en 2028 lors de l'atteinte des cibles. Un % de MB de 32 % ferait aussi croître l'objectif global de % d'exploitation de KTI.

Analyse qualitative

Avantages :

- C'est un contrat de cinq ans, ce qui aiderait KTI à atténuer les préoccupations et les menaces liées aux flux de trésorerie au cours des 5 nouvelles années. Comme les contrats de vente de thés de marque maison des clients de KTI se terminent, cela aiderait KTI à atteindre son objectif de % de ME.

- Cette possibilité cadre avec les objectifs de KTI d'accroître les ventes de thé de marque KTI et donne à KTI accès à un nouveau marché pour accroître la reconnaissance de sa marque et sa notoriété sur le marché, ce qui est un FCS.
- Les thés de marque KTI seraient la seule marque vendue par FFF, ce qui serait une entente d'exclusivité avantageuse pour KTI et augmenterait également la reconnaissance de la marque KTI sur le marché américain.
- FFF fournira des campagnes de promotion semestrielles, ce qui ferait économiser de l'argent à KTI, car KTI dépense actuellement largement pour que la marque KTI obtienne de la reconnaissance.
- FFF avancerait également les coûts de transport, ce qui cadre avec les objectifs de KTI de réduire les coûts d'exploitation et d'améliorer les marges.

Inconvénients :

- Comme on s'attend à ce que le coût des matières premières augmente en raison de la hausse des taux d'inflation, le prix de vente fixe du contrat diminuerait la rentabilité et aurait donc une incidence négative sur l'atteinte par KTI de ses cibles futures.
- Cet projet nécessite 8 % de l'approvisionnement total actuel en feuilles de thé de KTI, qui pourrait avoir un problème d'approvisionnement, qui entraînerait une diminution des ventes et une incidence négative sur ses relations, ce qui va à l'encontre des FCS et des valeurs de KTI.
- Une autre préoccupation concerne le taux de change USD-CAD, car il pourrait réduire davantage les marges d'exploitation de KTI et se répercuter sur l'atteinte des objectifs de % de me.

Conclusion

D'après l'analyse qui précède, je recommande à KTI de réaliser ce projet, car il n'y a aucune contrainte d'approvisionnement, ce qui sera analysé ci-après. KTI disposera ainsi d'un nouveau marché pour exposer sa marque KTI, les risques liés au coût des matières premières peuvent être réduits grâce au projet Hill Side ci-dessus.

Alignement de l'orientation stratégique

Le lancement du thé de marque KTI sur le marché américain cadre avec les objectifs de KTI, car l'accroissement des produits, la diminution des coûts d'exploitation et les économies d'échelle sont toutes liées à l'expansion.

6. Autres questions

Orientons stratégique globale

Globalement, l'orientation stratégique prise par KTI depuis la retraite de Michael en 2023 a été de délaissier les thés de marque maison des clients au profit des thés de marque KTI. Les questions analysées ci-dessus ont été choisies en fonction de l'alignement sur ce changement d'orientation vers la marque KTI et l'obtention d'une plus grande reconnaissance de la marque, ce qui est un FCS.

Réaffectation de l'approvisionnement en thé pendant la transition

Comme les questions d'approvisionnement sont une préoccupation majeure en raison des propositions présentées, elle a été analysée dans le document 6. En supposant que l'approvisionnement nécessaire pour les quantités de 2024 pourra aussi être obtenues en 2025 et par la suite au minimum pour analyser les contraintes de chaque proposition.

D'après le document 6, KTI n'excéderait pas la contrainte d'approvisionnement en thé, car elle aurait un excédent de 3,6 millions de kg, en supposant le haut de la fourchette pour la proposition de mise en marché.

KTI peut atténuer ce problème d'excédent en achetant moins de la proposition Hill Side, et cela lui permet de poursuivre son expansion et le volume des ventes attendu dans l'avenir.

Conclusion générale

En général, il est recommandé que KTI refuse premièrement la proposition de Beau Foods, car l'entente d'exclusivité limiterait sa capacité de mettre en marché et de vendre les thés de marque KTI ou de réaliser d'autres projets.

Deuxièmement, KTI devrait réaliser l'investissement dans Hill side, car il lui assurera un approvisionnement sûr et moins coûteux en feuilles de thé. Il faut d'abord déterminer si cela contrevient à la clause restrictive actuelle du ratio du fonds de roulement de 2,0 d'E&Y (MS1) si un emprunt est toujours en cours compte tenu du coût d'acquisition initial.

Troisièmement, KTI devrait réaliser le projet de salon de thé au cannabis de relaxing leaf company, car c'est une excellente occasion de mettre en marché et de vendre le thé de marque KTI en attendant la légalisation et cadre avec le FCS de différenciation des produits de KTI et utilise l'avantage concurrentiel de son équipe de R et D.

KTI devrait ensuite mettre en marché ses thés infusés à la théanine et utiliser le brevet. Utiliser son avantage concurrentiel et accroître la différenciation des produits de KTI en mettant l'accent sur les bienfaits pour la santé cadre stratégiquement avec KTI dans l'ensemble.

Puis KTI devrait conclure le contrat de vente aux États-Unis, car c'est une occasion unique de prendre de l'expansion et de faire croître la reconnaissance de la marque aux États grâce aux ventes de thés de marque KTI.

La principale contrainte de KTI de l'approvisionnement en thé, même si elle ne réalise pas le projet Hilly side, KTI pourrait répondre à la demande de feuilles de thé tout en réalisant d'autres projets.

Quant à l'orientation stratégique de KTI, elle a été de délaissé les thés de marque maison des clients et compte tenu de la réunion du conseil, les objectifs de mettre l'accent sur la marque KTI cadrent également avec les FCS initiaux et les MVV de KTI.

Document 0 - Analyse des ÉF

Objet

Analyser les marges de KTI.

Résultat d'exploitation 3 763 000,00

Produits 52 200 000,00

% de ME 7,2% < que la cible de 12 % d'ici 2028

Approvisionnement	Produits	Approvisionnement
mai-25	6 213 000,00	1 316,00
nov-25	11 542 000,00	2 854,00
janv-26	13 834 000,00	3 398,00
juin-26	4 951 000,00	1 070,00
Disponible 2026	17 755 000,00	4 170,00
Disponible 2027	<u>18 785 000,00</u>	<u>4 468,00</u>
Total	36 540 000,00	8 638,00

	<u>Produits</u>	<u>Exercices</u>
Produits des activités ordinaires	52 200 000,00	
Augmentation de 10 %	57 420 000,00	2 025,00
Augmentation de 10 %	63 162 000,00	2 026,00
Augmentation de 10 %	69 478 200,00	2 027,00

Document 1

Objet
Déterminer le résultat d'exploitation du projet Beau Foods

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Achat en KG	11 000 000,00	13 000 000,00	16 000 000,00	16 000 000,00	16 000 000,00	16 000 000,00	16 000 000,00	16 000 000,00	16 000 000,00	16 000 000,00	
Prix payé par Beua	4,63										
Produits	50 930 000,00	60 190 000,00	74 080 000,00	74 080 000,00	74 080000,00	74 080 000,00	74 080 000,00	74 080 000,00	74 080 000,00	74 080 000,00	achat * prix
Coût des produits vendus	40 744 000,00	48 152 000,00	59 264 000,00	59 264 000,00	59 264 000,00	59 264 000,00	59 264 000,00	59 264 000,00	59 264 000,00	59 264 000,00	80 % des prod
MB	10 186 000,00	12 038 000,00	14 816 000,00	14 816 000,00	14 816 000,00	14 816 000,00	14 816 000,00	816 000,00	14 816 000,00	14 816 000,00	
Autres frais admin	2 560 000,00	2 560 000,00	2 560 000,00	2 560 000,00	2 560 000,00	2 560 000,00	2 560 000,00	2 560 000,00	2 560 000,00	2 560 000,00	
Résultat d'exploitation	7 626 000,00	9 478 000,00	12 256 000,00	12 256 000,00	12 256 000,00	12 256 000,00	12 256 000,00	12 256 000,00	12 256 000,00	12 256 000,00	
% de ME	15%	16%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	
Contrainte d'approvisionnement en KG											
Août - Juillet 2026	11 000 000,00										
Approvisionnement nécessaire en 2025	4 583 333,33	5 mois en 2025 - août à déc									
Approvisionnement disponilbe	6 213 000,00	aucun problème d'approv									
Excédent	1 629 666,67										

Conclusion
Le projet beua serait rentable et aiderait KTI à atteindre un % de ME de 12 % d'ici 2028, car supérieure à 12 % à pour tous les exercices.

Document 2

Objet

Évaluer Hilly Side tea farm et déterminer si l'investissement en vaut la peine

Produits	8 000 000,00	
Marge d'exploitation	0,45	
Résultat d'exploitation	3 600 000,00	
Multiple	3,50	
ÉVALuation	12 600 000,00	
Offre de 40 %	5 040 000,00	<que l'Offre de 6 \$
Multiple	5,00	
ÉVALuation	18 000 000,00	
Offre de 40 %	7 200 000,00	>que l'offre de 6 \$

Conclusion

L'offre de 6 millions serait sur évaluée à 3,5x et sous évaluée à 5x. Comme il est prévu qu'elles augmenteront, cela serait avantateux pour KTI

Augmente l'approvisionnement de 30 %

Document 3

Objet

Déterminer le taux de rendement de ce projet pour relaxing leaf company

	<u>2 026,00</u>	<u>2 027,00</u>	<u>2028</u>	
Produits	2 100 000,00	2 500 000,00	3 000 000,00	
		0,19	0,20	> que la cible d'augmentation des produits
Coût des produits vendus				
42%	<u>882 000,00</u>	<u>1 050 000,00</u>	<u>1 260 000,00</u>	
MB	1 218 000,00	1 450 000,00	1 740 000,00	
Autres frais d'expp	350 000,00	350 000,00	350 000,00	
Marge d'expl	<u>868 000,00</u>	<u>1 100 000,00</u>	<u>1 390 000,00</u>	
Réparti à 50 % avec KTI	434 000,00	550 000,00	695 000,00	
% de ME	0,21	0,22	0,23	> que la cible de 12 %
RCI annuel	0,43	0,55	0,70	
Résultat d'expl total	1 679 000,00			
Coût initial	1 000 000,00			
Taux de rendement	1,68			
Contrainte				
d'approvisionnement	80 000,00	KG par année		

Conclusion

Selon ce qui précède, le Taux de rendement excède les 12 % requis et a un rendement global de 1,68 sur 3 années.

Document 4**Objet**

Analyser la renabilité de la mise en marché des produits infusés à la théanine.

Selon l'Ann. VII

Élément	Bas de la fourchette	Haut de la fourchette
Caisses vendues par année	17 000	80 000
Prix de vente par caisse	\$140	\$140
Kilogrammes de feuilles de thé requis	220 000	1 035 000
Total des produits des activités ordinaires	\$ 2 380 000	\$ 11 200 000
Coût des produits vendus (55 %)	\$ (1 309 000)	\$ (6 160 000)
Frais d'expédition	\$ (71 400)	\$ (336 000)
Frais de marketing initiaux	\$ (250 000)	\$ (250 000)
Coûts de R et D supplémentaires	\$ (50 000)	\$ (50 000)
Résultat d'exploitation	\$ 699 600	\$ 4 404 000

contrainte d'approvisionnement

% de ME 0,29 0,39 >que la cible de 12 %

Coût initial 2 500 000,00

RCI annuellement - bas-haut 28% 176%

Prix de vente 6 000 000,00

Conclusion

Le RCI est plus élevé que nécessaire pour l'autre possibilité de 12 %. Le % de ME est supérieur à l'objectif, cela aiderait donc à atteindre l'objectif.

Document 5

Objet

Déterminer si le contrat de vente aux ÉU avec FFF est viable

	E1	E2	E3 à E5	
Quantité achetée	850 000,00	950 000,00	1 050 000,00	
prix de FFF en USD	4,10	4,10	4,10	par KG
prix de FFF en CAD	5,54	5,54	5,54	taux de chage de 1,35 selon Ann VIII
Produits	4 704 750,00	5 258 250,00	5 811 750,00	
% des prod		0,12	0,11	> que la cible de 10 % par année
Taux du coût des produits vendus	3,75	3,75	3,75	per KG
Coût des produits vendus	3 187 500,00	3 562 500,00	3 937 500,00	
MB	1 517 250,00	1 695 750,00	1 874 250,00	
% de MB	0,32	0,32	0,32	
Approvisionnement en tHé	8 % du totoal			

Conclusion

Atteint les objectifs en matière de produits annuellement et nécessiterait 8 % de l'approvisionnement total en feuilles de thé

Document 6

Objet

Examiner les contraintes d'approvisionnement

	<u>Approv nécessaire - bas</u>	<u>Approv nécessaire - haut</u>	<u>Recommandation des projets</u>
Projet Beau Foods Inc	4 583 333,33		Non recommandé
Investissement dans Hilly Side Tea Farm Inc	hausse de 30 %		Recommandé
Relaxing leaf Company Limited	80 000,00		Recommandé
Mise en marché des produits infusés à la théani	220 000,00	1 035 000,00	Mise en marché
Contrat de vente aux ÉU avec Fresh Fare foods	691 040,00		Recommandé
Approvisionnement disponible en 2026	4 170 000,00		
Augmentation de l'approvisionnement (Hilly)	1 251 000,00		
Total de l'approvisionnement pour 2026	5 421 000,00		
Prévu (projets recommandés)	1 806 040,00		
Approvisionnement excédentaire	3 614 960,00		
en milliers			
Approvisionnement	<u>Approv selon ann. 2</u>		
mai-25	1 316,00		
nov-25	2 854,00		
janv-26	3 398,00		
juin-26	1 070,00		
Disponible pour 2026	4 170,00		
Disponible pour 2027	4 468,00		
Total	8 638,00		

Conclusion

Il y aura un approvisionnement excédentaire en feuilles de thé, que KTI réalise ou non l'investissement dans Hilly Side.

Ligne 200 - cand. no 4053560

ANNEXE E

EXAMEN FINAL COMMUN

ÉPREUVE DU JOUR 1 – KTI (VERSION 2) – LE 28 MAI 2024

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 28 MAI 2024 – ÉPREUVE DU JOUR 1

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

Nous sommes en janvier 2025 et vous, CPA, travaillez toujours chez F&W Consulting LLP (FWC). Kingsdale Tea Inc. (KTI) fait de nouveau appel à FWC pour l'aider dans sa planification stratégique. Vous avez reçu les informations qui suivent de Kathleen Galinsky, devenue cheffe de la direction de KTI après la retraite de Michael au début de 2024. À sa retraite, Michael a cédé le contrôle de KTI à ses trois enfants, Jason, Sabrina et Kathleen, qui détiennent maintenant chacun un tiers des actions ordinaires de KTI et en forment le Conseil d'administration (le Conseil).

À la fin de 2023, KTI a élargi ses activités : en plus de fabriquer des produits de marque maison pour ses clients, elle a lancé sa propre marque de thé. Ces nouveaux thés, les Thés Kingsdale (les thés de marque KTI), ne sont actuellement vendus que dans les salons et les boutiques de thé. À ce jour, KTI n'a conclu aucun contrat à long terme pour ces produits, surtout parce que les salons et les boutiques de thé voulaient en évaluer la demande avant de s'engager à long terme.

Jusqu'ici, les thés de marque KTI sont bien accueillis en raison de la qualité supérieure des feuilles de thé utilisées pour leur fabrication. Les acheteurs de ces thés sont généralement des buveurs de thé avertis qui ont le palais fin. Pour promouvoir ces nouveaux thés, des salons de thé ont mis en valeur l'histoire de chaque cultivateur qui approvisionne KTI en feuilles de thé. Cette promotion a entraîné une hausse surprenante des ventes, et plusieurs salons de thé connus ont republié les histoires sur les médias sociaux. Globalement, la demande des thés de marque KTI a dépassé les attentes, même si KTI n'a pas elle-même fait la promotion de ses nouveaux produits.

Les résultats financiers de KTI se sont améliorés grâce à l'augmentation des flux de trésorerie générée par la vente des thés de marque KTI. KTI dispose actuellement de 4,5 millions \$ pour réaliser des investissements et a décidé de ne pas recourir à du financement par emprunt supplémentaire.

L'approvisionnement mondial en feuilles de thé demeure une menace importante pour l'ensemble du secteur. Les conditions météorologiques imprévisibles dues aux changements climatiques menacent les récoltes, surtout en haute altitude, où poussent les meilleurs thés. Actuellement, KTI paie en moyenne 3,64 \$ le kilo de thé, et le prix de vente moyen par kilo aux clients est de 4,23 \$ pour les thés de marque maison et de 5,78 \$ pour les nouveaux thés de marque KTI. Depuis la dernière mission de FWC, KTI a accru son approvisionnement en feuilles de thé grâce à un contrat conclu avec un groupe de cultivateurs du Kenya. Jusqu'à présent, les matières premières reçues du Kenya sont d'encore meilleure qualité que celles du fournisseur sri-lankais.

Depuis qu'ils contrôlent KTI, Kathleen, Sabrina et Jason forment une équipe soudée et veillent à respecter la mission et la vision initiales de KTI. Si possible, le Conseil voudrait préserver les relations à long terme que KTI a établies au fil des ans avec les clients qui achètent les thés de marque maison. De plus, le Conseil croit que les relations solides que KTI a bâties avec des cultivateurs de thé biologique aux méthodes traditionnelles et éthiques permettent à KTI de se distinguer des autres fabricants de thés. Le Conseil est convaincu que ces relations procurent un avantage concurrentiel à KTI.

Le Conseil veut faire croître le chiffre d'affaires de KTI chaque année. Actuellement, la plus grosse partie du chiffre d'affaires de KTI provient toujours de ses contrats de vente de thés de marque maison. Toutefois, KTI voudrait dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes, ce qui est de plus en plus difficile à réaliser sur les ventes de thés de marque maison, car les clients continuent de négocier les prix à la baisse.

Le Conseil de KTI vous a demandé d'examiner les informations fournies, puis de rédiger un rapport sur les principaux facteurs stratégiques que KTI doit prendre en considération, lequel inclura votre analyse stratégique et votre recommandation pour chacune des propositions présentées. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales, s'il y en a, dans votre analyse et vos recommandations.

LISTE DES ANNEXES

	Page
I Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA	165
II Extrait des états financiers de KTI et prévisions	169
III Site Web et boutique en ligne	171
IV Contrat avec Thés Taïwan Itée	172
V Renégociation du contrat de vente des thés de marque maison avec SaveCo	173
VI Contrat avec la plantation Mandala	174
VII Proposition de Salons de thé AuthenticiThé	176

ANNEXE I
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Le 9 janvier 2025

Kathleen : Merci, CPA, de nous aider dans notre planification stratégique. Nous souhaitons vivement tirer parti du succès rapide des thés de marque KTI.

Jason : En effet, Kathleen. Nous avons établi des prévisions sur trois ans tant sur le plan de la demande attendue que de l'approvisionnement en matières premières de KTI. Les prévisions de ventes dépassent largement ce que nous avons prévu initialement. Comme notre approvisionnement en matières premières est limité, il faut revoir notre stratégie de vente et de commercialisation des nouveaux thés de marque KTI avant d'accepter de nouvelles commandes.

Sabrina : Je suis d'accord. L'approvisionnement est préoccupant. Si nous ne pouvons pas honorer les commandes que nous acceptons, notre réputation va en souffrir et nous devons payer des pénalités.

Jason : À ce stade-ci de l'évolution de KTI, je crois que nous avons besoin d'un site Web et d'une boutique en ligne où les clients pourraient acheter nos thés directement. Un site Web nous permettrait de contrôler notre image, et une boutique en ligne aiderait KTI à éviter les contraintes strictes d'approvisionnement qu'imposeraient la plupart des propositions de contrats de vente à long terme que nous avons reçues.

Kathleen : Mais, Jason, ça pourrait contrarier nos clients actuels. Je ne crois pas que ce soit judicieux, d'autant plus que la marque KTI est encore très jeune.

Sabrina : Pour être concurrentiels et maximiser la croissance, une boutique en ligne pourrait être nécessaire. Cela nous permettrait aussi de mettre en valeur l'origine des thés et les traditions uniques des plantations. Il faudrait au moins y songer.

Jason : J'ai rassemblé de l'information sur le projet de site Web et de boutique en ligne de KTI.

Kathleen : L'ouverture d'une boutique en ligne ne ferait qu'accroître la pression sur notre approvisionnement actuel et compliquerait nos activités. Je pense qu'il serait beaucoup plus logique de continuer à cibler les salons et les boutiques de thé.

Dans tous les cas, il faut augmenter et assurer notre approvisionnement en feuilles de thé puisqu'il y a de la demande et que nous ignorons dans quelle mesure nous pouvons compter sur nos sources d'approvisionnement actuelles, vu la menace constante des changements climatiques.

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

Sabrina : Bonne nouvelle, nous avons reçu une offre de Thés Taïwan Itée (TT). TT prétend respecter les normes de production biologique et de commerce équitable (Fairtrade), mais dit ne pas avoir l'expérience nécessaire pour remplir les demandes et mener à bien les processus de vérification pour obtenir les certifications. Elle veut donc collaborer avec KTI : en échange de notre aide à l'égard du processus de certification, elle nous accorderait un contrat d'approvisionnement en matières premières à prix fixe.

Jason : Intéressant. Si TT satisfait déjà aux normes, nous pourrions assurément l'aider à obtenir les certifications. TT, qui existe depuis quatre ans, exploite une plantation et une usine de transformation moderne aux processus automatisés et a bonne réputation.

Sabrina : Tant qu'elle pourrait produire une récolte de thé noir au goût constant, TT pourrait probablement répondre aux besoins des acheteurs de thés de marque maison. Toutefois, pour les thés de marque KTI, les thés de TT ne conviendraient sans doute pas, car ils n'ont pas les saveurs uniques des thés cultivés au Sri Lanka et au Kenya auxquelles nos clients s'attendent. Nous ne pourrions donc vraisemblablement pas utiliser ses thés pour les thés de marque KTI.

Jason : Je suis d'accord, Sabrina.

De plus, si nous acceptons de collaborer avec TT, nous pourrions lui acheter du thé oolong ou du thé vert pour élargir notre gamme actuelle de produits.

Kathleen : Parlant de contrats, il faut bientôt renégocier le contrat à long terme avec notre plus gros client de thé de marque maison, SaveCo, qui représente une grande part de notre chiffre d'affaires et veut continuer d'offrir nos produits.

Jason : C'est une excellente nouvelle!

Kathleen : Oui, mais il s'agit du premier contrat que je négocie sans Michael, et SaveCo me met déjà de la pression. Son offre initiale semble basse. Je ne veux pas conclure de contrat à long terme dont la marge bénéficiaire est aussi faible.

Sabrina : Si la marge ne nous convient pas, pourquoi renouveler le contrat avec SaveCo? Pourquoi ne pas utiliser nos quantités limitées de feuilles de thé pour fabriquer des thés de marque KTI dont les marges sont supérieures?

Jason : Bonne observation, Sabrina.

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

Kathleen : D'accord, mais un fait demeure : la plus grosse partie de notre chiffre d'affaires provient encore des contrats de vente de thés de marque maison. Michael a travaillé fort pour établir des relations à long terme avec les clients de KTI. Ces relations nous procurent sécurité et stabilité, et nous avons déjà convenu que l'idéal pour KTI serait de les maintenir.

Sabrina : Je trouve dommage que nous utilisions nos stocks de thé du Sri Lanka pour honorer nos contrats de thés de marque maison. J'ai l'impression que nous gaspillons des matières premières de grande qualité.

Kathleen : Le contrat avec SaveCo stipule que SaveCo doit approuver tout changement qui se répercuterait sur la qualité ou le goût. Toutefois, le remplacement des matières premières que nous utilisons pourrait servir dans les négociations.

Jason : Une autre occasion se présente à nous. Comme vous le savez, certains des meilleurs thés noirs, verts et blancs au monde sont cultivés au Népal. Toutefois, les montagnes de l'Himalaya ont toujours constitué un défi logistique, car de nombreux sites sont inaccessibles par la route, mais ce n'est plus le cas du district de Manang, où une route a été construite récemment. Les véhicules peuvent maintenant se rendre dans cette région éloignée. On y trouve la plantation Mandala (Mandala), qui veut prendre de l'expansion. Mandala a proposé un contrat en vertu duquel KTI lui fournirait son expertise en échange des droits d'achat exclusifs de ses feuilles de thé.

Sabrina : Wow, avoir accès à du thé népalais serait fantastique! Les plantations dans les zones reculées du Népal ont des processus de production très traditionnels. Tout est fait manuellement, et les cultivateurs se transmettent leur savoir de génération en génération. Ces plantations ont-elles les certifications biologique et Fairtrade?

Jason : Malheureusement, non. Par ce contrat, Mandala souhaite justement obtenir l'aide de KTI pour satisfaire aux critères de ces certifications. Ce serait tout un défi. Toutefois, si les standards d'exploitation actuels de Mandala sont élevés, je suis convaincu que, avec notre aide, la plantation finirait par satisfaire aux critères. Le processus prendrait au moins deux ans, peut-être plus.

Kathleen : Ce type de matières premières semble idéal pour la marque KTI. Toutefois, le prix d'achat des matières premières indiqué au contrat est légèrement supérieur au prix d'achat moyen actuel que paie KTI. De plus, Mandala exige un paiement initial ainsi qu'un paiement annuel pour soutenir ses activités.

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

Sabrina : Ce serait merveilleux d'avoir une autre source de matières premières de grande qualité que le service de R et D pourrait utiliser pour créer des saveurs et des assemblages attrayants. Mandala pourrait bien offrir cette possibilité.

Kathleen : Parlons maintenant de la proposition de Salons de thé AuthenticiThé inc. (STA) que nous avons reçue récemment. STA a déjà acheté des lots de thés de marque KTI et ses clients en redemandent! STA veut maintenant conclure un contrat d'achat à long terme.

Jason : C'est super que les thés de marque KTI gagnent en popularité, mais je doute que la vente par l'intermédiaire de salons et de boutiques de thé soit la meilleure stratégie. Cela limite notre champ d'action. Si nous nous engageons à long terme, nous aurons moins de stocks pour les autres canaux de vente.

Kathleen : Je ne suis pas d'accord, Jason. STA est un gros joueur dans le segment des salons de thé, qui ne vend que des thés de marques exclusives de la plus grande qualité. Ce contrat nous garantirait une place dans les boutiques de STA pendant des années encore.

Sabrina : Les thés de marque KTI font manifestement l'objet d'une forte demande. Nous avons reçu beaucoup de propositions de clients actuels et potentiels qui veulent vendre les thés de marque KTI en boutique. Certaines propositions sont à long terme, comme celle de STA, et d'autres portent plutôt sur des commandes ponctuelles de lots, comme celles que nous avons acceptées pour les thés de marque KTI pendant la dernière année.

Kathleen : C'est vrai, Sabrina. Mais l'offre de STA me plaît particulièrement vu la renommée et la popularité de ses salons de thé. STA a mentionné qu'elle voudrait un jour élargir la portée du contrat afin d'offrir les thés de marque KTI dans tout son réseau mondial de salons de thé. C'est une occasion exceptionnelle!

Jason : Les marges dégagées par les contrats à long terme sont généralement moins élevées que celles des contrats à court terme. Est-ce le cas pour ce contrat?

Kathleen : Oui, et c'est normal. Cependant, ce contrat réduirait notre exposition aux risques, car nous serions certains de tirer des produits à long terme de la vente des thés de marque KTI, ce qui n'est pas encore le cas.

Il y a clairement beaucoup à considérer. La réunion est levée.

ANNEXE II
EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS DE KTI ET PRÉVISIONS

Kingsdale Tea Inc.
État des résultats partiel
(en milliers de dollars canadiens)

	<u>2024</u>
	Projet
Produits d'exploitation	
Marques maison des clients	44 945 \$
Marque KTI	16 446
Total des produits d'exploitation	<u>61 391</u>
 Coût des produits vendus	
Marques maison des clients	38 675
Marque KTI	10 690
Total du coût des produits vendus	<u>49 365</u>
 Marge brute	<u>12 026 \$</u>

ANNEXE II (SUITE)
EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS DE KTI ET PRÉVISIONS

Kingsdale Tea Inc.
Prévisions sur la demande attendue et l'approvisionnement
(en milliers de kilos)

	Données réelles	Prévisions		
	2024	2025	2026	2027
Marques maison des clients	10 625	10 838	11 055	11 276
Marque KTI (note 1)	2 845	4 268	6 402	9 603
Total des ventes	13 470	15 106	17 457	20 879
Approvisionnement actuel (note 2)	15 000	15 000	15 000	15 000
Surplus / (manque)	1 530	(106)	(2 457)	(5 879)

Note 1 : Les prévisions pour les thés de marque KTI sont basées sur les commandes déjà reçues des salons et des boutiques de thé. Ces commandes n'ont pas encore été acceptées.

Note 2 : Actuellement, KTI s'approvisionne en feuilles de thé au Sri Lanka et au Kenya.

ANNEXE III SITE WEB ET BOUTIQUE EN LIGNE

Préparé par Jason Galinsky

Comme KTI n'a ni les connaissances ni le savoir-faire requis pour créer le site Web et la boutique en ligne proposés et en assurer la maintenance, il lui faudrait externaliser ces tâches. Les coûts initiaux sont estimés à 800 000 \$.

Une fois le site et la boutique opérationnels, KTI devrait verser environ 5 % des ventes en ligne au fournisseur de services pour couvrir notamment les frais de maintenance et les frais de mise à niveau du site Web. KTI devrait aussi créer une équipe interne de service à la clientèle, dont le coût représenterait environ 2 % des ventes. Les frais d'expédition devraient correspondre à 3 % des ventes, et toutes les autres charges d'exploitation devraient représenter 2 % des ventes. De plus, KTI devrait probablement embaucher plusieurs employés pour s'occuper de ces nouvelles activités. KTI veut utiliser un taux d'actualisation de 4,5 % pour évaluer la valeur potentielle de ce projet.

	2026	2027	2028
Ventes en ligne prévues (<i>en milliers de kilos</i>)	2 500	4 000	6 000

Ces prévisions tiennent compte uniquement de la demande attendue de thés de marque KTI de la plus grande qualité que nous pouvons offrir. Pour répondre à cette demande, nous devons absolument utiliser les meilleures matières premières. D'après notre étude de marché, un prix de vente estimatif de 5,80 \$ le kilo semble raisonnable pour ces produits. Aussi, il serait très avantageux de mettre en valeur le processus de développement unique de chacun de ces thés, car cela aiderait KTI à gagner en notoriété sur les médias sociaux. Par ailleurs, KTI pourrait aussi probablement vendre dans sa boutique en ligne des thés de moins grande qualité, mais elle devrait les vendre moins cher.

En cas de rupture des stocks d'un produit offert dans la boutique en ligne, la mention « ÉPUISÉ » s'afficherait, et les clients pourraient demander d'être informés du retour en stock du produit. Une telle mention pourrait aussi conférer à la marque KTI un caractère exclusif, puisqu'elle laisserait entendre que les quantités sont limitées.

Enfin, plus la variété de produits que nous pourrions offrir dans la boutique en ligne serait grande, mieux ce serait; en effet, nos recherches indiquent que le consommateur type des thés de marque KTI veut vraiment avoir un large choix.

ANNEXE IV CONTRAT AVEC THÉS TAIÛWAN LTÉE

Préparé par Sabrina McLean

Renseignements sur l'offre de TT

- KTI devrait s'engager à acheter au moins 2 500 000 kg de thé noir par année au prix de 3,26 \$ le kilo. Toutefois, comme TT n'obtiendrait probablement pas les certifications avant la fin de 2025, TT n'imposerait pas de minimum d'achat la première année (2025).
- TT permettrait à KTI d'acheter jusqu'à 4 500 000 kg supplémentaires de thé noir, vert ou oolong par année, au prix susmentionné.
- KTI préparerait et déposerait les demandes de certifications Fairtrade et biologique de TT, superviserait le processus de vérification initiale et paierait tous les droits de certification applicables. Ces coûts sont estimés à 2 millions \$.
- Le contrat aurait une durée initiale de cinq ans et pourrait être renouvelé pour une autre période de cinq ans, au gré de KTI.

Autres renseignements

TT exploite près de Taipei une vaste plantation de thé en basse altitude et naturellement productive, dont elle a automatisé les processus pour en améliorer l'efficacité. TT est surtout réputée pour son thé oolong et son thé vert, mais elle a récemment agrandi sa plantation en vue de produire du thé noir pour répondre à la demande à l'exportation de cette variété populaire.

Plusieurs phénomènes météorologiques extrêmes ont touché la plantation de TT ces dernières années, mais ses récoltes annuelles n'ont pas été très affectées. Comme TT est proche d'une grande ville et d'un aéroport, elle est bien située d'un point de vue logistique.

ANNEXE V
RENÉGOCIATION DU CONTRAT DE VENTE
DES THÉS DE MARQUE MAISON AVEC SAVECO

Préparé par Kathleen Galinsky

Renouvellement proposé du contrat avec SaveCo

SaveCo est l'un des clients originaux de KTI, et représente actuellement 16 % du total des produits annuels bruts de KTI. Le contrat actuel avec SaveCo, qui prévoit un volume annuel de 2 300 000 kg de thé au prix de 4,33 \$ le kilo, arrive à échéance le 31 décembre 2025.

L'offre initiale de SaveCo prévoit ce qui suit :

- Le contrat aurait une durée de dix ans.
- SaveCo achèterait annuellement 2 500 000 kg de thé pour sa marque maison, au prix de 4,31 \$ le kilo.
- SaveCo n'accepterait que du thé noir certifié Fairtrade et biologique.
- L'emballage devrait dorénavant être fait entièrement de carton recyclé.

Notes sur la négociation

- KTI a la réputation d'être un fournisseur fiable de thé certifié Fairtrade et biologique, mais plusieurs autres fournisseurs pourraient répondre aux exigences de SaveCo.
- SaveCo a indiqué qu'elle voudrait possiblement élargir la portée du contrat pour y inclure un assortiment des nouveaux thés de marque KTI, en plus de ses propres thés de marque maison. SaveCo a précisé que, vu sa relation de longue date avec KTI, les thés de marque KTI occuperaient les meilleures places sur les étagères.
- Le fournisseur actuel de KTI n'offre pas le nouvel emballage exigé par SaveCo. KTI devrait donc trouver un nouveau fournisseur pour satisfaire à cette exigence.
- Les autres clients de KTI qui achètent des thés de marque maison sont impatients de connaître l'issue de cette négociation pour renégocier leur propre contrat. La plupart des contrats de vente de thés de marque maison doivent être renouvelés d'ici trois ans.

ANNEXE VI CONTRAT AVEC LA PLANTATION MANDALA

Préparé par Jason Galinsky

Les échantillons de thés fournis par Mandala montrent bien le savoir-faire traditionnel des cultivateurs. Les matières premières de Mandala sont de très haute qualité, et je serais fier de les utiliser pour fabriquer nos thés de marque KTI. Il pourrait toutefois être difficile pour Mandala d'obtenir les certifications biologique et Fairtrade, car l'emplacement reculé de la plantation pourrait compliquer le processus de certification.

Mandala n'a pas encore entamé le processus de certification et n'en connaît pas bien les exigences. Par conséquent, il faudrait vraisemblablement franchir de nombreuses étapes pour que les activités de Mandala respectent les critères de certification. De plus, il faudrait faire approuver les demandes de certification par le gouvernement népalais, et nous n'avons aucune expérience dans ce pays. Il pourrait y avoir des frais ou des droits supplémentaires à payer.

Mandala cultive et transforme son thé selon des méthodes traditionnelles employées depuis des centaines d'années. Elle produit du thé noir, vert et blanc.

Conditions du contrat

- KTI effectuerait un paiement initial unique de 1,5 million \$ CA à la signature du contrat. Ces fonds serviraient à la modernisation requise de l'infrastructure et au soutien administratif nécessaire au processus de certification au cours des deux prochaines années.
- À partir de la deuxième année, KTI effectuerait un paiement annuel fixe de 425 000 \$ CA pour couvrir les coûts d'exportation.
- Pendant les dix années du contrat, KTI devrait acheter la totalité de la production annuelle de Mandala (qui ne dépassera pas 3 000 000 kg par année compte tenu de la superficie des terres de Mandala).
- Pendant toute la durée du contrat, il en coûterait 3,88 \$ le kilo à KTI pour acheter les matières premières de Mandala.

KTI veut utiliser un taux d'actualisation de 15 % pour évaluer la valeur potentielle de ce projet.

ANNEXE VI (SUITE)
CONTRAT AVEC LA PLANTATION MANDALA

Plantation Mandala
Prévisions de récoltes de thé biologique et Fairtrade
(en milliers de kilos)

	2025	2026	2027	2028	2029
Production de thé	0	0	1 500	2 000	2 500

ANNEXE VII

PROPOSITION DE SALONS DE THÉ AUTHENTICITHÉ

Préparé par Sabrina McLean

Salons de thé AuthenticiThé (STA) exploite une chaîne de salons de thé très fréquentés. Elle cible le marché des jeunes buveurs de thé, qui sont prêts à payer un prix élevé pour des produits uniques et issus du commerce équitable. Les nouveaux thés de marque KTI ont attiré l'attention de STA en raison de leur qualité et de leur goût supérieurs, et des traditions et histoires uniques des fournisseurs de KTI au Kenya et au Sri Lanka.

STA a proposé un contrat d'achat de thés de marque KTI, lesquels seraient revendus dans ses salons de thé en Amérique du Nord et dans sa boutique en ligne.

Voici les conditions proposées :

- En vertu du contrat, qui entrerait en vigueur dans 12 mois pour une durée de cinq ans, STA s'engagerait à acheter un volume minimal de 1 500 000 kg de thés de marque KTI par année.
- KTI devrait fournir quatre assemblages de thé et les remplacer chaque année. KTI aurait la responsabilité de créer les nouveaux assemblages; toutefois, chaque année, deux d'entre eux devraient être des thés épicés, un devrait être du thé noir et le dernier devrait être une autre sorte de thé.
- STA paierait 4,88 \$ le kilo.
- STA paierait pour le transport des produits.
- Si KTI ne pouvait pas fournir le volume minimal exigé, STA lui imposerait une pénalité correspondant à 20 % de la valeur annuelle du contrat pour chacune des années où le minimum ne serait pas respecté.
- Tout le thé devrait être certifié Fairtrade et biologique.
- Chaque type de thé devrait aussi être accompagné, à des fins de marketing, d'un texte présentant l'origine, les méthodes de production et les notes de dégustation de l'assemblage; STA exigerait que ces informations figurent sur l'emballage des produits.
- STA n'exigerait pas un droit de vente exclusif pour les thés qu'elle achèterait de KTI; par conséquent, KTI pourrait vendre tous les thés qu'elle produit à d'autres clients.

ANNEXE F

ÉPREUVE DU JOUR 1 – KTI (VERSION 2) – LE 28 MAI 2024 GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT

**GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 1
KINGSDALE TEA INC. (KTI)
VERSION 2**

Évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)

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

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

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

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

Grille de compétences des CPA (2022)

Compétence(s) technique(s)

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

Compétence(s) habilitante(s)

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

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

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

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

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

Le candidat doit effectuer une évaluation appropriée de la situation.

Il doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant KTI (création d'un site Web et d'une boutique en ligne, contrat avec Thés Taiwan ltée, renégociation du contrat de vente des thés de marque maison avec SaveCo, contrat avec la plantation Mandala et proposition de Salons de thé AuthenticiThé). De plus, le candidat doit relever la question importante de l'approvisionnement, qui ne suffira pas à répondre à la demande prévue, et l'incidence que cette situation pourrait avoir sur le choix des options stratégiques à retenir.

Le candidat doit faire le point sur les changements survenus dans la situation de la société depuis le module de synthèse 1 et décrire les facteurs qui ont changé ainsi que les facteurs clés qui sont pertinents quant aux décisions à prendre. Une récapitulation de certains aspects de la vision et de la mission, des facteurs clés de succès pertinents ainsi que des éléments applicables de l'analyse FFPM est appropriée.

Situation actuelle

Un changement majeur s'est produit depuis le cas du module de synthèse 1. Michael s'est retiré de KTI et a donné le contrôle de la société à ses trois enfants. Michael avait beaucoup d'influence au sein de la société, et ses enfants ont maintenant la possibilité de donner une nouvelle orientation à KTI. Même s'ils ne souhaitent pas modifier les valeurs de la société (ils demeurent très attachés à leur maintien), ils voient le potentiel que présente l'utilisation des feuilles de thé biologiques et Fairtrade de grande qualité que Michael a travaillé si fort pour obtenir, afin de fabriquer des produits qui mettent en valeur la qualité du thé de KTI et qui se vendent à des prix plus élevés. Globalement, le Conseil veut faire croître le chiffre d'affaires de KTI et dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes.

Depuis le cas du module de synthèse 1, KTI a lancé sa propre marque de thé, appelée les Thés Kingsdale (les thés de marque KTI), qui a connu beaucoup de succès et a fait l'objet de promotion de la part de salons de thé, lesquels ont mis en valeur l'histoire de chaque cultivateur qui approvisionne KTI en feuilles de thé. Cette promotion a permis d'accroître la visibilité des thés de marque KTI et a stimulé la demande, qui a dépassé les attentes. KTI a établi des prévisions de ventes pour les trois prochaines années et prévoit manquer de matières premières à compter de 2025. Il lui sera donc difficile de répondre à la demande prévue de nouveaux produits de marque KTI tout en continuant à honorer les contrats à long terme actuels de vente de thés de marque maison.

Même si les actionnaires sont emballés par les ventes et par le succès initial des thés de marque KTI, la majorité des produits d'exploitation de KTI proviennent toujours de ses contrats de vente de thés de marque maison. Toutefois, la plupart de ces contrats seront bientôt renégociés, et les clients continuent de demander des prix plus bas, ce qui réduira encore les marges de KTI, qui rétrécissent déjà. Compte tenu de la hausse du coût des matières premières, il sera de plus en plus difficile pour KTI d'atteindre son objectif de marge brute pour les contrats de vente de thés de marque maison. KTI a aussi la possibilité de vendre les thés de marque KTI à des prix plus élevés que ceux des thés de marque maison parce que la clientèle ciblée est prête à payer davantage pour ces produits de grande qualité. Toutefois, les produits totaux tirés des ventes de thés de marque KTI demeurent faibles et sont plus imprévisibles que ceux tirés des contrats à long terme de vente de thés de marque maison, qui offrent une certaine sécurité.

Vision et mission

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de KTI, approuvées par le Conseil en 2018, sont les suivantes (aucun changement par rapport au cas du module de synthèse 1) :

Énoncé de vision : « *Nous aspirons à un monde dans lequel des cultivateurs rémunérés équitablement produisent du thé de grande qualité, nos clients profitent d'une expérience authentique, complexe et agréable chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé, et dans lequel toutes les personnes qui participent au processus sont traitées avec honnêteté, équité et respect.* »

Énoncé de mission : « *Chaque jour, nous traitons les cultivateurs et les clients de manière juste et nous allons bien au-delà des attentes des consommateurs. Nous produisons notre thé de manière éthiquement responsable; le goût distinctif et la grande qualité de notre thé inspirent fidélité à nos consommateurs. Nous tenons à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes.* »

Valeurs fondamentales

1. Produire du thé extraordinaire, biologique et certifié Fairtrade.
2. Établir des relations à long terme avec les cultivateurs, les fournisseurs, les clients et les consommateurs.
3. Établir une marque qui est réputée comme étant éthique et qui est respectée.
4. Traiter tous les employés avec équité, honnêteté et respect.
5. Veiller au respect des normes en matière d'éthique, de durabilité et d'environnement dans tous nos processus, de la « ferme » à la table.

Nouveaux objectifs

Objectifs de KTI :

- Faire croître le chiffre d'affaires.
- S'assurer d'avoir un approvisionnement suffisant pour répondre à la demande.
- Dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes.
- Si possible, préserver les relations à long terme que KTI a établies avec les clients qui achètent des thés de marque maison.

KTI a conclu plusieurs contrats à long terme avec ses clients qui lui achètent des thés de marque maison, et la demande de thés de marque KTI augmente. Toutefois, la croissance de la société est limitée par le manque de matières premières prévu. Cette contrainte déterminera si KTI peut tirer parti des marges supérieures et de la croissance potentielle des ventes de thés de marque KTI tout en conservant l'importante source de produits que représentent ses contrats à long terme de vente de thés de marque maison. Pour composer avec l'approvisionnement limité, KTI doit songer à la façon dont elle peut continuer de répondre à la demande sans compromettre ses valeurs et son objectif de marge brute, ni prendre trop de risques.

Trésorerie disponible et financement

Les résultats financiers de KTI se sont améliorés grâce à l'augmentation des flux de trésorerie générée par la vente des thés de marque KTI. KTI dispose actuellement de 4,5 millions \$ pour réaliser des investissements et a décidé de ne pas recourir à du financement par emprunt supplémentaire.

On NE s'attend PAS à ce que le candidat résume les facteurs clés de succès et l'analyse FFPM en détail. Il doit toutefois se servir de ces éléments dans son analyse des options stratégiques présentées.

Facteurs clés de succès

Voici les facteurs clés de succès dans l'industrie de la fabrication de thés :

- Développer efficacement des produits pour les adapter aux changements de préférences des consommateurs.
- Offrir des produits qui se différencient pour maintenir la part de marché.
- Réaliser des économies d'échelle et de gamme pour contenir les coûts unitaires.
- Pouvoir transférer les augmentations du coût des matières premières aux clients.
- Avoir des contrats d'approvisionnement à long terme fiables avec des fournisseurs étrangers afin de garantir l'approvisionnement en feuilles de thé.
- Établir des relations solides avec les détaillants pour s'assurer d'obtenir les meilleurs emplacements sur les étagères de leurs magasins.
- Jouir d'une forte reconnaissance de la marque en consacrant des sommes importantes au marketing et en s'assurant d'avoir la réputation d'offrir une expérience client exceptionnelle.

- Respecter la réglementation gouvernementale en matière de production alimentaire et, lorsqu'elles s'appliquent, les normes relatives aux certifications biologiques et Fairtrade.

Analyse FFPM

Forces

- KTI entretient de bonnes relations avec des cultivateurs qui lui fournissent des matières premières de grande qualité, biologiques et certifiées Fairtrade, ce qui permet à KTI d'exiger des prix plus élevés et de dégager des marges brutes plus élevées.
- Le service de recherche et développement est très performant et est capable de créer des thés nouveaux et intéressants pour répondre à la demande de produits de marque KTI.
- Les membres du Conseil forment une équipe unifiée qui cherche à atteindre les objectifs de la société. Ils savent que la société peut tirer parti de forces importantes pour faire croître le chiffre d'affaires et la marge brute.
- Le récent lancement des thés de marque KTI a été couronné de succès, et on prévoit une augmentation de la demande dans les années à venir.
- Le Conseil demeure fidèle à la vision, à la mission et aux valeurs de KTI, qui forment les assises du succès de la société depuis sa création.
- KTI a déjà aidé des plantations à se conformer aux normes de production biologique et de commerce équitable (Fairtrade) et à se préparer au processus de vérification pour obtenir les certifications.

Faiblesses

- Il sera difficile d'atteindre la marge brute cible de 20 % pour les contrats de vente de thés de marque maison, parce que les clients continuent de négocier les prix à la baisse.
- En raison de la croissance des ventes de thés de marque KTI, la demande prévue dépasse l'approvisionnement actuel en feuilles de thé. En 2025, l'approvisionnement de KTI commencera à ne plus être suffisant, et ce problème s'accroîtra chaque année par la suite. À moins que ce problème ne soit réglé, il limitera la capacité de KTI à faire croître son chiffre d'affaires.
- Michael a pris sa retraite. Il était le point de contact des clients à long terme de la société et c'est lui qui a bâti les relations fructueuses entre KTI et ces clients au fil des ans. Sans lui, les négociations pourraient être difficiles. Certains clients semblent vouloir obtenir des prix réduits lors de la renégociation de leurs contrats.
- À l'heure actuelle, il n'y a pas de marketing en place pour les thés de marque KTI. Le lancement a été un succès parce que des salons de thé bien connus ont aimé le thé

et son histoire, et en ont fait la promotion. KTI doit établir une stratégie de marketing pour maintenir une demande stable.

Possibilités

- KTI est rendue à un stade de développement où l'ajout d'un site Web et d'une boutique en ligne serait important. La plupart des fabricants de thé ont un site Web, et KTI a la possibilité d'emboîter le pas en créant son propre site.
- Le service de recherche et développement fait un excellent travail dont KTI peut tirer parti pour vendre une variété de thés de marque KTI, ce qui cadre avec l'une des tendances dans l'industrie. Cela permet de faire preuve d'une plus grande créativité dans la recherche et le développement, afin de diversifier les types de thé proposés.
- KTI pourrait aider Thés Taïwan Itée à obtenir les certifications biologique et Fairtrade et ainsi obtenir la possibilité d'acheter un plus grand volume de thé (noir, vert et oolong) à l'avenir. KTI pourrait ensuite utiliser ces feuilles de thé biologique et Fairtrade pour produire des thés à prix moindre afin d'honorer les contrats de vente de thés de marque maison, conclus avec des clients qui sont sensibles au prix.
- Pour satisfaire aux besoins en approvisionnement, il est possible de réaffecter le thé utilisé pour honorer les contrats à long terme de vente de thés de marque maison à la fabrication de thés de marque KTI, qui permettent de générer des marges plus élevées.
- KTI a certaines forces qui l'aident à accompagner les plantations dans l'obtention des certifications biologique et Fairtrade, et de l'expérience dans ce processus, ce qui peut lui permettre de décrocher des contrats d'achat exclusifs avec des plantations de thé et de mieux contrôler son approvisionnement en thé dans l'avenir.
- Toutes les petites plantations avec lesquelles KTI fait des affaires produisent du thé selon les méthodes traditionnelles, ce qui crée le type de profil et d'histoire qui intéresse les clients avertis qui achètent des thés de marque. KTI a la possibilité d'utiliser ces histoires dans le marketing de ses thés de marque afin de susciter l'intérêt des clients par rapport à la marque et de répondre aux exigences du segment de clients qui achètent des thés de marque.

Menaces

- Comme on prévoit une pénurie de matières premières, si KTI veut atteindre son objectif de croissance du chiffre d'affaires et maintenir sa marge cible, elle doit déterminer comment elle peut préserver ses valeurs et approvisionner ses clients en thés de qualité adéquate.
- Les changements climatiques et les phénomènes météorologiques volatils qui y sont associés continuent de nuire à la production de thé, en particulier dans les plantations situées en haute altitude. Cette situation pourrait avoir une incidence sur l'offre de matières premières, en particulier l'offre de petites plantations en haute altitude.

- Le nouveau flux de ventes de thés de marque KTI ne repose pas encore sur des contrats à long terme; par conséquent, la demande prévue pour les années à venir est incertaine.
- Kathleen négociera le renouvellement du premier des contrats de vente à long terme qui arrive à échéance depuis le départ à la retraite de Michael. La société pourrait résilier le contrat avec SaveCo pour réattribuer le thé aux ventes de thés de marque KTI, qui génèrent des marges plus élevées. Toutefois, d'autres clients à long terme pourraient s'inquiéter de leur relation avec KTI si la société ne renouvelle pas ce contrat, ce qui pourrait avoir une incidence sur les relations de KTI avec tous les clients qui lui achètent des thés de marque maison et ainsi constituer une menace pour la majorité des produits d'exploitation de la société.
- Les thés cultivés en haute montagne au moyen de processus traditionnels sont plus souvent touchés par les changements climatiques et les phénomènes météorologiques, ce qui pourrait avoir une incidence importante sur la durabilité et la prévisibilité de l'approvisionnement de KTI.
- La conclusion d'un nouveau contrat d'approvisionnement avec une petite plantation (comme la plantation Mandala) peut prendre des années en raison de la nécessité pour cette dernière de se conformer aux normes relatives aux certifications biologique et Fairtrade. Ce délai pourrait faire en sorte que KTI n'ait pas le « bon » approvisionnement pendant les deux prochaines années, ou plus longtemps encore si la plantation n'obtient pas les certifications.

Conclusions de l'évaluation de la situation

KTI souhaite adopter une nouvelle orientation qui met l'accent sur la vente de ses thés de marque KTI. Toutefois, les contrats à long terme de vente de thés de marque maison représentent actuellement la grande majorité des produits d'exploitation de KTI. Pour atteindre son objectif de tirer un pourcentage plus élevé de ses produits d'exploitation provenant de la vente de thés de marque KTI, qui génèrent une marge plus élevée, la société devra s'assurer qu'elle dispose du thé approprié pour honorer chacun des contrats de vente et d'un approvisionnement suffisant pour satisfaire à la totalité de la demande. Elle devra aussi prêter attention à sa stratégie globale pour s'assurer de maintenir sa croissance sans mettre en péril ses normes de qualité et ses valeurs en matière de production et de vente de thés. Comme elle cherche à augmenter ses marges à long terme et met l'accent sur l'excellente qualité du thé qu'elle offre à ses clients, KTI doit composer avec ses contraintes d'approvisionnement actuelles pour élaborer sa stratégie.

Évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions importantes)

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

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

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

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

Compétence(s) technique(s)

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

Compétence(s) habilitante(s)

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

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

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

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

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

Cette occasion d'évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n^{os} 2 à 6.

Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 : Création d'un site Web et d'une boutique en ligne)

Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si KTI devrait créer un site Web et une boutique en ligne pour y offrir ses produits.

Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la VAN de la proposition de création d'un site Web et d'une boutique en ligne et déterminer si la proposition répond aux objectifs du Conseil de faire croître le chiffre d'affaires et de dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de la proposition de création d'un site Web et d'une boutique en ligne et analyser l'incidence de cette proposition sur les contraintes d'approvisionnement de la société.

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

KTI cherche la meilleure façon de vendre ses nouveaux thés de marque KTI. Ces produits ne sont actuellement vendus que dans les salons et les boutiques de thé. Jason pense qu'il serait peut-être temps que KTI crée un site Web et offre une boutique en ligne où ses clients pourraient acheter directement les thés de marque KTI. Si la société décide d'aller de l'avant avec ce projet, elle devra y affecter une partie de son approvisionnement en thé, approvisionnement qui, selon les prévisions, viendra à manquer durant l'année en cours (2025). Par conséquent, si KTI retient ce projet, la quantité de thé qu'elle pourra attribuer à d'autres canaux de vente, comme les contrats à long terme de vente de thés de marque KTI, diminuera.

Analyse quantitative

Les projections suivantes ont été établies d'après l'information fournie par Jason à l'Annexe III.

Analyse de la valeur actualisée nette du site Web et de la boutique en ligne :

		Coût initial	2026	2027	2028
Flux de trésorerie nets liés aux ventes en ligne					
Ventes annuelles (en kilos)			2 500 000	4 000 000	6 000 000
Prix de vente par kilo	5,80 \$		5,80 \$	5,80 \$	5,80 \$
Produits d'exploitation annuels			14 500 000 \$	23 200 000 \$	34 800 000 \$
Coût des ventes	3,64 \$		9 100 000	14 560 000	21 840 000
Marge brute			5 400 000	8 640 000	12 960 000
Versement au fournisseur de services (pourcentage des ventes)	5 %		(725 000)	(1 160 000)	(1 740 000)
Soutien à la clientèle (pourcentage des ventes)	2 %		(290 000)	(464 000)	(696 000)
Frais d'expédition (pourcentage des ventes)	3 %		(435 000)	(696 000)	(1 044 000)
Autres coûts d'exploitation (pourcentage des ventes)	2 %		(290 000)	(464 000)	(696 000)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			3 660 000	5 856 000	8 784 000
Coût initial		(800 000) \$			
Facteur d'actualisation	4,5 %	1,0000	0,9569	0,9157	0,8763
Valeur actualisée		(800 000)	3 502 254	5 362 339	7 697 419
Valeur actualisée nette			<u>15 762 012 \$</u>		

Selon ces projections, l'investissement semble avantageux. La valeur actualisée nette du projet est attrayante, et son pourcentage de marge brute est de 37 %, ce qui est largement supérieur à l'objectif de 20 % fixé par la société. Le projet permettrait aussi de faire croître le chiffre d'affaires de la société – plus que toutes les autres options –, étant donné qu'elle pourrait vendre ses thés de marque KTI 5,80 \$ le kilo dans sa boutique en ligne. (Les prix de vente des autres options sont inférieurs; par exemple, dans sa proposition de contrat à long terme, ABC offre 4,88 \$ le kilo à KTI.)

Toutefois, comme l'a fait remarquer Jason, KTI n'a ni les connaissances ni le savoir-faire requis pour créer le site Web et la boutique en ligne. Par ailleurs, il se peut donc que les données fournies par Jason pour établir les prévisions ne soient pas exactes. Avant que KTI décide d'aller de l'avant avec ce projet, quelqu'un qui connaît ce type de projet et les boutiques en ligne devrait évaluer si les projections sont exactes. Il se peut que certains coûts n'aient pas été pris en compte et que les projections soient trop optimistes, étant donné que KTI n'a pas fait beaucoup de marketing pour sa marque de thé.

D'un point de vue quantitatif, cette option devrait être retenue, puisque KTI a le capital nécessaire et que le projet permet de remplir les objectifs de la société. Toutefois, il est aussi important de noter qu'à l'heure actuelle, KTI ne dispose pas de l'approvisionnement nécessaire pour exécuter toutes les commandes que Jason s'attend à recevoir au cours de chacune des trois années pour lesquelles des projections ont été établies. Si KTI va de l'avant avec ce projet et n'augmente pas son offre actuelle, elle devra trouver une autre source d'approvisionnement (par exemple, en ne renouvelant pas le contrat avec SaveCo qui arrive à échéance).

Analyse qualitative

Avantages

- Cette option semble offrir un degré de souplesse qui est attrayant, compte tenu des contraintes d'approvisionnement actuelles de KTI. Si KTI venait à écouler tous ses stocks d'un produit en particulier, la mention « ÉPUISÉ » s'afficherait pour ce produit sur le site Web de la société. Cette approche pourrait accroître l'exclusivité des thés de marque KTI et aider la société à éviter les pénalités qui lui sont imposées en cas de rupture de stock dans d'autres canaux de vente (comme la pénalité liée au contrat à long terme proposé par ABC). Cette souplesse est très importante compte tenu des contraintes d'approvisionnement de KTI.
- Grâce à son site Web, KTI pourrait contrôler son image, ce qui contribuerait à accroître la notoriété de sa marque. Un site Web permettrait aussi à KTI de profiter de l'avantage concurrentiel qu'elle possède en lien avec ses sources uniques et traditionnelles de thé de grande qualité issu du commerce équitable.

- De nos jours, les sociétés ont généralement un site Web. Comme Sabrina l'a mentionné, KTI a vraisemblablement besoin d'une boutique en ligne pour demeurer concurrentielle et maximiser sa croissance.
- Jason a également indiqué que le mieux pour KTI est d'offrir la plus grande variété de produits possible dans sa boutique en ligne. KTI remplit déjà possiblement ce critère grâce à ses fournisseurs actuels de thés de grande qualité. De plus, KTI a la possibilité d'accroître davantage son approvisionnement et le nombre de types de thé qu'elle offre si elle décide de travailler avec TT ou avec Mandala.
- L'ouverture d'une boutique en ligne permettrait à KTI de réaliser plus efficacement sa vision et sa mission, puisque la société vendrait ses thés directement au consommateur final.

Inconvénients

- Comme KTI est limitée par des contraintes d'approvisionnement, la société pourrait ne pas avoir une quantité suffisante de produits à vendre sur cette nouvelle plateforme. Le plan de KTI est simplement d'indiquer dans sa boutique en ligne qu'un produit est « ÉPUISÉ » quand il est en rupture de stock, mais si cela se produit trop fréquemment, cela pourrait déplaire aux clients, qui risquent de ne pas revenir dans la boutique. Par conséquent, la société doit s'assurer d'avoir suffisamment de produits à proposer dans sa boutique en ligne avant de se lancer dans ce projet.
- Les clients actuels de KTI qui achètent des thés de marque KTI (salons et boutiques de thé) pourraient être mécontents parce que les buveurs de thé n'auraient plus à se rendre en salon ou en boutique et pourraient plutôt acheter les produits directement en ligne. Cette situation pourrait nuire aux relations actuelles de KTI.
- Comme l'a fait remarquer Kathleen, les problèmes d'approvisionnement actuels pourraient s'aggraver si KTI ouvre une boutique en ligne. Par conséquent, si la société décide d'aller de l'avant avec le projet, elle devra réaliser une analyse pour s'assurer qu'elle pourra toujours s'acquitter de ses obligations existantes.
- KTI n'a aucune expérience dans ce domaine et devra sous-traiter la création du site Web et de la boutique en ligne. Par conséquent, le succès du projet dépendra de la compétence du fournisseur auquel KTI confiera le contrat. Si le fournisseur ne livre pas un site Web et une boutique en ligne de qualité, le projet pourrait ne pas être aussi fructueux que l'indiquent les projections.
- Ce projet constituerait un nouveau volet important des activités de la société qui pourrait nécessiter beaucoup d'attention de la part du Conseil et empêcher ce dernier de s'occuper d'autres aspects importants, comme veiller à la satisfaction des clients actuels et chercher à atténuer les contraintes d'approvisionnement de la société. Cette option ferait entrer KTI sur le marché de la vente de thé au détail, qui est différent du marché habituel de la société.

Conclusion/Recommandation

Si KTI peut atténuer ses contraintes d'approvisionnement actuelles et avoir suffisamment de produits pour ouvrir une boutique en ligne, ce projet est recommandé. Même si KTI ne trouve pas assez de stock pour la boutique en ligne, elle devrait tout de même créer un site Web. Comme on s'attend maintenant à ce que les entreprises aient un site Web, le fait que les clients ne trouvent pas KTI en ligne pourrait nuire à la croissance de la société.

Cette option semble procurer à KTI une certaine souplesse qu'aucune autre option ne lui offre actuellement puisqu'aucune pénalité ni exigence stricte quant à l'approvisionnement ne sont rattachées à ce projet. De plus, le projet semble répondre à tous les objectifs du Conseil. À l'heure actuelle, il est recommandé que KTI aille de l'avant avec ce projet. La société a les fonds nécessaires et de bonnes raisons de mettre ce projet en œuvre.

Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 : Proposition de Thés Taïwan Itée)

Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si KTI devrait accepter ou non le contrat d'approvisionnement offert par Thés Taïwan Itée (TT).

Analyse quantitative : Le candidat doit calculer l'incidence que ce contrat pourrait avoir sur la marge brute de KTI et le délai de récupération des droits de certification. Le candidat doit aussi déterminer si le contrat proposé permettrait à KTI d'atteindre l'objectif du Conseil de dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients du contrat proposé et la possibilité d'utiliser le thé de TT pour exécuter les contrats de vente de thés de marque maison de KTI.

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

Situé à proximité de Taipei, TT est un cultivateur et un producteur de thé qui utilise des techniques modernes. TT a automatisé les processus de sa plantation de thé en basse altitude naturellement productive pour cultiver le thé de manière efficiente. TT a proposé une collaboration avec KTI : en échange de l'aide de KTI à l'égard du processus de certification biologique et Fairtrade, TT accorderait à KTI un contrat d'approvisionnement en matières premières à prix fixe.

Analyse quantitative

Analyse de l'offre de contrat :

TT offre à KTI un contrat à prix fixe de 10 ans, en vertu duquel KTI pourra acheter du thé à 3,26 \$ le kilo. Le volume d'achat minimal est de 2,5 millions de kilos par année, à l'exception de la première année (2025), pour laquelle le minimum d'achat ne sera pas appliqué, étant donné que TT n'obtiendra probablement pas les certifications avant la fin de l'année. En contrepartie, KTI préparera et déposera les demandes de certifications biologique et Fairtrade de TT et supervisera le processus de vérification, ce qui lui coûtera environ 2 millions \$.

À l'heure actuelle, KTI paie en moyenne 3,64 \$ le kilo de thé, et le prix de vente moyen est de 4,23 \$ le kilo pour les thés de marque maison et de 5,78 \$ le kilo pour les thés de marque KTI.

L'offre de TT a l'avantage d'être assortie d'un prix fixe pendant les 10 prochaines années. Le prix des matières premières de TT est inférieur au prix d'achat moyen actuel de KTI. La différence entre le prix d'achat en vertu du contrat avec TT et le prix d'achat moyen actuel de KTI est de 0,38 \$ le kilo (3,26 \$ – 3,64 \$).

		% de marge brute
Prix de vente moyen – marques maison des clients	4,23 \$	23 %
Prix de vente moyen – marque KTI	5,78 \$	44 %

Compte tenu des prix de vente moyens des thés de marque KTI et des thés de marque maison de KTI, le coût moins élevé du thé de TT permettrait à KTI de dégager une marge brute d'au moins 20 % sur les ventes de thés de marque maison des clients (23 %) et de thés de marque KTI (44 %). Toutefois, comme l'a dit Sabrina, le thé de TT ne convient pas pour les thés de marque KTI parce que sa qualité n'est pas suffisante pour satisfaire le palais fin du consommateur type de KTI. Néanmoins, KTI pourrait probablement utiliser le thé de TT pour honorer ses contrats de thés de marque maison. KTI pourrait ainsi dégager une marge brute supérieure à son objectif et réaffecter ses matières premières de grande qualité à la production des thés de marque KTI.

Calcul du délai de récupération

Comparativement au fait de s’approvisionner au prix d’achat moyen actuel, les coûts initiaux liés aux demandes de certification (coûts estimés à 2 millions \$) devraient être récupérés dans la troisième année du contrat.

	Période de récupération				
	2026	2027	2028	2029	2030
Prix du thé de TT	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26
Coût moyen du thé actuel de KTI	3,64	3,64	3,64	3,64	3,64
Économie par rapport au prix moyen	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
Kilos achetés	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Économies annuelles	950 000	950 000	950 000	950 000	950 000
Économies cumulatives	950 000	1 900 000	2 850 000	3 800 000	4 750 000
Honoraires de consultation payés au cours de l’an 1	2 000 000	Récupérés au cours de l’année 3			

Toutefois, il est important de noter que cette analyse suppose que TT obtiendra les certifications biologique et Fairtrade d’ici la fin de 2025. Cette hypothèse pourrait toutefois être trop optimiste, et KTI doit évaluer son caractère raisonnable avant de prendre une décision d’investissement. S’il faut plus de temps pour obtenir les certifications par rapport à l’hypothèse utilisée, alors il faudra plus de temps pour que KTI récupère son investissement initial de 2 millions \$.

En outre, avant de prendre une décision, KTI devrait déterminer le taux d’actualisation le plus approprié pour cet investissement et en calculer la VAN. Elle aura ainsi une estimation plus précise de la valeur attendue de ce contrat, et une évaluation plus exhaustive du potentiel de cet investissement.

Conclusion quantitative

Le contrat proposé permettrait à KTI d’accroître son approvisionnement en matières premières en plus d’augmenter la marge brute qu’elle tire des contrats de vente de thés de marque maison. Cependant, pour atteindre ce résultat, il faudra que les clients actuels de KTI qui lui achètent des thés de marque maison acceptent que les matières premières utilisées pour fabriquer leurs produits changent. D’un point de vue quantitatif, KTI devrait aller de l’avant avec cette proposition si les clients qui achètent des thés de marque maison acceptent le changement de matières premières.

Analyse qualitative

Avantages

- Cette option aiderait KTI à dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes (un de ses objectifs), puisque le prix du thé est inférieur à celui du thé que KTI utilise actuellement pour honorer ses contrats de thés de marque maison.
- Acheter du thé de TT permettrait à KTI d'obtenir une grande quantité de stocks et contribuerait à atténuer les contraintes d'approvisionnement actuelles.
- Acheter du thé de TT aiderait KTI à tirer une plus grande part de ses produits des ventes de thés de marque KTI, puisque le thé de TT pourrait servir à honorer les contrats de thés de marque maison; une certaine quantité de thés de grande qualité serait donc libérée et pourrait être utilisée pour réaliser des ventes de thés de marque KTI.
- TT souhaite obtenir les certifications biologique et Fairtrade, ce qui est un aspect important de la mission de KTI. Pour respecter les valeurs de KTI, TT devra obtenir ces certifications avant que KTI commence à lui acheter du thé.
- La conclusion d'un contrat d'approvisionnement à long terme avec TT est conforme à l'un des facteurs clés de succès du secteur, soit établir des relations à long terme avec des fournisseurs de thé.
- En achetant le thé de TT à bas prix pour remplacer des thés plus chers utilisés pour honorer les contrats à long terme de thés de marque maison, KTI respecterait l'un des facteurs clés de succès de l'industrie, qui consiste à transférer toute augmentation du coût des matières premières aux clients, puisque les thés les plus chers seraient vendus à des prix plus élevés aux clients qui achètent les thés de marque KTI.
- Taïwan est réputée pour la production de thé oolong, et produit aussi du thé vert. KTI pourrait acheter de ces thés, en plus du thé noir, et les utiliser à des fins de recherche et développement pour élargir son offre de produits de marque KTI.
- Les incidences des changements climatiques ne sont pas aussi volatiles pour cette plantation en basse altitude qui a des processus et des systèmes modernes en place. Par conséquent, l'approvisionnement en thé de TT pourrait être plus fiable que celui d'autres plantations. Cette plantation a été touchée par des phénomènes météorologiques extrêmes et a quand même réussi à produire une récolte constante chaque année. La signature de ce contrat aiderait donc sans doute à stabiliser l'approvisionnement de KTI.

Inconvénients

- Même si TT prétend que sa plantation respecte les critères d'obtention des certifications biologique et Fairtrade, KTI doit vérifier que c'est bien le cas. Il y a peut-être encore du travail à faire pour que la plantation de TT obtienne ces certifications et il se peut même que la plantation ne les obtienne jamais. Tout retard dans le processus d'obtention des certifications (qui devrait se terminer d'ici la fin de 2025 selon les estimations actuelles) viendrait exacerber les contraintes d'approvisionnement en matières premières de KTI.
- Comme TT n'exerce pas ses activités depuis très longtemps et utilise des processus automatisés, elle n'a probablement pas une histoire unique à mettre en valeur auprès des consommateurs, ce qui limiterait la capacité de KTI à utiliser les thés de TT pour vendre les thés de marque KTI. Cette source d'approvisionnement n'offrirait pas à KTI le même avantage concurrentiel que lui procure son approvisionnement provenant du Sri Lanka et du Kenya.
- Le contrat avec TT ne cadre pas avec l'un des avantages concurrentiels de KTI, qui consiste à entretenir des relations à long terme avec des cultivateurs de thé qui utilisent des processus traditionnels, puisque TT est une plantation moderne qui utilise des processus automatisés et qui n'a pas une histoire aussi unique que celle des fournisseurs actuels de KTI.
- Les thés de TT sont cultivés en basse altitude, ce qui produit habituellement des thés de qualité inférieure à ceux que KTI achète habituellement, qui sont cultivés en haute altitude. Cela pourrait avoir une incidence sur la satisfaction des clients et sur le prix auquel KTI pourrait vendre ces thés.
- Le thé de TT ne pourrait probablement être utilisé que pour produire des thés de marque maison, compte tenu des méthodes de production et de sa qualité inférieure par rapport aux thés des fournisseurs actuels de KTI. Les contrats de thés de marque maison stipulent que tout changement dans les matières premières doit être approuvé. Il y a un risque qu'il soit difficile de convaincre les clients de longue date de KTI de remplacer le thé utilisé.

Intégration

- Renégocier les contrats de thés de marque maison pour utiliser le thé de TT plutôt que ceux qui conviennent davantage à la fabrication de thés de marque KTI profiterait à KTI dans ses deux segments d'activité parce que les thés de marque KTI se vendent plus cher que les thés de marque maison. L'utilisation du thé de TT, qui coûte moins cher, pour remplir les contrats de thés de marque maison permettrait à KTI d'envisager de baisser ses prix dans le cadre des négociations avec les clients qui achètent des thés de marque maison tout en atteignant son objectif de générer une marge brute de 20 %. Grâce à l'important volume de thé que KTI pourrait acheter de TT, la société pourrait réaffecter une quantité équivalente de thé de grande qualité,

acheté des fournisseurs actuels de KTI, à la production de thés de marque KTI pour en faire croître les ventes. Cette réaffectation permettrait à KTI de maintenir les produits qu'elle tire de ses contrats de thés de marque maison tout en réalisant les prévisions de croissance des ventes de thés de marque KTI, pour favoriser la croissance globale de la société.

- La demande prévue par KTI pour ses contrats de vente de thés de marque maison en 2025 est de presque 11 millions de kilos. Il est important de souligner que même si tous les clients qui achètent des thés de marque maison de KTI acceptaient que le thé de TT soit utilisé pour honorer leurs commandes, KTI devrait tout de même utiliser environ 4 millions de kilos de thé de grande qualité pour honorer tous ces contrats (en supposant que KTI achète la quantité maximale de thé à TT, soit 7 millions de kilos). Avant de prendre une décision d'investissement, KTI doit absolument s'assurer que ses clients actuels qui achètent des thés de marque maison acceptent que les matières premières utilisées soient remplacées. Si les clients refusent, alors cet investissement ne fonctionne pas sur le plan stratégique.

Conclusion/Recommandation

L'offre de TT pourrait représenter une excellente occasion pour KTI d'atténuer les contraintes d'approvisionnement avec lesquelles elle est aux prises et les faibles marges brutes qu'elle génère sur ses contrats de vente de thés de marque maison. KTI doit toutefois être consciente que le thé de TT ne respecte pas les normes de qualité pour la production de thés de marque KTI. Si KTI accepte cette offre, elle devra donc affecter le thé de TT à l'exécution des contrats de thés de marque maison. Ce thé satisfait quand même aux exigences de KTI relatives aux certifications biologique et Fairtrade, mais ne possède pas les mêmes qualités gustatives particulières que l'approvisionnement actuel de KTI. Toutefois, TT serait possiblement une source plus fiable de matières premières puisque la plantation est située en basse altitude et semble posséder une bonne résilience aux événements climatiques. Néanmoins, il est essentiel que KTI détermine si ses clients actuels de thés de marque maison permettent le remplacement des matières premières utilisées avant de prendre une décision d'investissement.

Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 : Renégociation du contrat de vente de thés de marque maison de SaveCo)

Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la renégociation du contrat de vente de thés de marque maison de SaveCo.

Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la marge brute prévue du contrat et déterminer si ce contrat permettrait à KTI d'atteindre les objectifs du Conseil consistant à faire croître le chiffre d'affaires de la société et à dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de l'offre de SaveCo ainsi que l'incidence de cette dernière sur les contraintes d'approvisionnement de la société.

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

SaveCo est l'un des premiers clients avec lesquels Michael a établi une relation après avoir fondé KTI, et est le plus important acheteur de thés de marque maison de KTI. Il représente 16 % des produits d'exploitation de la société. La date de renouvellement du contrat est arrivée, et KTI doit accepter l'offre initiale de SaveCo, négocier ou refuser l'offre.

Analyse quantitative

Durée du contrat	10 ans
Volume de thé (kg)	2 500 000
Prix offert par kilo	4,31 \$

	Approvisionnement actuel	Approvisionnement de TT
Produits d'exploitation annuels	10 775 000 \$	10 775 000 \$
Coût des produits vendus (par kilo)	3,64 \$	3,26 \$
Coût total des produits vendus	9 100 000 \$	8 150 000 \$
Marge brute	1 675 000 \$	2 625 000 \$
	Coût moyen du thé pour KTI	Coût du thé de TT
Marge brute		
Prix offert par SaveCo	4,31 \$	4,31 \$
Coût des matières premières	3,64 \$	3,26 \$
Pourcentage de marge brute	15,55 %	24,36 %

Si l'on utilise le coût moyen actuel du thé, le pourcentage de marge brute du contrat proposé n'est que de 15,5 %, ce qui est nettement inférieur à la cible de 20 % de la société. Si KTI décide de ne pas conclure le contrat avec TT, il sera difficile de justifier le maintien du contrat à long terme avec SaveCo sur le plan quantitatif puisque la marge brute découlant du contrat sera bien en deçà de la cible de la société. Toutefois, le contrat avec SaveCo représente 16 % des produits d'exploitation annuels de KTI. Par conséquent, le fait de ne pas renouveler ce contrat entraînerait une baisse considérable des produits actuels de KTI et ne respecterait pas l'objectif du Conseil qui consiste à faire croître le chiffre d'affaires de la société.

Peu importe si KTI accepte ou non le contrat avec TT, elle devrait négocier une augmentation du prix d'achat par kilo de thé avec SaveCo. Puisqu'il s'agit de la première offre de SaveCo, il pourrait être possible d'atteindre un prix qui permettrait à KTI d'utiliser son approvisionnement actuel de thé (qui coûte 3,64 \$ le kilo) et de dégager une marge positive de ce contrat.

Conclusion quantitative

L'attrait de ce contrat dépend beaucoup de la source d'approvisionnement que KTI utiliserait. Si SaveCo permet à KTI d'utiliser le thé de TT, KTI devrait conclure ce contrat. Toutefois, si ce n'est pas le cas, KTI pourrait devoir renoncer au contrat, car il ne remplirait pas l'objectif de marge brute de KTI. Quoi qu'il en soit, KTI devrait également proposer que SaveCo paie un prix plus élevé par kilo de thé fourni par KTI.

Analyse qualitative

Avantages

- Si, après la renégociation, ce contrat exige que KTI continue d'utiliser le thé du Sri Lanka à prix élevé, il n'aidera pas la société à atteindre son objectif de dégager une marge brute d'au moins 20 % sur tous les contrats de vente. Cependant, si KTI utilisait des matières premières au prix d'achat moins élevé, comme le thé acheté de TT pour exécuter ce contrat, la marge serait conforme à la cible de KTI.
- Actuellement, 73 % des produits d'exploitation bruts de KTI proviennent des ventes de thés de marque maison. Même si la société a lancé les thés de marque KTI, elle dépend toujours des ventes de thés de marque maison pour générer la majorité de ses produits d'exploitation. Le contrat avec SaveCo représente à lui seul 16 % des produits de KTI, ce qui est une quantité importante de ventes à remplacer par des ventes de thés de marque KTI pour maintenir les produits. À l'heure actuelle, les ventes de thés de marque KTI ne représentent que 27 % des produits et 52 % de la marge brute. Si KTI choisissait de ne pas renouveler le contrat avec SaveCo (comme l'a mentionné Sabrina), elle libérerait des stocks de matières premières qu'elle pourrait utiliser pour réaliser des ventes de thés de marque KTI dans l'avenir. KTI

pourrait toutefois subir une baisse temporaire des produits, le temps que les stocks libérés soient absorbés par les ventes de thés de marque KTI.

- Négocier le contrat avec SaveCo est conforme à la valeur de KTI qui consiste à établir des relations à long terme avec ses clients. Ce choix pourrait améliorer les relations de KTI non seulement avec SaveCo, mais aussi avec ses autres clients.
- Le maintien de ce contrat permet à KTI de réaliser sa mission qui consiste à fournir à ses clients des thés biologiques et Fairtrade de grande qualité, et ce, à grande échelle et à long terme.
- Le fait d'avoir un contrat de 10 ans pour une grande quantité de thé contribuerait à garantir la demande pour les thés de KTI, ce qui contribuerait à soutenir les produits d'exploitation à long terme de la société.
- SaveCo a indiqué qu'elle voudrait discuter de l'achat de thés de marque KTI si le contrat de vente de thés de marque maison était renouvelé, et offrait les meilleurs emplacements sur les étagères aux thés de marque KTI, ce qui est un facteur clé de succès dans le secteur de la vente de thés. Le renouvellement de ce contrat offrirait donc à KTI la possibilité d'augmenter ses ventes de thés de sa propre marque.

Inconvénients

- Étant donné la bonne réputation de KTI et ses relations à long terme avec ses clients, la renégociation de ce contrat pourrait influencer sur les négociations à venir de ses autres contrats. Si KTI ne renouvelait pas ce contrat, d'autres sociétés pourraient se tourner vers d'autres fournisseurs, ce qui ferait perdre à KTI une partie encore plus grosse de ses produits stables.
- Les clients qui achètent des thés de marque maison ont toujours exigé de bas prix, malgré les thés de grande qualité, biologiques et Fairtrade de KTI, pour lesquels KTI doit payer un prix élevé. Cela va à l'encontre de l'un des facteurs clés de succès du secteur, qui consiste à transférer toute augmentation du coût des matières premières aux clients.
- La décision de ne pas renouveler le contrat accroîtrait le risque que KTI se retrouve avec un surplus de thé au cours des deux prochaines années. L'exécution de ce contrat exige une part importante (2,5 millions de kilos) des matières premières dont dispose KTI et, selon les prévisions actuelles, il y a un risque important que KTI ne soit pas en mesure de vendre la totalité de ce thé excédentaire à d'autres clients dans les deux prochaines années.
- Selon le nouveau contrat proposé par SaveCo, KTI devrait dorénavant utiliser des emballages faits entièrement de carton recyclé. Comme le fournisseur actuel de KTI n'offre pas ce type d'emballage, KTI devrait en trouver un nouveau. Comme cette situation pourrait faire augmenter les coûts et la complexité pour KTI, la société devrait d'abord évaluer les différentes façons dont elle pourrait satisfaire à cette nouvelle exigence avant de décider de renouveler le contrat.

Intégration

- Tant sur le plan quantitatif que qualitatif, le maintien de ce contrat est une décision relativement mauvaise si KTI doit utiliser son approvisionnement actuel en matières premières à prix élevé du Sri Lanka ou du Kenya. Si c'était le cas, la marge de ce contrat serait inférieure à l'objectif. La vente de ce thé de grande qualité entraînerait également un coût d'opportunité, car KTI pourrait vendre ce thé à un prix plus élevé sous sa propre marque que si elle le vendait en tant que thé de marque maison. Le thé de TT constituerait un substitut approprié pour l'exécution de ce contrat, car il respecterait les exigences en matière de certifications Fairtrade et biologique, mais coûterait moins cher, ce qui se traduirait par de meilleures marges. Cependant, SaveCo doit approuver ce changement de matières premières avant que KTI puisse prendre une décision. De plus, cette stratégie part de l'hypothèse que TT obtiendra les certifications nécessaires d'ici la fin de 2025. Cette hypothèse pourrait être trop optimiste et, si le processus d'obtention des certifications est plus long que prévu, KTI devra tout de même utiliser son approvisionnement actuel en matières premières pour honorer son contrat avec SaveCo.
- L'utilisation du thé moins dispendieux de TT risque de ne pas cadrer avec la partie de la mission de KTI consistant à aller bien au-delà des attentes des consommateurs, puisque le goût et la qualité du thé vendu pourraient changer.

Conclusion/Recommandation

Le contrat avec SaveCo représente une part importante des produits actuels de KTI. De plus, cette renégociation pourrait avoir un effet sur la capacité de KTI à conserver ses autres clients qui achètent des thés de marque maison. La perte de tous ces clients au cours des prochaines années signifierait la disparition de 73 % du chiffre d'affaires brut de KTI et de 52 % de sa marge brute, ce qui va à l'encontre des objectifs de la société. Il s'agit d'un risque important à prendre en considération. Cependant, les marges des contrats de vente de thés de marque maison continuent de subir des pressions, et, si aucun changement n'est apporté à l'offre de SaveCo, la marge serait nettement inférieure à l'objectif de KTI. Il s'agit d'une décision difficile qui pourrait nécessiter que KTI fasse un compromis à l'égard de ses objectifs; une telle décision devrait bien sûr être justifiée. Pour résoudre ce problème, KTI pourrait conclure que le thé de TT satisfait aux exigences pour la production de thés de marque maison et que les matières premières à bas prix conviennent davantage pour offrir aux clients ce qu'ils veulent vraiment : des contrats à bas prix. Par conséquent, lors des négociations avec SaveCo et, possiblement, avec d'autres clients qui achètent des thés de marque maison, KTI devrait présenter ce changement de matières premières comme un compromis que les clients doivent faire pour obtenir les prix qu'ils cherchent.

Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 : Contrat avec la plantation Mandala)

Le candidat doit réaliser une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la décision d'accepter ou non le contrat proposé par Mandala.

Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la VAN prévue du contrat et analyser si ce dernier permettrait à KTI d'atteindre l'objectif du Conseil consistant à dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients du contrat proposé ainsi que l'incidence de ce dernier sur les contraintes d'approvisionnement de la société.

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

La plantation Mandala (Mandala), dans le district de Manang au Népal, a la possibilité de prendre de l'expansion maintenant qu'une nouvelle route donnant accès à la région a été construite. Mandala a proposé un accord de collaboration au titre duquel KTI l'aiderait à obtenir les certifications Fairtrade et biologique, ce qui serait un défi et prendrait au moins deux ans, en échange des droits d'achat exclusifs de ses feuilles de thé. Si Mandala obtenait les certifications, KTI pourrait probablement commencer à acheter du thé de Mandala dans deux ans (en 2027). Toutefois, d'ici là, Mandala exige que KTI lui fasse un paiement initial ainsi qu'un paiement annuel pour soutenir ses activités.

Analyse quantitative

Grâce à ce contrat, KTI pourra acheter des feuilles de thé au coût de 3,88 \$ le kilo, soit 0,24 \$ de plus que le coût moyen actuel de 3,64 \$. Il faut également tenir compte des coûts fixes annuels de 425 000 \$ CA et d'un investissement initial de 1,5 million \$ CA pour l'exercice considéré.

La VAN du contrat est d'environ 13,2 millions \$. La valeur de ce contrat pourrait également augmenter si le rendement annuel des cultures de Mandala dépasse 2,5 millions de kilos (la superficie de la plantation permet d'obtenir un rendement annuel maximal de 3 millions de kilos). La marge brute associée à ce contrat est de 33 %, ce qui est supérieur à l'objectif de 20 % du Conseil.

D'un point de vue quantitatif, ce contrat semble lucratif et devrait être accepté.

Analyse qualitative

Avantages

- La conclusion d'un contrat avec une plantation qui offre des thés de grande qualité produits de façon traditionnelle contribuerait à accroître le pourcentage des produits tirés des thés de marque KTI tout en faisant augmenter les ventes de KTI puisque ce thé est la matière première idéale à utiliser pour vendre des thés de marque à prix élevé.
- Ce contrat permettrait à KTI de diversifier son approvisionnement de matières premières, puisqu'elle aurait un autre fournisseur de thé intéressant pour les thés de marque KTI. Si elle accepte l'existence des risques climatiques et autres risques, KTI disposerait d'un approvisionnement plus stable pour répondre à la demande, compte tenu du contrat d'achat exclusif offert par Mandala.
- Comme le thé de Mandala se vend à un prix proche du prix d'achat moyen actuel de KTI et qu'il s'agit d'un thé de la plus grande qualité, il pourrait se vendre à un prix qui satisferait à l'objectif du Conseil de réaliser une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes.
- Si Mandala obtient les certifications Fairtrade et biologique, ce contrat cadrerait avec le nouvel avantage concurrentiel que le Conseil de KTI a identifié, étant donné que le thé de Mandala est cultivé selon des méthodes traditionnelles. À tous les égards, ce contrat ressemble aux relations précédentes de KTI avec ses fournisseurs et continuerait la tradition instaurée par Michael, qui consiste à travailler avec de petits cultivateurs.
- À condition que Mandala obtienne les certifications Fairtrade et biologique, elle offre un thé de grande qualité produit par des cultivateurs rémunérés équitablement, ce qui correspond à la vision de KTI pour tout le thé qu'elle achète.
- Comme le district de Manang est situé en haute altitude dans l'Himalaya, le thé de Mandala sera probablement un thé de grande qualité produit selon des processus traditionnels, ce qui cadre avec la valeur de KTI consistant à respecter les normes en matière d'éthique, de durabilité et de respect de l'environnement dans tous ses processus.
- Les droits d'achat exclusifs à long terme cadrent avec le facteur clé de succès du secteur, à savoir maintenir des contrats d'approvisionnement fiables avec des fournisseurs étrangers.

- Le thé vient du Népal, un pays dans lequel KTI n’a actuellement pas de fournisseur, ce qui diversifierait la provenance de ses thés. KTI pourrait alors développer une plus grande variété de thés pour sa propre marque afin d’étoffer sa sélection. Le thé népalais est réputé pour sa qualité et son goût et sera un ajout fantastique au répertoire de KTI.

Inconvénients

- Le thé de Mandala ne serait pas certifié Fairtrade et biologiques pendant au moins deux ans, alors le contrat n’aiderait pas KTI à répondre à la demande prévue dans l’immédiat. Par conséquent, il n’aiderait pas non plus KTI à soulager ses contraintes d’approvisionnement dans un avenir proche.
- L’Himalaya est une chaîne de hautes montagnes. En raison de l’instabilité du climat, qui s’aggrave à cause des changements climatiques, Mandala risque de connaître de mauvaises saisons et des fluctuations dans ses récoltes. KTI détiendrait des droits d’achat exclusifs, mais pourrait ne pas pouvoir obtenir une quantité stable de thé au cours des années où le rendement des cultures est faible.
- KTI devrait guider Mandala pendant la totalité des processus de certification Fairtrade et biologique, s’occuper des demandes et superviser le processus de vérification. Cet accompagnement prendrait du temps et pourrait être difficile parce que KTI n’a jamais travaillé avec des plantations au Népal et ne connaît pas les exigences du gouvernement local. Ce processus pourrait prendre plus d’argent et de temps que prévu, ce qui aurait une incidence sur les attentes relatives au prix du thé et la fiabilité de l’approvisionnement dans les prochaines années.
- Les demandes de certification Fairtrade et biologique pourraient prendre plus de temps que prévu étant donné que la plantation commence tout juste à chercher à se conformer aux exigences. Il pourrait y avoir des imprévus qui allongeront le délai de certification.
- Puisque le thé de Mandala coûterait plus cher à KTI que son coût des ventes moyen actuel, il est important de comprendre que ce thé ne devrait pas être utilisé pour l’exécution des contrats de vente de thés de marque maison de KTI, car il ne peut pas être vendu à un prix assez élevé pour atteindre l’objectif de marge brute du Conseil.

Intégration

- Il est important de souligner que cette option ne constitue pas une solution raisonnable pour résoudre le problème immédiat d’approvisionnement et atteindre l’objectif de croissance de KTI, étant donné que la plantation n’obtiendra pas les certifications nécessaires pour satisfaire aux normes de KTI avant au moins deux ans. Par ailleurs, ce délai pourrait être encore plus long s’il y a des défis.

Conclusion/Recommandation

Le plus grand risque associé à cette option est qu'il est impossible de savoir si Mandala va obtenir ou non les certifications Fairtrade et biologique. Si ces efforts ne mènent à rien, KTI aura perdu temps et argent dans le cadre d'un projet qui ne pourra pas fournir le type de matières premières dont KTI a besoin pour ses contrats de vente de thés de marque maison et de thés de marque KTI. Par conséquent, avant de se lancer dans ce projet, KTI devrait procéder à une évaluation approfondie des activités de Mandala pour déterminer la probabilité que la plantation obtienne les certifications. KTI devrait aussi chercher à établir combien de temps ce processus est susceptible de prendre, puisque la société doit préparer ses prévisions d'approvisionnement et de demande.

Si KTI estime que la probabilité que Mandala obtienne les certifications est suffisamment bonne, elle devrait aller de l'avant avec ce projet. En effet, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, ce projet est attrayant, à condition que Mandala obtienne les certifications. La quantité supplémentaire de matières premières que ce contrat procurerait à KTI permettrait à la société d'éviter les contraintes d'approvisionnement futures, compte tenu de l'incertitude liée aux changements climatiques. Le thé de Mandala permettrait aussi à KTI d'élargir sa gamme de produits de marque KTI et, par conséquent, de développer ce nouveau volet de ses activités.

Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 : Proposition de Salons de thé AuthenticiThé)

Le candidat doit effectuer une évaluation à la fois quantitative et qualitative pour déterminer si KTI devrait accepter le contrat proposé par Salons de thé AuthenticiThé (STA).

Analyse quantitative : Le candidat doit calculer la marge brute prévue du contrat et déterminer si ce dernier permettrait à KTI d'atteindre les objectifs du Conseil consistant à faire croître le chiffre d'affaires de la société et à dégager une marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes.

Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de la proposition de STA ainsi que l'incidence de cette dernière sur les contraintes d'approvisionnement de la société.

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

STA a proposé à KTI un contrat d'achat de thés de marque KTI d'une durée de cinq ans parce qu'elle a été impressionnée par les produits depuis leur lancement. STA vendrait les thés de marque KTI dans ses salons de thé réputés en Amérique du Nord et dans sa boutique en ligne. La portée du contrat pourrait également être élargie dans l'avenir afin d'offrir les thés de marque KTI dans l'ensemble du réseau mondial de salons de thé de STA. Selon le contrat, KTI devrait produire quatre assemblages de thé, dont deux thés épicés, un thé noir et un autre type de thé, et les changer chaque année.

Analyse quantitative

Il est important de calculer la marge brute qui serait réalisée en fonction du prix proposé pour déterminer si ce contrat permettra d'atteindre le pourcentage de marge brute cible de KTI.

Quantité achetée par année selon le contrat	1 500 000 kg
Prix payé par STA (par kg)	4,88 \$
Coût moyen pour KTI (par kg)	3,64 \$

	2026	2027	2028	2029	2030
Volume des ventes	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Prix payé par STA (par kg)	4,88	4,88	4,88	4,88	4,88
Total des produits générés par le contrat	7 320 000	7 320 000	7 320 000	7 320 000	7 320 000
Coût des produits vendus	(5 460 000)	(5 460 000)	(5 460 000)	(5 460 000)	(5 460 000)
Marge brute	1 860 000	1 860 000	1 860 000	1 860 000	1 860 000

Pénalité potentielle en cas de problème d'approvisionnement

Valeur annuelle du contrat	7 320 000 \$
Pénalité (en pourcentage)	20 %
Pénalité (en dollars)	1 464 000 \$

Dans l'ensemble, cette option offre la sécurité et le volume d'un contrat à long terme, ainsi qu'une marge brute de 25 %, ce qui répond aux objectifs du Conseil de KTI. Toutefois, il convient également de noter que la marge brute associée à cette offre de contrat est inférieure à celle que KTI s'attend à dégager de son projet de boutique en ligne (qui est de 32 %). Ainsi, compte tenu des contraintes d'approvisionnement, il serait plus avantageux pour KTI de vendre les produits de sa propre marque par l'entremise de sa boutique en ligne projetée si elle devait faire un choix concernant l'affectation de son approvisionnement limité. Néanmoins, ce contrat permettrait d'atteindre les objectifs du Conseil en plus de conférer d'autres avantages potentiels, qui sont présentés plus en détail ci-après.

Analyse qualitative

Avantages

- La signature de ce contrat aiderait KTI à atteindre son objectif d'augmenter le pourcentage des produits tirés des ventes de thés de marque KTI, tout en assurant la croissance globale des ventes, car il s'agit d'un gros contrat de vente à long terme

- pour les thés de marque KTI, et la société n'a pas encore de tels contrats, en dehors de ses contrats de vente de thés de marque maison dont les marges sont peu élevées.
- Ce contrat offrirait à KTI une source stable de produits, ce qui l'aiderait à atteindre son objectif de croissance des produits.
 - Même si ce contrat entraînerait des coûts de développement supplémentaires, STA n'exige pas d'avoir les droits de vente exclusifs relativement aux thés qu'elle achète. KTI pourrait donc offrir ces nouveaux assemblages de thé dans le cadre de ses autres contrats de vente.
 - Ce contrat cadre avec la valeur de KTI consistant à produire du thé extraordinaire, biologique et certifié Fairtrade, puisque STA attribue une valeur au type de matières premières et aux plantations uniques auprès desquelles KTI s'approvisionne.
 - Ce contrat pourrait être le début d'une relation à long terme avec STA, ce qui cadre avec la valeur de KTI concernant l'établissement de relations à long terme avec ses clients.
 - La vente de thé par l'entremise de STA permettrait à KTI de profiter du réseau de salons de thé de l'entreprise, qui jouit d'une grande renommée. KTI pourrait ainsi accroître la notoriété de sa marque en Amérique du Nord et, possiblement, dans le monde entier si le contrat était élargi pour inclure l'ensemble du réseau mondial de STA.

Inconvénients

- Selon les modalités de la proposition de contrat, KTI devrait produire quatre nouveaux assemblages de thé par année (deux épices, un noir et un autre type de thé). Le contrat s'accompagnerait donc de coûts de développement supplémentaires, car KTI serait responsable de mettre au point ces nouveaux assemblages. KTI devrait estimer cette charge prévue, car elle n'a pas été incluse dans l'analyse quantitative.
- Ce contrat représente une excellente occasion pour KTI de conclure un gros contrat à long terme de vente de thés de marque KTI. Il sera toutefois important de déterminer comment KTI parviendrait à s'assurer un approvisionnement suffisant pour exécuter le contrat. Le contrat exige des thés produits selon des méthodes uniques qui s'accompagnent d'une histoire intéressante à raconter aux clients, alors il ne sera pas possible d'utiliser le thé de TT. L'acceptation de ce contrat pourrait aggraver encore davantage les contraintes d'approvisionnement de KTI.
- Étant donné que les thés requis pour l'exécution de ce contrat sont ceux qui sont le plus vulnérables aux répercussions des changements climatiques et des conditions météorologiques volatiles (petites plantations en haute altitude), il y a un risque que l'approvisionnement en thé varie d'une saison à l'autre, ce qui rendrait difficile l'exécution d'un aussi gros contrat à volume fixe.
- Si KTI ne peut pas offrir le volume minimal annuel garanti de thé prévu au contrat, elle devra payer à STA une pénalité de près de 1,5 million \$, soit la valeur annuelle du contrat. Il s'agit d'un risque important compte tenu des contraintes

d'approvisionnement actuelles de KTI et des risques liés aux changements climatiques. Avant de signer ce contrat, KTI devrait tenter de faire retirer cette clause ou, à tout le moins, de faire réduire la pénalité.

Intégration

- Pour avoir suffisamment de matières premières de la plus grande qualité pour honorer ce contrat, KTI devra soit résilier le contrat avec SaveCo, soit utiliser le thé de TT pour honorer le contrat avec SaveCo. Cela permettrait de libérer le thé sri-lankais qui est actuellement utilisé pour exécuter le contrat avec SaveCo. Mandala est une autre source d'approvisionnement possible, mais comme ces matières premières ne seront pas disponibles avant au moins deux ans, KTI ne pourra pas s'en servir pour ce contrat.

Conclusion/Recommandation

Le contrat avec STA est une excellente occasion que KTI devrait envisager parce qu'elle cadre avec l'objectif de la société en matière de croissance des produits, respecte la marge brute ciblée par le Conseil et concorde avec la vision, la mission et les valeurs de KTI, à savoir offrir des thés de grande qualité dans le cadre de relations à long terme avec ses clients. La vente de thé dans les salons de thé réputés de STA donnerait davantage de notoriété à la marque KTI et, si KTI exigeait que l'histoire de ses cultivateurs soit imprimée directement sur les emballages des thés, aiderait à faire connaître les normes élevées en matière de commerce équitable et de culture biologique que KTI incarne.

La principale difficulté liée à ce contrat est qu'il aggraverait le manque de matières premières de KTI, particulièrement de thés produits par ses fournisseurs au Sri Lanka et au Kenya. Si KTI accepte les modalités proposées par STA, elle risque d'avoir à payer une lourde pénalité si elle ne respecte pas le volume minimal annuel garanti. Avant de conclure ce contrat, KTI devrait tenter de faire retirer cette pénalité ou évaluer la probabilité qu'elle ne parvienne pas à fournir le volume minimal garanti.

Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)

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

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

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

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

Compétence(s) habilitante(s)

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

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

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

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

Dans sa recommandation globale, le candidat doit intégrer son analyse des cinq principales options stratégiques pour recommander une décision définitive quant à la façon d'atteindre les objectifs du Conseil de KTI, tout en tenant compte des contraintes d'approvisionnement de la société. Les recommandations devraient être de nature stratégique, être logiques et démontrer le jugement professionnel du candidat, en plus de tenir compte du fait que toutes les options sont interreliées. Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.

Options stratégiques

L'option de créer un site Web et une boutique en ligne pour vendre les produits de KTI semble attrayante. Un site Web permettrait à KTI de faire la promotion de sa marque, et la boutique en ligne offrirait un nouveau canal de vente à la société; la vente en ligne est d'ailleurs rendue très courante dans l'industrie. De plus, cette option ne crée pas de risque excessif relativement aux contraintes d'approvisionnement de KTI parce qu'elle ne s'accompagne d'aucune pénalité ou exigence stricte en matière d'approvisionnement. En fait, il semble que cette proposition offre à KTI une beaucoup plus grande souplesse que

les autres options stratégiques. À l'heure actuelle, il est recommandé que KTI aille de l'avant avec ce projet si elle peut s'assurer d'avoir les quantités de matières premières requises pour exploiter la boutique en ligne. Si ce n'est pas le cas, KTI devrait songer à reporter le lancement de la boutique en ligne jusqu'à ce qu'elle ait un approvisionnement suffisant.

Le contrat avec TT semble être une excellente façon d'atteindre la plupart des objectifs de KTI : la plantation offre un approvisionnement abondant en matières premières, le prix offert pour les matières premières est beaucoup plus bas que le prix d'achat actuel de KTI, et le thé sera disponible assez rapidement parce que TT semble déjà prête à présenter des demandes de certifications Fairtrade et biologique. Cependant, même s'il est fort probable que TT obtienne les certifications, la plantation est relativement nouvelle, elle est située en basse altitude et elle utilise des processus modernes, et ne semble donc pas offrir le même avantage concurrentiel que les autres fournisseurs de KTI. Toutefois, la disponibilité du thé de TT et la fiabilité de l'approvisionnement permettraient à KTI d'utiliser ce thé à prix inférieur pour exécuter ses contrats de thés de marque maison, car les acheteurs de ces thés n'exigent peut-être pas un degré de qualité aussi élevé que celui qu'offrent les fournisseurs actuels de KTI au Sri Lanka et au Kenya. Par conséquent, KTI devrait aller de l'avant avec cette option si ses clients qui achètent des thés de marque maison, comme SaveCo, lui permettent d'utiliser le thé de TT. Si c'est le cas, ce contrat aiderait KTI à alléger ses contraintes d'approvisionnement.

Les négociations à venir avec SaveCo présentent une occasion intéressante pour KTI sur le plan de l'approvisionnement. Les clients qui achètent des thés de marque maison ont toujours exigé de bas prix, malgré les thés de qualité, biologiques et Fairtrade de KTI. Cette situation a toujours exercé une pression sur les marges de la société. Cependant, le contrat avec SaveCo représente une part importante des produits globaux de KTI, et certains éléments du cas portent à croire que le non-renouvellement de ce contrat pourrait mettre en péril les autres contrats de vente de thés de marque maison de KTI. Dans l'ensemble, la société devrait faire croître très rapidement ses ventes de thés de marque KTI pour remplacer tous les produits qui seraient perdus si ce contrat n'était pas renouvelé. Toutefois, une occasion semble se présenter à KTI, qui pourrait affecter au contrat de thé de marque maison de SaveCo le thé de TT, que KTI achète à plus bas prix. Le remplacement du thé utilisé pourrait servir d'outil de négociation en vue de proposer des prix moins élevés. Si SaveCo refuse de négocier les conditions de l'offre actuelle, KTI devrait rejeter le contrat.

KTI a l'occasion de conclure un contrat avec Mandala, une plantation de thé située dans les montagnes du Népal. Ce contrat permettrait à la société d'avoir un fournisseur de thé approprié sur les plans de la qualité et du caractère traditionnel des méthodes de production, et d'avoir des droits d'achat exclusifs. Toutefois, vu le délai entre la conclusion du contrat et la possibilité d'acheter le thé en raison du long processus de certification, cette option ne permettra pas à KTI d'avoir des matières premières pour pallier le manque

de stock avant deux ans. Il est aussi impossible de savoir avec certitude si Mandala obtiendra les certifications parce que KTI ne comprend pas bien les activités actuelles de la plantation. Le prix d'achat du thé est aussi supérieur au prix moyen que paie actuellement KTI, et il y a un risque que l'approvisionnement soit volatil en raison des effets des changements climatiques sur la saison de production dans l'Himalaya. Si cette option est retenue, il est important de comprendre que les matières premières fournies par Mandala aideront KTI à remédier à ses problèmes d'approvisionnement dans l'avenir seulement et non à court terme. De plus, le thé acheté de Mandala devra être utilisé expressément pour la fabrication des thés de marque KTI, qui permettraient d'atteindre la marge cible de KTI, compte tenu du coût élevé des matières premières fournies par Mandala. Enfin, avant d'accepter ce contrat, KTI devrait mettre en œuvre des procédures rigoureuses de contrôle diligent à l'égard des activités actuelles de Mandala pour évaluer le degré de probabilité qu'elle obtienne les certifications.

STA a proposé un contrat d'achat de thés de marque KTI en vue de les vendre dans sa chaîne de salons de thé réputée. Ce contrat a une durée de cinq ans, et KTI devrait produire quatre nouveaux types de thé par année. Le prix de vente prévu au contrat est inférieur au prix de vente moyen actuel des thés de marque KTI, mais il atteint l'objectif de marge brute fixé par le Conseil de KTI. Grâce à ce contrat, KTI pourrait aussi profiter de la promotion des thés de marque KTI par STA pour accroître la notoriété de la marque. Toutefois, il s'agit d'un contrat à quantité fixe qui nécessite un approvisionnement adéquat de thés qui s'accompagnent d'une histoire sur les plans des méthodes de production et de l'origine, et KTI a actuellement des contraintes d'approvisionnement pour ces types de thé. Avant de décider de conclure ou non ce contrat avec STA, il est essentiel que KTI détermine si elle a l'approvisionnement nécessaire pour honorer ce contrat, surtout compte tenu de la pénalité qu'elle devra payer si elle ne peut pas fournir le volume minimal annuel garanti. La capacité de KTI à honorer ce contrat dépendra grandement des autres options stratégiques que KTI aura retenues parmi les choix proposés et évalués. L'une des solutions possibles serait d'accepter le contrat d'approvisionnement avec TT et d'affecter le thé acheté de TT aux contrats de vente de thés de marque maison de KTI, ce qui libérerait des matières premières de grande qualité provenant du Sri Lanka et du Kenya pour honorer le contrat avec STA.

KTI devrait d'abord déterminer si l'utilisation du thé de TT pour exécuter ses contrats de vente de thés de marque maison est une option viable. Cette solution libérerait une quantité importante de matières premières de grande qualité qui pourraient ensuite être affectées à la vente en ligne et au contrat avec STA. Si la société peut utiliser le thé de TT pour exécuter les contrats de vente de thés de marque maison, elle devrait signer le contrat avec TT et immédiatement commencer la substitution. Ensuite, KTI devrait mettre en œuvre des procédures rigoureuses de contrôle diligent à l'égard des activités de Mandala pour évaluer le degré de probabilité que la plantation obtienne les certifications. Si la probabilité est bonne, KTI devrait également aller de l'avant avec ce projet. Enfin, en fonction des résultats, la société devrait établir de nouvelles prévisions

d'approvisionnement. Si les prévisions le permettent, KTI devrait d'abord ouvrir sa propre boutique en ligne (compte tenu de la marge brute élevée et de l'absence de risque de pénalité), puis déterminer si le contrat avec STA est toujours viable. Le choix le plus prudent serait probablement de renoncer au contrat à long terme avec STA afin de diminuer le risque de non-conformité.

Évaluation sommative n° 4 (Communication)

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

Oui – Le candidat a communiqué sa réponse adéquatement.

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

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

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

Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

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

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

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

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

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

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

Les correcteurs doivent prendre en considération les questions suivantes dans leur évaluation globale :

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

EXEMPLE DE RÉPONSE – KTI (VERSION 2)

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

À : Conseil d'administration de KTI

De : CPA

Objet : Analyse des questions stratégiques

Évaluation de la situation

vision - inchangée

nous aspirons à un monde dans lequel des cultivateurs rémunérés équitablement produisent du thé de grande qualité, nos clients profitent d'une expérience authentique, complexe et agréable chaque fois qu'ils boivent une tasse de thé, et dans lequel toutes les personnes qui participent au processus sont traitées avec honnêteté, équité et respect.

mission - inchangée

chaque jour, nous traitons les cultivateurs et les clients de manière juste et nous allons bien au-delà des attentes des consommateurs. nous produisons notre thé de manière éthiquement responsable; le goût distinctif et la grande qualité de notre thé inspirent fidélité à nos consommateurs. nous tenons à faire profiter les gens des bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes.

valeur fondamentale - inchangée

1. produire du thé extraordinaire, biologique et certifié Fairtrade
2. établir des relations à long terme avec les cultivateurs, fournisseurs, clients et consommateurs
3. établir une marque qui est réputée comme étant éthique et qui est respectée
4. traiter tous les employés avec équité, honnêteté et respect
5. veiller au respect des normes en matière d'éthique, de durabilité et d'environnement dans tous nos processus, de la « ferme » à la table

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- **nouveau** : avoir bâti des relations solides avec des cultivateurs de thé biologique aux méthodes traditionnelles et éthiques

- **anciens :**

1. avoir une forte reconnaissance de la marque
2. offrir des produits qui se différencient pour maintenir la part de marché
3. réaliser des économies d'échelle et de gamme pour contenir le coût unitaire
4. bonne relation avec les détaillants en alimentation pour avoir de l'espace d'étalage de premier choix
5. adapter les produits aux changements de préférence des consommateurs

contrainte :

- 4,5 millions \$ disponibles pour investir
- ne pas recourir à du financement par emprunt supplémentaire

objectifs

- marge brute d'au moins 20 % sur toutes les ventes
- préserver les relations à long terme établies au fil des ans avec les clients qui achètent les thés de marque maison

FFPM

force

- qualité supérieure des feuilles de thé utilisées pour la production, permet de bâtir une bonne réputation auprès des clients qui préfèrent les produits de haute qualité.
- KTI a un groupe de cultivateurs de thé au Kenya qui peuvent fournir un thé de meilleure qualité que ceux du Sri Lanka, garantissant la grande qualité des feuilles de thé fourni à KTI.

faiblesse

- les clients de KTI qui achètent des thés de marque maison continuent de négocier les prix à la baisse, ce qui pourrait faire baisser la marge bénéficiaire de KTI.
- aucun contrat à long terme n'a été signé pour les nouveaux produits de marque KTI; la demande pour ces produits n'est donc pas assurée et les ventes peuvent diminuer si les clients se tournent vers des concurrents

possibilité

- les clients aiment les uniques fortes de chaque cultivateur de thé, ce qui pourrait faire augmenter les ventes. KTI peut profiter de cette possibilité en offrant plus d'histoires uniques.

menace

- l'approvisionnement mondial demeure une menace importante pour le secteur, à cause de la météo imprévisible, les zones où pousse le thé de plus grande qualité sont durement touchées et les quantités pourraient être insuffisantes pour la demande de KTI, ce qui pourrait entraîner des pertes de ventes.
- les autres clients de thés de marque maison attendent le résultat des négociations avec Saveco, et leurs contrats être renouvelés dans les trois prochaines années. si les négociations ne se déroulent pas bien, les autres clients pourraient ne pas vouloir renouveler leur contrat avec KTI et passer à un concurrent. Il y aurait donc une perte de ventes pour la gamme de marque maison.

évaluation financière

- voir Document 1, la marge brute globale pour 2024 est de 20 %, atteint tout juste la cible, mais la marge brute des thés de marque privée de 14 % seulement, et celle de marque KTI est 35 %. produit de marque KTI a donc plus contribué à l'augmentation de la marge. comme 73 % des ventes de KTI sont des thés de marque maison, KTI doit trouver comment accroître le marge brute des thés de marque maison en augmentant le prix de vente ou en diminuant coût des matières premières et autres coûts variables.

Proposition 1

Jason a proposé de lancer site Web et une boutique en ligne pour que les clients puissent commander directement de KTI.

Quant

voir le Document 2.

la VAN à un taux d'actualisation de 4,5 % est 15 762 296 \$, donc la proposition peut générer des produits pour KTI et il vaut la peine d'y donner suite sur le plan quantitatif.

aussi, le % de marge brute peut atteindre 37 % grâce au prix de vente plus élevé, ce qui aiderait à atteindre l'objectif d'au moins 20 % de marge brute.

hypothèse

le calculer fondé sur les prévisions de ventes en ligne, comme pas mentionné la source des données, si les données sont trop optimistes et que les ventes réelles n'atteignent les prévisions, le total des produits finira par diminuer.

embaucher de nouveaux employés coûtera plus cher en formation, ce qui ne semble pas avoir été inclus dans les prévisions. Si inclus, la VAN sera inférieure aux résultats actuels.

qual

avantage

- le site web sera une excellente façon de mettre en valeur la façon spéciale et unique dont chaque thé est créé, ce qui cadre avec les possibilités. comme les clients aiment ces histoires et préfèrent acheter ce genre de produits, cela fera augmenter les ventes.

- montrer les produits épuisés peut aider à bâtir la réputation d'exclusivité de la marque KTI, et l'idée que ses produits sont en quantités limitées. cela cadre avec le facteur clé de succès de reconnaissance de la marque. les clients pourraient se presser d'acheter les produits quand ils sont disponibles ou de retour en stock. cela stimulera aussi les ventes.
- la boutique en ligne pourrait aider KTI à atténuer les exigences strictes d'approvisionnement des contrats de vente à long terme. cela s'aligne avec une faiblesse, soit que les clients qui achètent des thés de marque maison continuent de négocier les prix à la baisse lors du renouvellement des contrats. En ligne, KTI contrôle à 100 % les prix, le volume et le choix.

inconvénients

- cette proposition pourrait contrarier les clients existants, ce qui ne cadre pas avec la valeur fondamentale de KTI - établir des relations à long terme avec les clients. comme les ventes au clients existants seront compromises par les ventes en ligne, les relations pourraient se dégrader.
- pourrait aggraver les problèmes d'approvisionnement actuels, ce qui ne cadre pas avec la mission de KTI d'aller bien au-delà des attentes des consommateurs. si les ventes en ligne vont aussi bien que prévu, le problème d'approvisionnement s'aggraverait. et KTI pourrait perdre des ventes en ligne parce que beaucoup de produits ne sont pas en disponibilité pendant longtemps.

conclusion

d'après l'analyse qui précède, je recommande de choisir cette offre parce que la boutique en ligne aidera à générer plus de produits et à avoir une marge brute plus élevée que les ventes actuelles. c'est aussi une bonne occasion de bâtir une bonne réputation de la marque auprès des clients.

proposition no 2

quant

voir document 3

le ratio de la marge brute est de 20 % pour 2026, il atteint juste le taux de marge cible.

hypothèse

la production de thé noir est engagée par KTI, mais le volume de produit peu être affecté par la météo extrême à l'avenir. si l'offre baisse, l'approvisionnement pourrait ne pas répondre à la demande, et KTI perdra des ventes.

le calcul ne tient pas compte des frais d'expédition, qui peuvent contribuer à réduire la marge.

qual

avantage

- Plusieurs phénomènes météo extrêmes ont touché la plantation de TT ces dernières années, mais ses récoltes annuelles n'ont pas été très affectées, ce qui peut garantir un certain approvisionnement à KTI, ce qui cadre avec la menace de problème d'approvisionnement en raison de la météo extrême. Cela aiderait KTI à maintenir l'approvisionnement et à ne pas perdre de ventes à l'avenir.
- comme TT est proche d'une grande ville et d'un aéroport, elle est bien située d'un point de vue logistique. cela facilite la livraison et pourrait réduire les coûts et les délais d'expédition.
- TT offre un contrat d'approvisionnement en matières premières à prix fixe qui garantirait un approvisionnement à coût fixe à KTI, ce qui rendrait les prévisions de coûts plus fiables pour KTI et l'aiderait à prendre d'autres décisions d'investissement.

inconvénients

- TT a récemment commencé à cultiver du thé noir, ce qui indique qu'elle n'a pas une expérience suffisante du thé noir, la qualité du thé noir n'a pas été testée sur le marché ou par d'autres clients, alors la qualité et le volume de thé noir ne peuvent pas être garantis.
- Il est peu probable que TT produise du thé qui satisfait aux attentes des clients de KTI, ce qui ne cadre pas avec la mission de KTI d'aller bien au-delà des attentes des consommateurs. si les clients de KTI n'aiment pas la saveur du thé de TT, KTI ne peut s'en servir que pour les produits de marque maison, dont la marge est plus faible que celle de la marque KTI.
- TT n'a pas l'expérience nécessaire pour le processus de demande et d'audit, ce qui indique que la direction et les employés de TT n'ont pas une connaissance suffisante des exigences, ce qui pourrait laisser à KTI une préoccupation que TT ne soit pas en mesure de satisfaire à la norme à l'avenir, ou qu'il faille plus de temps et d'argent pour former les employés sur les exigences. ceci pourrait faire augmenter les coûts d'exploitation de la proposition.

conclusion

d'après l'analyse, je recommande à KTI de choisir cette proposition parce que TT aidera à résoudre le manque d'approvisionnement dans les années à venir, et la marge brute atteint la nouvelle cible.

Proposition no 3 – saveco

Quant

voir document 4

conclusion : le % de marge brute est 16 %, ce qui est plus bas que la cible de 20 %. par conséquent, la proposition n'aidera pas KTI à atteindre sa cible et ne vaut pas la peine d'un point de vue quantitatif.

hypothèse

l'achat n'est pas inclus dans les prévisions de demande et d'approvisionnement; par conséquent, l'achat croissant de 200 000 kg aggravera le manque d'approvisionnement. KTI devra trouver de nouveaux fournisseurs pour combler l'écart.

le coût est basé sur le coût prix actuel des matières premières, si le coût des matières premières augmente dans l'avenir, la marge brute diminuera en conséquence.

qual

avantage

- Saveco peut mettre le thé de marque KTI dans les meilleures places sur les étalages. cela cadre avec un de facteur clé de succès, l'établissement de bonnes relations avec les détaillants en alimentation pour obtenir de l'espace d'étalage de premier choix.
- le remplacement des matières premières peut être négociable, tant qu'elle répond à l'exigence du contrat, ce qui aiderait à réduire les coûts et à augmenter la marge, pour atteindre l'objectif du conseil.

inconvenients

- les contrat de vente de thés de marque maison doivent être renouvelés d'ici trois ans et les autres clients sont impatients de connaître les résultats. cette situation rejoint une des faiblesses, que les clients de marque maison continuent de négocier les prix à la baisse. Si KTI accepte le prix moins élevé de 4,31 \$, les autres clients demanderont aussi des prix plus bas, ce qui réduira la marge brute des produits de marque maison, et il sera plus difficile d'atteindre la marge ciblée.
- KTI doit trouver un nouveau fournisseur pour remplir l'aspect du contrat. on peut donc craindre que, si KTI ne trouve pas un nouveau fournisseur qualifié à temps, elle ne pourra pas répondre aux demandes requises et risque de rencontrer la pénalité. cadre pas avec la mission de satisfaire aux attentes du client.
- plusieurs autres fournisseurs dans le secteur peuvent exécuter le contrat avec Saveco. donc, si KTI n'est pas d'accord avec la demande ni le prix, Saveco pourrait passer à d'autres concurrents. cela ne cadre pas avec la valeur fondamentale de KTI - établir une relation à long terme avec les clients. puisque Saveco est le plus gros client de KTI, si la négociation ne peut pas s'entendre à la fin, la relation avec Saveco sera compromise.

conclusion

d'après l'analyse ci-dessus, je recommande de ne pas retenir la proposition parce que, comme la marge brute est relativement faible, et n'aidera pas à atteindre la cible. De plus, la demande du contrat aggravera le problème de manque d'approvisionnement.

Proposition no 4

Quant

voir document 5

la VAN de la proposition est positive, signifie que la proposition générera plus de produits que de coûts.

aussi, le délai de récupération est de 2,75 mois, ce qui indique que l'investissement initial sera récupéré en 2,3 ans

hypothèse

- la production est chiffre prévisionnel, si le volume de produits n'atteint pas les prévisions dans l'avenir en raison des phénomènes météo extrêmes, la VAN diminuera, et la proposition sera moins rentable.
- 5,78 \$ a été utilisé comme prix vendu comme le thé Mandala est de très haute qualité, mais si le prix baisse en raison de facteurs de marché, les ventes de KTI baisseront alors.

qual

avantage

- les matières première de Mandala sont de très haute qualité, ce qui correspon à la vision de KTI d'offrir du thé de grande qualité aux clients. cela indique que le thé de Mandala aura du succès auprès des clients actuels.
- la plantation a processus de production très traditionnel, tout est fait à la main. s'aligne avec la possibilité liée au fait que le client aime connaître l'histoire unique des cultivateurs. pourrait attirer ces clients, et KTI pourrait miser sur cette tendance.
- cadre avec el nouveau facteur clé de succès – les relations solides que KTI a bâties avec des cultivateurs de thé biologique aux méthodes traditionnelles et éthiques. la plantation est éloignée et le processus de production traditionnel.

inconvénients

- plantation est éloignée et seule une route nouvellement construite a été ouverte. l'expédition de la plantation au port ou à l'aéroport sera donc plus difficile, ce qui pourrait prendre beaucoup plus de temps et ne pas être pratique pour visiter la plantation et expédier des produits à l'avenir.
- la ferme n'est pas certifiée biologique et fairtrade, ce qui n'est pas conforme à la valeur fondamentale de KTI de produire du thé extraordinaire, biologique et Fairtrade. Si avec l'aide de KTI, la plantation ne sera toujours pas en mesure de respecter les normes, KTI devra accepter le coût irrécupérable et chercher d'autres fournisseurs.
- le processus de certification prendra au moins deux ans, alors KTI ne pourra pas acheter de thé de la plantation dans les deux prochaines années. cela n'aidera pas à atténuer la faiblesse liée au manque d'approvisionnement de KTI depuis 2025.

conclusion

d'après l'analyse ci-dessus, je recommande à KTI de retenir cette proposition, parce que la plantation Mandland peut fournir du thé de grande qualité, et l'histoire unique peut attirer plus de clients qui aiment avoir ces informations sur les cultivateurs.

Proposition no 5 – contrat d'achat à long terme de STA

Quant

Voir document 6

la marge brute du contrat est 25 %, plus que la cible. toutefois, si la pénalité incluse dans la marge brute, la marge brute diminue à 5 %.

hypothèse

le coût actuel des matières premières est utilisé dans le calcul; par conséquent, si le coût augmente, la marge brute diminuera en conséquence.

le prix contractuel est 4,88 \$, ce qui est inférieur au prix de vente moyen actuel de 5,78 \$ du thé de marque KTI. le coût d'opportunité peut augmenter si le prix de vente du thé de marque KTI augmente dans le futur.

Qual

avantage

- STA ne vend que le thé de la plus grande qualité de marque exclusive, ce qui cadre avec un des facteurs clés de succès -une forte reconnaissance de marque, comme coopéré par une société bonne réputation dans le secteur des salons de thé, aidera KCI à bâtir une forte reconnaissance de marque et plus de clientèle cible qui s'intéresse aux thés de grande qualité.
- le contrat peut réduire le risque de KTI en lui procurant des produits à long terme pour le thé de marque KTI. cela cadre avec une des faiblesses KTI - aucun contrat à long terme signé pour les thés de marque KTI.
- STA voudrait élargir la portée du contrat afin d'offrir les thés de marque KTI dans tout son réseau mondial de salons de thé. cela cadre avec un de facteurs clés de succès – établir de bonne relation avec les détaillants en alimentation afin d'avoir de l'espace d'étalage de premier choix. les produits de marque KCI pourront avoir une place dans les salons de thé partout dans le monde, ce qui attirera plus de clients à l'échelle mondiale et augmentera les ventes.

inconvenients

- le contrat à long terme avec STA diminuera l'approvisionnement pour les autres canaux de vente, ce qui ne cadre pas avec la mission de la KTI - aller bien au-delà des attentes des consommateurs. si KTI ne peut pas s'assurer un approvisionnement suffisant pour répondre à la demande des autres clients, la relation avec ces clients sera compromise et KTI perdra des ventes.
- STA a des exigences précises pour les nouveaux assemblages, ce qui est pas compatible avec le facteur clé de succès – produits qui se différencient pour maintenir la part de marché. limitera la capacité du service de R et D à créer de nouveaux assemblages et de nouvelles saveurs pour différencier les produits dans l'avenir.

conclusion

selon l'analyse qui précède, je recommande à KTI de retenir la proposition, parce qu'elle ne requiert aucun investissement initial et peut assurer à KTI des produits à long terme. cependant, KTI doit trouver de nouveaux fournisseurs pour répondre à la demande, sinon la pénalité fera descendre la marge brute à 5 %.

Conclusion et recommandation

d'après l'analyse quantitative et qualitative qui précède, j'aimerais résumer ma recommandation par ordre de priorité :

1. Je recommande de conclure le contrat avec STA, parce qu'il ne requiert aucun investissement initial et peut assurer des produits à long terme pour la gamme de produits de marque KTI. cependant, KTI devra de nouveaux fournisseurs pour répondre à la demande.
2. Je recommande de créer le site Web et la boutique en ligne, parce que la boutique permettra de générer plus de produits et d'avoir une marge brute plus élevée que les ventes gammes actuelles. c'est aussi une bonne occasion de bâtir bonne réputation de la marque auprès des clients.
3. Je recommande à KTI d'accepter la proposition de TT parce que TT aidera à résoudre le problème de manque d'approvisionnement dans les années à venir, et la marge brute atteindra la nouvelle cible.
4. Je recommande à KTI de retenir la proposition avec Mandala, parce que la plantation Mandala peut fournir du thé de grande qualité, et l'histoire unique peut attirer plus de clients qui aiment avoir ces informations sur les cultivateurs, mais la production sera seulement disponible en 2027, et aide à atténuer le manque d'approvisionnement.

5. Je recommande de ne pas retenir la proposition avec Saveco parce que la marge brute est relativement faible, et elle n'aidera pas à atteindre la cible 20 %. De plus, la demande du contrat aggravera le problème de manque d'approvisionnement.

contrainte

voir document 7, l'investissement initial total pour le site Web, TT et Mandala est de 4,3 millions \$ et la trésorerie disponible pour l'investissement est de 4,5 millions \$. KTI peut se permettre de retenir ces trois options, et n'a pas besoin de financement par emprunt supplémentaire.

manque d'approvisionnement

voir document 8, TT peut fournir 7 000 000 kg de thé noir en 2026, et Mandala peut fournir 1,5 million kg de thé en 2027, ce qui aiderait à atténuer le manque d'approvisionnement en 2026 et par après.

Cependant, KTI doit toujours trouver de nouveaux fournisseurs pour accroître l'approvisionnement afin de répondre à la demande croissante et assurer un approvisionnement suffisant en cas de baisse de la production de certaines plantations en raison de problèmes de météo à l'avenir.

	09:00:00	
01:00:00	10:00:00	
00:20:00	10:20:00	10:06:00
00:25:00	00:00:00	10:40:00
00:25:00	00:25:00	11:13:00
00:25:00	00:50:00	11:35:00
00:25:00	01:15:00	12:00:00
00:25:00	01:40:00	12:25:00
00:15:00	01:55:00	12:40:00
00:20:00	02:15:00	13:00:00
04:00:00		

Document 1
objectif : analyser la situation financière de KTI

	marques maison	marque KTI	total	vente marques maison/vente totale
produits	44945	16446	61391	
Coût des produits vendus	38675	10690	49365	
marge brute	6270	5756	12026	
% marge brute	14%	35%	20%	73%

Document 2
objectif : analyser la VAN de la proposition de création du site Web et de la boutique en ligne

	an 0	an 1	an 2	an 3	
démarrage initial	800 000,00				
volume en ligne vendu		2 500 000,00	4 000 000,00	6 000 000,00	
pri xde vente		5,80	5,80	5,80	
produits		14 500 000,00	23 200 000,00	34 800 000,00	
coût des produits vendus		3,64	3,64	3,64	
		9 100 000,00	14 560 000,00	21 840 000,00	
marge brute		5 400 000,00	8 640 000,00	12 960 000,00	
		37%	37%	37%	
coût					
maintaince et mise à niveau		725 000,00	1 160 000,00	1 740 000,00	5%
servce à la clientèle		290 000,00	464 000,00	696 000,00	2%
frais d’expédition		435 000,00	696 000,00	1 044 000,00	3%
autres charges d’exploitation		290 000,00	464 000,00	696 000,00	2%
total des coûts		1 740 000,00	2 784 000,00	4 176 000,00	
marge d’exploitation		3 660 000,00	5 856 000,00	8 784 000,00	
		25%	25%	25%	
VA @ 4,5 %	16 562 296,31				
VAN	15 762 296,31				

conclusion : la VAN actualisée à un taux de 4,5 % est de 15 762 296 \$, ce qui indique que la proposition peut générer des produits pour KTI et qu’il vaut la peine de la mettre en œuvre sur le plan quantitatif.

Document 3
objectif : calucler la marge brute de la proposition de TT

	an 0	2026	2026	
		marques maison	marque KTI	
coût initial	2 000 000,00			
prévisions vendus		11 055 000,00	6 402,00	ann II
		4,23	5,78	
		46 762 650,00	37 003,56	
ventes		46 799 653,56		
coût des ventes		37 580 200,00		note 1
marge brute		9219453,56		
% marge brute		20%		

conclusion : le ratio de marge brute est de 20 %, atteint tout juste le taux de marge cible.

note 1	
thé noir de TT	2 500 000,00
thé noir / thé oolong	4 500 000,00
approvisionnement total	7 000 000,00
approvisionnement par TT	7 000 000,00
prix	3,26
Coût des produits vendus	22 820 000,00
qté restante de l'approvisionnement actuel	4 055 000,00
	3,64
coût des produits vendus restant	14 760 200,00
COÛT TOTAL DES PRODUITS VENDUS	37 580 200,00

prévisions de ventes totales moins approvisionnement par TT

Document 4

objectif : calculer la marge brute de la proposition de Saveco

volume	2 500 000,00
prix	4,31
ventes	10 775 000,00
coût	9 100 000,00 3,64 \$ le km
marge brute	1 675 000,00
% marge brute	16%

conclusion : le % de marge brute est de 16 %, ce qui est inférieur à la cible de 20 %.

Document 5
objectif : calculer la VAN de la proposition de la plantation Mandala

	2025	2026	2027	2028	2029	
investissement initial	-1 500 000,00					
production	0	0	1500000	2000000	2500000	
ventes			8 670 000,00	11 560 000,00	14 450 000,00	\$5,78 hypothèse 1
coût des matières premières			-5 820 000,00	-7 760 000,00	-9 700 000,00	\$3,88
marge brute			2 850 000,00	3 800 000,00	4 750 000,00	
			33%	33%	33%	
couverture coûts d'exportation			-425 000,00	-425 000,00	-425 000,00	
flux de trésorerie nets		0	2 425 000,00	3 375 000,00	4 325 000,00	
VA (@15 %)	6 525 598,46					
VAN	5 025 598,46					
délai de récupération	0,23 A/B					
	12 mois par exercice					
	2,758367696 mois					

hypothèse 1
5,78 \$ est pour le nouveau thé de marque KTI, parce que le thé Mandala est de très grande qualité

conclusion : la VAN de la proposition est positive, alors elle générera des produits supérieurs aux coûts.
aussi, le délai de récupération est de 2,75 mois, ce qui indique que l'investissement initial sera récupéré en 2,3 ans

Document 6

objectif : calculer le % de marge brute de la proposition de STA

	2 026,00	2027	2028	2029	2030
volume	1 500 000,00	1500000	1500000	1500000	1500000
prix	4,88	4,88	4,88	4,88	4,88
produits	7 320 000,00	7320000	7320000	7320000	7320000
coût des ventes	5 460 000,00	5 460 000,00	5 460 000,00	5 460 000,00	5 460 000,00
marge brute	1 860 000,00 25%	1 860 000,00 25%	1 860 000,00 25%	1 860 000,00 25%	1 860 000,00 25%
pénalité (20 % des ventes)	1 464 000,00	1 464 000,00	1 464 000,00	1 464 000,00	1 464 000,00
marge brute après pénalité	396 000,00 5%	396 000,00 5%	396 000,00 5%	396 000,00 5%	396 000,00 5%

conclusion : la marge brute du contrat est de 25 %, plus que la cible. toutefois, si on inclue la pénalité dans la marge brute, elle diminué à 5 %.

document 7

contrainte	
site web	800 000,00
Plantation TT	2 000 000,00
Proposition de la plantation Mandala	1 500 000,00
besoins totaux	4 300 000,00

document 8

manque d’approvisionnement

	2026	2027
Plantation TT	7 000 000,00	
mandala		1 500 000,00

ANNEXE G

RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE ÉPREUVE DU JOUR 1 – VERSION 1 ET VERSION 2

Résultats par occasion d'évaluation sommative

Résultats de la correction – KTI (version 1)

Évaluation sommative	Copies	Échec ¹	Échec de peu / Réussite de justesse ¹	Réussite
Évaluation de la situation	1429	0,14 %	2,10 %	97,76 %
Analyse	1429	1,96 %	29,81 %	68,23 %
Conclusions et conseils	1429	2,59 %	55,98 %	41,43 %
Communication	1429	0,00 %	0,00 %	100,00 %

Résultats de la correction – KTI (version 2)

Évaluation sommative	Copies	Échec ¹	Échec de peu / Réussite de justesse ¹	Réussite
Évaluation de la situation	339	0,29 %	3,54 %	96,17 %
Analyse	339	3,54 %	49,56 %	46,90 %
Conclusions et conseils	339	4,42 %	60,18 %	35,40 %
Communication	339	0,00 %	0,00 %	100,00 %

¹ Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. Un échantillon des copies qui ont reçu le résultat « échec de peu » ou « réussite de justesse » a aussi été passé en revue par un troisième correcteur. Les copies qui répondaient clairement aux normes de réussite n'ont été corrigées qu'une fois, mais les résultats ont fait l'objet d'une vérification.

Le Jury veille à ce que toutes les versions d'une étude de cas aient le même niveau de difficulté. Les écarts dans les statistiques sont attribuables à la composition des cohortes, qui varie selon la version.

ANNEXE H

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN
ÉPREUVE DU JOUR 1
VERSION 1 ET VERSION 2**

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VERSION 1 DE KTI)

Épreuve / étude de cas : Jour 1 – Étude de cas connexe, version 1 de KTI (EFC de mai 2023)

Temps approximatif : 240 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de la Grille de compétences : S. O.; compétences habilitantes

Commentaires du Jury sur chaque occasion d'évaluation sommative (OES)

OES n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient relever les facteurs, tant internes qu'externes, qui pouvaient influencer sur les décisions stratégiques que devait prendre KTI et qui étaient présentées dans l'étude de cas. Depuis les événements décrits dans le cas du module de synthèse 1, l'équipe de direction de KTI avait beaucoup changé : Michael avait pris sa retraite, Jason avait été promu au poste de chef de la direction et Conrad Bolton avait été embauché comme vice-président, Marketing. L'équipe de R et D était également devenue une véritable force de KTI, puisqu'elle avait développé de nouvelles saveurs de thé populaires de même qu'un procédé d'extraction de la théanine – un acide aminé naturellement présent dans le thé vert –, procédé pour lequel KTI avait obtenu un brevet. Aussi, en plus des thés de marque maison des clients, KTI avait commencé à commercialiser avec succès sa propre gamme de thés de marque KTI. La stratégie de KTI était de vendre ses nouveaux thés de marque KTI dans les salons et les boutiques de thé exclusivement. KTI n'avait toujours pas signé de contrats à long terme pour les thés de marque KTI, et les quatre derniers contrats de vente de thés de marque maison qui lui restaient et qui lui procuraient 70 % de son chiffre d'affaires devaient arriver à échéance dans les deux années suivantes. Même si ces contrats représentaient une aussi grande part de ses ventes, KTI n'en avait toujours pas amorcé le processus de renouvellement. KTI utilisait alors la totalité des matières premières dont elle disposait, environ 75 % de ces matières étant affectés aux contrats de vente de thés de marque maison arrivant à échéance. Ainsi, dans le cadre de leur analyse à l'OES n° 2, les candidats devaient traiter de l'incidence de chacune des options stratégiques sur l'approvisionnement en matières premières de KTI, pour faire en sorte que la société puisse remplir ses obligations et que les matières premières qui deviendraient disponibles à l'échéance des contrats de vente de thés de marque maison soient bien utilisées. En plus de l'importance qu'elle devait

accorder à la gestion de l'approvisionnement en matières premières, KTI devait composer avec les ressources limitées dont elle disposait pour réaliser des investissements, soit seulement 4 millions \$, sans accès à d'autre financement bancaire. Compte tenu de ces capitaux d'investissement, le Conseil de KTI avait fixé les objectifs suivants pour la société : accroître la marge d'exploitation pour qu'elle atteigne 12 % d'ici 2028, et accroître les produits des activités ordinaires de 10 % annuellement. Les candidats qui, dans leur analyse des options stratégiques à l'OES n° 2, ont fait des liens pertinents avec leur évaluation de la situation et leurs recommandations à l'OES n° 3, ont été récompensés.

La plupart des candidats ont présenté, au début de leur rapport, un sommaire adéquat de la situation interne et de l'environnement externe de KTI. Ils ont généralement préparé une nouvelle analyse FFPM, dans laquelle ils ont fait état des changements survenus dans la situation de la société par rapport à celle décrite dans le module de synthèse 1. Ils ont aussi mentionné les objectifs du Conseil, qu'il fallait considérer par rapport aux options stratégiques présentées dans l'étude de cas. La plupart des candidats ont aussi mentionné les menaces les plus importantes qui pesaient sur le succès futur de KTI, soit les contrats de vente de thés de marque maison qui lui restaient et le fait que ces contrats arriveraient tous à échéance dans un avenir proche. Même s'ils avaient mentionné cette menace, bon nombre de candidats ont omis de suggérer des moyens de réaffecter les matières premières qui deviendraient disponibles à l'échéance de ces contrats, comme la signature de contrats de vente à long terme des nouveaux thés de marque KTI.

Les candidats forts ont généralement préparé une évaluation de la situation qui faisait état des facteurs les plus pertinents affectant globalement l'environnement interne et externe de KTI. Ils ont expliqué que KTI traversait une phase de transition et que, malgré le succès obtenu jusque-là par sa nouvelle gamme de thés de marque KTI, il était risqué pour elle d'abandonner la vente de thés de marque maison. Ces candidats ont évoqué les deux principales contraintes dont KTI devait tenir compte dans son choix d'options stratégiques (à l'OES n° 2) : les capitaux d'investissement limités dont elle disposait et son approvisionnement en matières premières. Les candidats forts ont rattaché systématiquement leur analyse de chacune des options stratégiques aux incidences que ces dernières auraient sur ces contraintes.

Les candidats faibles ont eu tendance à simplement réitérer la mission, la vision et les facteurs clés de succès de KTI qui étaient présentés dans le cas du module de synthèse 1, sans préciser lesquels de ces éléments avaient de l'importance pour leur analyse, compte tenu de l'information fournie dans l'étude de cas. D'autres candidats faibles ont répété les données de l'étude de cas sans indiquer lesquelles de ces données auraient la plus forte influence sur le processus décisionnel. Les candidats faibles ont également eu du mal à rattacher leur analyse des options stratégiques à l'OES n° 2 aux éléments situationnels les plus importants présentés dans l'étude de cas, et ont plutôt

rattaché leur analyse à des aspects moins importants des politiques de gouvernance de KTI (en tentant, par exemple, d'établir des liens ténus entre certains éléments de chaque décision stratégique et d'expliquer si ces éléments étaient compatibles ou non avec les facteurs clés de succès de KTI, lesquels étaient présentés dans le cas du module de synthèse 1).

OES n° 2 (Analyse des questions)

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. Ils devaient également intégrer dans leur analyse de chaque option stratégique les facteurs les plus pertinents affectant globalement l'environnement interne et externe de KTI (comme la force que représentait l'équipe de R et D ou les principales contraintes qui influaient sur la capacité de KTI de prendre certaines décisions, soit son approvisionnement en matières premières et ses capitaux d'investissement limités).

OE n° 2 : Acceptation du contrat proposé par BFI

Les candidats devaient analyser la question de savoir si KTI devait accepter le gros contrat proposé par BFI, ce qui l'aurait amenée, pour pouvoir fournir à BFI les quantités minimales établies, à affecter la totalité de son approvisionnement en matières premières au contrat. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient expliquer en quoi le contrat empêcherait l'équipe de R et D de développer de nouveaux produits, étant donné le nombre de nouvelles saveurs de thé exigées. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer la marge d'exploitation que KTI dégagerait de ce contrat et la comparer à la marge d'exploitation ciblée par le Conseil. Les candidats pouvaient aussi comparer la marge brute générée par le contrat à la marge brute générée par les ventes de thés de marque KTI. Les candidats devaient aussi se pencher sur la question de savoir si KTI était en mesure de fournir les quantités minimales prévues par le contrat compte tenu de son approvisionnement courant en matières premières.

La plupart des candidats ont mentionné plusieurs des avantages que présentait le contrat, comme la prise en charge par BFI des frais de marketing associés à la promotion des produits de KTI et des dépenses en immobilisations nécessaires à l'augmentation de la capacité de production de KTI. La plupart des candidats ont également mentionné que le contrat avec BFI permettrait à KTI d'assurer la stabilité de ses produits d'exploitation dans un avenir prévisible. De plus, la plupart des candidats ont expliqué que KTI aurait du mal à fournir les quantités minimales requises et qu'elle aurait à payer une pénalité si elle ne respectait pas cette clause du contrat. Toutefois, seul un petit nombre de candidats ont suggéré des moyens qui auraient permis à KTI de fournir les quantités minimales requises, et encore moins de candidats ont suggéré de faire retirer du contrat la clause de pénalité, puisque la capacité de KTI de remplir cette obligation était incertaine. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer le bénéfice d'exploitation.

Les candidats forts ont indiqué que l'acceptation du contrat limiterait la capacité de KTI de contrôler l'avenir des thés de marque KTI, puisque KTI ne pourrait pas vendre de thés de marque KTI à d'autres détaillants. Ils ont également expliqué que l'acceptation du contrat limiterait la capacité de l'équipe de R et D de développer de nouveaux produits, puisque le contrat exigeait qu'elle consacre tout son temps à la création des nouvelles saveurs. Les candidats forts ont aussi mentionné que l'acceptation du contrat atténuerait la menace importante que posait pour KTI l'échéance des contrats de vente de thés de marque maison, puisque les matières premières affectées à ces contrats pourraient être entièrement utilisées pour remplir le contrat avec BFI. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé le bénéfice d'exploitation et la marge d'exploitation générés par le contrat, puis ont comparé celle-ci à la marge d'exploitation de 12 % que KTI veut atteindre d'ici 2028. Ces candidats ont également comparé la marge brute que générerait le contrat à celle générée par les ventes de thés de marque KTI, et ont conclu qu'il serait plus lucratif pour KTI de ne pas accepter le contrat avec BFI et de plutôt signer d'autres contrats, comme celui proposé par FFF.

Les candidats faibles ont eu tendance à ignorer la clause d'exclusivité du contrat, et n'ont donc pas vu que l'acceptation du contrat empêcherait KTI de vendre les thés de marque KTI à d'autres détaillants. Les candidats faibles se sont généralement concentrés sur les éléments opérationnels du contrat (comme la capacité de BFI de faire la promotion des produits de KTI) plutôt que sur ses éléments stratégiques (comme la capacité de KTI de fournir les quantités minimales exigées). Sur plan quantitatif, bien que les candidats faibles aient généralement calculé le bénéfice d'exploitation que KTI dégagerait du contrat, ils ont le plus souvent omis de se servir de ce bénéfice pour calculer la marge d'exploitation, puis de comparer cette marge à celle ciblée par le Conseil. Souvent, les candidats faibles n'ont calculé que le bénéfice d'exploitation généré par le contrat, sans justifier la pertinence de leur calcul.

OE n° 3 : Acquisition d'une participation de 40 % dans Hilly

Les candidats devaient analyser la question de savoir si KTI devait acquérir une participation de 40 % dans Hilly, une plantation de thé au Sri Lanka. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient expliquer que, même si Hilly avait les certifications Fairtrade et biologique, KTI n'avait jamais acheté de feuilles de thé de cette plantation et devait donc faire une étude préalable à l'acquisition sur la plantation et ses activités avant de prendre une décision. Une étude poussée était particulièrement nécessaire puisque les employés de la plantation s'étaient plaints de leurs conditions de travail en 2022. Les candidats devaient également traiter de l'incidence de l'acquisition de Hilly sur l'approvisionnement en matières premières de KTI, et de la meilleure façon d'utiliser les quantités supplémentaires de matières premières qui en résulteraient (par exemple, pour le renouvellement des contrats de vente de thés de marque maison). Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer la valeur implicite de Hilly et la comparer au prix demandé de 6 millions \$.

La plupart des candidats ont expliqué que l'acquisition de Hilly protégerait KTI des problèmes d'approvisionnement qu'avait connus l'ensemble du secteur en raison des effets des changements climatiques et de deux saisons de mauvaises récoltes. Selon le projet d'entente, KTI aurait eu le droit d'acheter en priorité la quantité de matières premières dont elle avait besoin. La plupart des candidats y ont vu un avantage important, étant donné l'incertitude quant à la disponibilité des matières premières et à la quantité de matières premières dont KTI aurait besoin pour remplir ses obligations envers ses clients. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'établir la valeur de Hilly à l'aide des multiples du résultat d'exploitation fournis dans l'étude de cas.

Les candidats forts ont non seulement vu les avantages potentiels de l'acquisition de 40 % de Hilly, en particulier dans le contexte de la pénurie de feuilles de thé, mais ils ont aussi traité de l'importance d'une étude préalable à l'acquisition avant la prise d'une décision. Les candidats forts ont fait le lien entre l'augmentation des quantités de matières premières dont disposerait KTI grâce à cette acquisition et la signature possible du contrat avec BFI, et expliqué qu'il deviendrait ainsi moins probable que KTI ait à payer une pénalité pour ne pas avoir fourni à BFI les quantités minimales requises. Sur le plan quantitatif, les candidats forts se sont servis des informations fournies dans l'étude de cas pour calculer la valeur implicite de Hilly à 3,5 fois et à 5 fois le résultat d'exploitation de la plantation. Ces candidats ont ensuite comparé 40 % de la valeur implicite calculée au prix demandé de 6 millions \$, puis déterminé si ce prix était raisonnable.

Les candidats faibles ont eu tendance à ne pas intégrer les autres options stratégiques présentées dans l'étude de cas dans leur analyse de la possibilité d'acquérir une participation dans Hilly. Ils ont généralement plutôt recommandé cette option pour la simple raison qu'il y avait une pénurie de matières premières dans le secteur. Ces candidats n'ont pas tenu compte de la grande quantité de matières premières dont disposerait KTI en raison de l'échéance imminente des quatre contrats de vente de thés de marque maison. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont souvent fait des erreurs de calcul (par exemple, ils n'ont pas multiplié le résultat de leur calcul par 40 %, soit la participation envisagée) et/ou n'ont pas comparé la valeur calculée au prix demandé pour déterminer s'il était raisonnable.

OE n° 4 : Partenariat avec Leaf

Les candidats devaient analyser la question de savoir si KTI devait faire équipe avec Leaf, un détaillant de cannabis, pour ouvrir trois salons de thé dans le cadre d'un projet pilote qui aurait pu donner naissance à une chaîne nationale, et pour créer une gamme de boissons prêtes à boire (PAB) infusées au cannabis. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient expliquer que la possibilité d'accéder à un nouveau créneau de marché en pleine croissance s'accompagnait d'un certain nombre d'obstacles importants qu'il faudrait d'abord surmonter pour réaliser le potentiel du projet. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient établir la rentabilité potentielle des salons de thé en calculant la

valeur actualisée nette du projet. Ils devaient aussi traiter de la façon dont KTI pouvait se procurer les matières premières nécessaires, c'est-à-dire soit au moyen de nouveaux contrats d'approvisionnement, soit au moyen d'une réaffectation de son approvisionnement existant.

La plupart des candidats ont bien analysé les différents défis qui pouvaient nuire au succès du projet pilote, par exemple le fait que la consommation sur place de thé infusé au cannabis était illégale et que les produits contenant des dérivés du cannabis étaient soumis à d'importantes exigences réglementaires. Ils ont aussi traité du risque potentiel d'atteinte à la réputation que représentait l'association de la nouvelle marque KTI avec une substance qui était auparavant illégale. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer la rentabilité du projet pilote de salons de thé.

Les candidats forts ont analysé les deux volets de cette option stratégique – soit la possibilité de créer une nouvelle chaîne nationale de salons de thé et la possibilité de créer une nouvelle gamme de boissons PAB infusées au cannabis. Ces candidats ont expliqué que la force apparente de l'équipe de R et D permettrait à KTI de créer les nouvelles boissons PAB. Ils ont aussi vu que cette option stratégique pouvait obtenir beaucoup de succès, et que les quantités limitées de matières premières dont disposait KTI ne constituaient pas une contrainte importante pour ce projet, étant donné la faible quantité qui serait nécessaire au début. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé la valeur actualisée nette du projet et conclu que, vu le résultat de leur calcul, il semblait rentable.

Les candidats faibles ont eu tendance à ne traiter que du mérite du projet pilote de salons de thé et n'ont pas accordé beaucoup d'attention à la possibilité de créer une nouvelle gamme de boissons PAB infusées au cannabis. Ils ont eu tendance à invoquer les capitaux d'investissement limités dont disposait KTI comme principale raison de ne pas réaliser ce projet, même si le budget de KTI lui permettait d'en assumer les frais initiaux. Les candidats faibles ont également eu du mal à rattacher leur analyse aux facteurs stratégiques à prendre en considération au niveau de l'entité, comme la quantité de matières premières nécessaires ou la question de savoir si le projet favoriserait ou freinerait la croissance de la nouvelle gamme de thés de marque KTI. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats faibles ont tenté de calculer la valeur actualisée nette, mais leur calcul comportait souvent des erreurs; par exemple, ils ont souvent omis de tenir compte des frais initiaux ou ont oublié que Leaf toucherait 50 % du bénéfice. Les candidats faibles ont aussi souvent eu tendance à ne pas traiter des résultats de leur analyse d'une manière utile (par exemple en rattachant leur analyse à l'un des objectifs fixés par le Conseil de KTI).

OE n° 5 : Mise en marché des produits infusés à la théanine

Les candidats devaient analyser la question de savoir si KTI devait mettre à profit le

brevet qu'elle venait d'obtenir et développer une nouvelle gamme de produits infusés à la théanine. Ils devaient aussi analyser la question de savoir si KTI devait abandonner ce projet et plutôt vendre le brevet pour 6 millions \$. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient expliquer que le brevet offrait à KTI une possibilité unique, soit celle de développer un nouveau produit de niche semblant présenter un fort potentiel de succès. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer la marge d'exploitation potentielle du projet, selon les chiffres au haut et au bas de la fourchette estimative des ventes qui leur était fournie dans l'étude de cas, puis comparer le résultat de leur calcul aux objectifs fixés par le Conseil.

La plupart des candidats ont fait un lien entre les produits infusés à la théanine et l'énoncé de mission de KTI, qui faisait état du désir de la société de faire profiter les gens des bienfaits du thé pour la santé. La plupart des candidats ont également mentionné que les excellents commentaires sur les nouveaux produits infusés à la théanine qui avaient été exprimés dans un groupe de discussion constituaient une bonne indication que les produits seraient bien accueillis par le public. Toutefois, un moins grand nombre de candidats ont mentionné que la valeur du brevet ne se limitait pas aux produits de thé, étant donné, comme l'avait souligné Sabrina, que la théanine serait utilisée dans l'avenir dans des produits autres que le thé. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont calculé la marge d'exploitation du projet, selon les chiffres au haut et au bas de la fourchette estimative des ventes.

Les candidats forts ont expliqué que les produits infusés à la théanine avaient l'avantage d'être moins réglementés que les produits infusés au cannabis qu'envisageait aussi KTI. Ils ont également mentionné que cette option stratégique avait le potentiel d'avoir beaucoup de succès et que la société disposerait vraisemblablement des quantités de matières premières nécessaires (puisque elle pouvait, par exemple, réaffecter au développement des nouveaux produits à la théanine les matières premières destinées à l'un des contrats de vente de thés de marque maison arrivant à échéance). Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont inclus la charge d'amortissement dans leur calcul de la marge d'exploitation, puis ont comparé le résultat de leur calcul aux objectifs fixés par le Conseil d'administration, bonifiant ainsi leur analyse quantitative.

Les candidats faibles ont eu tendance à invoquer le temps qu'il faudrait à KTI pour mettre en marché les nouveaux produits (18 mois) comme principale raison de ne pas faire cet investissement. Ils ont également expliqué que la fourchette étendue des ventes potentielles était une autre raison importante de ne pas mettre le projet à exécution. Ces deux arguments étaient peu utiles, puisqu'un long délai de développement et des ventes incertaines sont deux éléments inhérents à la mise en marché d'un nouveau produit de niche. Les candidats faibles ont aussi souvent recommandé que KTI vende son brevet et se serve du produit de la vente pour se procurer des quantités supplémentaires de matières premières, et ce, même s'ils avaient souvent omis de se demander si KTI aurait

vraiment besoin de se procurer davantage de matières premières une fois les contrats de vente de thés de marque maison arrivés à échéance. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont omis d'inclure une charge d'amortissement dans leur calcul de la marge d'exploitation du projet. Ils ont également omis de comparer les résultats de leur analyse quantitative aux objectifs fixés par le Conseil.

OE n° 6 : Signature d'un contrat de vente aux États-Unis avec FFF

Les candidats devaient analyser la question de savoir si KTI devait signer un contrat de vente d'une durée de cinq ans avec FFF, une chaîne d'épiceries bien connue aux États-Unis. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient expliquer que le projet de contrat avec FFF était bien moins restrictif que le projet de contrat avec BFI, et qu'il n'empêcherait pas l'équipe de R et D de KTI de continuer de développer des produits de niche. Ce fait était particulièrement important, compte tenu de la capacité apparente de l'équipe de R et D de développer des produits innovants et populaires. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer la marge brute que KTI dégagerait de ce contrat et la comparer à la marge brute de KTI. Les candidats devaient également traiter de la façon dont KTI pourrait se procurer les matières premières nécessaires pour répondre aux exigences du contrat, soit au moyen de nouveaux contrats d'approvisionnement ou d'une réaffectation des matières premières dont elle disposait déjà.

La plupart des candidats ont expliqué en quoi le contrat avec FFF simplifierait les processus de production et de vente de KTI. Ils ont également mentionné que le contrat permettrait à KTI de prendre de l'expansion sur le marché américain, et que le fait que le thé de marque KTI serait le seul thé haut de gamme vendu dans les épiceries de FFF serait un avantage. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont calculé la marge brute prévisionnelle du contrat.

Les candidats forts ont expliqué que le contrat permettrait à KTI de réaffecter une partie des matières premières qui deviendraient disponibles après l'échéance de l'un des contrats de vente de thés de marque maison des clients. Ces candidats ont mentionné que la marge brute que KTI dégagerait du contrat serait supérieure à celle des contrats de vente de thés de marque maison et que, par conséquent, ce contrat était particulièrement souhaitable puisque KTI avait commencé à transitionner de la vente de thés de marque maison à la vente de thés de marque KTI. Les candidats forts ont aussi expliqué que ce contrat permettrait à KTI d'assurer la stabilité à long terme d'une partie de ses produits d'exploitation, sans limiter la capacité de l'équipe de R et D de développer de nouveaux produits. Ces candidats ont précisé que FFF n'exigeait que trois nouvelles saveurs par année, alors que l'équipe de R et D en créait cinq annuellement. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé la marge brute que générerait le contrat et l'ont comparée à la marge brute de KTI.

Les candidats faibles ont eu tendance à traiter des aspects opérationnels du contrat,

comme la clause stipulant que FFF récupérerait toute la marchandise achetée directement aux entrepôts de KTI, et du fait que le contrat contribuerait à éliminer la paperasse nécessaire à chaque commande ponctuelle. Ces candidats ont souvent omis d'examiner les facteurs d'ordre stratégique propres au contrat, qui étaient plus importants, par exemple la façon dont seraient remplies les exigences en approvisionnement en matières premières ou la façon dont le contrat s'inscrivait dans la stratégie de l'entreprise, qui privilégiait la vente de thés de marque KTI. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont calculé le bénéfice brut généré par le contrat, mais ils ont souvent omis de traduire le résultat de leur calcul en marge brute, de sorte à pouvoir comparer celle-ci à une donnée utile, comme la marge brute que générerait le contrat avec BFI ou la marge brute de KTI.

Évaluation globale

L'OES n° 2 portait principalement sur la capacité du candidat à tenir compte, dans le cadre de son analyse et sa sélection des options à recommander, de l'importance pour KTI d'utiliser ses matières premières judicieusement. Étant donné que KTI risquait de perdre environ 70 % de son chiffre d'affaires si les contrats de vente de thés de marque maison n'étaient pas renouvelés, les candidats devaient analyser l'incidence de chacune des options stratégiques sur l'approvisionnement en matières premières de la société. Les candidats devaient aussi intégrer dans leur analyse les différentes tendances observées dans le secteur du thé, comme la demande croissante de thés de spécialité procurant des bienfaits pour la santé, la demande croissante de thés de spécialité vendus dans les épiceries, et la menace qui pesait sur l'approvisionnement en matières premières en raison des changements climatiques.

Bien que la plupart des candidats aient traité de toutes les options stratégiques qui se présentaient à KTI, un grand nombre de candidats n'ont pas présenté une analyse complète du projet de contrat avec FFF. Ces candidats ont souvent préparé une évaluation de la situation très détaillée, et ne se sont donc pas laissés assez de temps pour analyser plus longuement les options stratégiques présentées vers la fin de l'étude de cas. La plupart des candidats ont présenté une analyse quantitative suffisante, les calculs requis étant de nature peu complexe.

Trois principaux facteurs ont permis de départager les candidats forts des candidats faibles à l'OES n° 2. Premièrement, les candidats forts ont généralement expliqué les incidences (« Et alors? ») de chacune des données de l'étude de cas incluse dans leur analyse, alors que les candidats faibles se sont contentés de citer les données de l'étude de cas qu'ils jugeaient pertinentes pour chacune des occasions d'évaluation sans expliquer leur importance et leur incidence sur la capacité de KTI d'atteindre ses objectifs. Deuxièmement, les candidats forts ont fait des comparaisons plus réussies des résultats de leurs analyses quantitatives aux objectifs de la société, aux résultats financiers de la société et aux autres options stratégiques présentées. Les candidats faibles ont pour leur

part eu tendance à présenter des calculs sans en expliquer adéquatement la pertinence et l'incidence pour les décisions à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont intégré, dans leur analyse de chaque question, les facteurs stratégiques à prendre en considération au niveau de l'entité, alors que les candidats faibles ont généralement analysé chaque option isolément, sans faire de lien avec l'orientation stratégique globale de KTI ou les principales contraintes décrites dans l'étude de cas, soit l'approvisionnement en matières premières et les capitaux d'investissements limités dont disposait la société.

OES n° 3 (Conclusions et conseils)

Les candidats devaient formuler une conclusion pour chaque question analysée et présenter une conclusion globale cohérente et logique intégrant les facteurs à prendre en considération au niveau de l'entité. Pour être considérée comme logique, une recommandation globale devait tenir compte des principales contraintes décrites dans l'étude de cas, soit l'approvisionnement en matières premières et les capitaux d'investissements limités dont disposait la société. Ces conclusions et recommandations devaient être compatibles avec les analyses du candidat.

Presque tous les candidats ont formulé une conclusion pour chacune des questions ainsi qu'une recommandation globale. À l'OES n° 3, la capacité d'établir une stratégie cohérente sur la façon dont la société devait affecter ses matières premières et ses capitaux d'investissement limités a permis de départager les candidats forts des candidats faibles. Les candidats forts se sont également démarqués en recommandant au Conseil l'orientation stratégique que devait adopter KTI (soit privilégier les contrats à long terme ou les produits de niche). Ils ont de plus bien expliqué l'approche à adopter à l'égard de l'échéance imminente des contrats de vente de thés de marque maison (généralement en recommandant que KTI réaffecte les matières premières aux options stratégiques recommandées, ou renouvelle tout ou partie des contrats arrivant à échéance). Les candidats faibles n'ont pas réuni leurs recommandations en une stratégie globale cohérente, et ont plutôt eu tendance à formuler des recommandations isolées pour chaque option stratégique. De plus, les candidats faibles ont souvent omis d'expliquer comment leurs recommandations se répercuteraient sur l'approvisionnement en matières premières de KTI, et comment KTI devait gérer l'échéance imminente de ses contrats de vente de thés de marque maison.

OES n° 4 (Communication)

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées, leurs phrases étant décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse non structurée.

OES n° 5 (Évaluation globale)

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour

chacune des quatre OES pour pouvoir obtenir la mention « Réussite » à l'épreuve du Jour 1. Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul.

Pour chacune des questions importantes, les candidats devaient réaliser une analyse suffisante, puis formuler une recommandation qui cadrerait avec leur analyse. Les candidats devaient aussi effectuer une analyse raisonnable de la question de savoir comment la société devait gérer son approvisionnement en matières premières ou quelle orientation stratégique elle devait adopter et, à la lumière de leur analyse, déterminer la meilleure façon pour KTI d'affecter ses capitaux d'investissement limités. Enfin, le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent les aspects importants du module de synthèse 1 et les principaux éléments de leur évaluation de la situation à leur analyse des questions importantes.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VERSION 2 DE KTI)

Épreuve / étude de cas : Jour 1 – Étude de cas connexe, version 2 de KTI
(EFC de mai 2024)

Temps approximatif : 240 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de la Grille de compétences : S. O.; compétences habilitantes

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)

OES n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient relever les facteurs, tant internes qu'externes à KTI, qui pourraient influencer les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. Depuis le module de synthèse 1, un changement majeur s'est produit au sein de l'équipe de direction de Kingsdale Tea (KTI) : Michael a pris sa retraite, Kathleen est devenue cheffe de la direction, et le contrôle de KTI est maintenant partagé entre Kathleen, Sabrina et Jason, qui détiennent chacun un tiers des actions ordinaires de la société et en forment le conseil d'administration (le Conseil). Par ailleurs, en plus de fabriquer des produits de marque maison pour ses clients, KTI a lancé sa propre marque de thé, les Thés Kingsdale (les thés de marque KTI). Depuis leur lancement initial, les thés de marque KTI sont bien accueillis, mais ils ne sont vendus que dans les salons et les boutiques de thé. Le succès initial des thés de marque KTI repose sur la qualité supérieure des thés, d'une part, et d'autre part, sur la mise en valeur de l'histoire unique de chaque cultivateur qui approvisionne KTI en feuilles de thé. Les histoires ont été republiées sur les médias sociaux, ce qui a entraîné une hausse des ventes de KTI. La demande des thés de marque KTI a donc dépassé les prévisions initiales de la société. Étant donné cette demande plus élevée que prévu, KTI prévoit une pénurie de matières premières au cours des prochaines années. Cette pénurie risque en outre d'être aggravée par la menace importante que posent les changements climatiques, en particulier dans les régions en haute altitude, qui sont davantage exposées à des conditions météorologiques imprévisibles. Par conséquent, dans leur analyse à l'OES n° 2 et dans leurs recommandations à l'OES n° 3, les candidats devaient analyser l'incidence de chaque option stratégique sur la quantité de matières premières dont dispose KTI, afin de s'assurer, autant que possible, que la société serait en mesure de répondre à la demande et d'honorer ses contrats de vente de thés de marque maison et de thés de marque KTI.

De plus, les candidats ont obtenu des points lorsqu'ils ont analysé la façon dont KTI pourrait affecter son approvisionnement en matières premières, dont le degré de qualité varie, entre les thés de marque maison et les thés de marque KTI. Même si KTI avait décidé de ne pas recourir à du financement par emprunt supplémentaire, elle disposait du capital nécessaire pour la réalisation de toutes les occasions qui nécessitaient un investissement initial; par conséquent, l'étude de cas ne comportait aucune contrainte de trésorerie. Avec le capital d'investissement dont disposait KTI, le Conseil avait pour objectif de faire croître le chiffre d'affaires de la société et de dégager une marge brute d'au moins 20 % sur les ventes de thés de marque maison et de thés de marque KTI. Les candidats ont obtenu des points lorsqu'ils ont fait des liens pertinents entre leur évaluation de la situation et leur analyse des options stratégiques de l'OES n° 2 ainsi que leurs recommandations à l'OES n° 3.

La plupart des candidats ont présenté un résumé adéquat de la situation interne et externe de KTI au début de leur rapport. Ils ont généralement présenté une analyse FFPM à jour qui mettait en évidence les changements par rapport à la situation de la société qui était décrite dans le module de synthèse 1, et ont relevé les principaux objectifs du Conseil qui devaient être pris en considération dans l'analyse des options stratégiques présentées dans l'étude de cas. La plupart des candidats ont tenu compte de la pénurie projetée de matières premières de KTI dans leur évaluation de la situation; toutefois, beaucoup n'ont pas réussi à traiter et à atténuer adéquatement cette pénurie dans leur analyse et leurs recommandations. En outre, dans leur évaluation de la situation, la plupart des candidats ont relevé et souligné le capital d'investissement dont disposait la société ainsi que les objectifs du Conseil.

Les candidats forts ont présenté une évaluation de la situation qui mettait en évidence les facteurs généraux les plus pertinents de l'environnement d'affaires interne et externe actuel de KTI. Ils ont relevé qu'en raison de la demande croissante des thés de marque KTI et de la demande existante des thés de marque maison, KTI devrait connaître une pénurie importante de matières premières dans les années à venir. Ils ont aussi souvent souligné que la marge brute sur les ventes de thés de marque KTI était supérieure à celle sur les ventes de thés de marque maison. Les candidats forts ont ensuite systématiquement établi des liens entre leur analyse de chaque option stratégique et les aspects les plus pertinents de l'évaluation globale de la situation de KTI.

Les candidats faibles ont souvent simplement énuméré les informations de la vision, de la mission et des facteurs clés de succès de KTI qui étaient présentées dans le module de synthèse 1, sans préciser quels éléments avaient de l'importance pour leur analyse, compte tenu de l'information fournie dans l'étude de cas. D'autres candidats se sont contentés de reformuler les données de l'étude de cas sans indiquer quels éléments auraient le plus d'influence sur leur processus décisionnel. Les candidats faibles ont aussi eu du mal à établir des liens entre leur analyse des options stratégiques de l'OES n° 2 et

les éléments situationnels les plus pertinents présentés dans l'étude de cas. Ils ont plutôt tenté d'établir des liens entre leur analyse et des aspects moins pertinents des politiques de gouvernance de KTI (par exemple, ils ont fait des liens faibles entre les aspects de chaque décision stratégique et leur compatibilité avec les facteurs clés de succès de KTI, tel qu'ils étaient présentés dans le module de synthèse 1).

OES n° 2 (Analyse des questions)

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. Ils devaient aussi intégrer les principaux aspects généraux de la situation interne et externe de KTI dans leur analyse de chacune des options stratégiques (comme les changements climatiques qui représentent une menace pour l'approvisionnement mondial en feuilles de thé, ou le principal facteur qui limiterait la capacité de KTI à conclure de nouveaux contrats, soit son approvisionnement en matières premières).

OE n° 2 : Création d'un site Web et d'une boutique en ligne

Les candidats devaient analyser si KTI devrait créer un site Web et une boutique en ligne où les clients pourraient acheter ses thés directement. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient effectuer une analyse pour déterminer s'il était stratégiquement judicieux pour KTI de cesser de vendre ses thés de marque KTI exclusivement par l'entremise des salons et boutiques de thé et de commencer à les vendre directement aux consommateurs finaux par l'intermédiaire d'une boutique en ligne. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer la marge brute associée au projet, puis la comparer aux objectifs du Conseil. Les candidats devaient aussi analyser la rentabilité potentielle de la boutique en ligne en calculant la valeur actualisée nette. Ils devaient en outre évaluer si KTI disposerait de suffisamment de matières premières pour approvisionner adéquatement la boutique en ligne.

La plupart des candidats ont compris que le site Web et la boutique en ligne aideraient KTI à commercialiser ses nouveaux thés de marque KTI, ce qui se traduirait probablement par un accroissement des ventes et de la notoriété de la marque. La plupart des candidats ont également expliqué que l'incidence de l'approvisionnement limité en matières premières de KTI ne serait peut-être pas aussi grave avec la boutique en ligne, étant donné l'absence de contraintes strictes d'approvisionnement. Cependant, peu de candidats ont reconnu que si KTI réaffectait son approvisionnement en matières premières à sa boutique en ligne, elle disposerait d'une quantité moindre de matières premières pour honorer ses contrats actuels de vente de thés de marque maison et de marque KTI. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer la valeur actualisée nette du projet, mais peu ont analysé la question de savoir si les ventes réalisées au moyen de la boutique en ligne permettraient d'atteindre l'objectif du Conseil en matière de marge brute. Ils ont été encore moins nombreux à comprendre que les prévisions dans l'étude de cas ne portaient que sur les thés de marque KTI, et que les

thés vendus dans la boutique en ligne seraient de moindre qualité, ce qui augmenterait probablement la rentabilité du projet.

Les candidats forts ont vu le conflit potentiel entre l'offre d'une boutique en ligne, où les clients pourraient acheter directement des thés de marque KTI, et les salons et boutiques de thé, qui sont actuellement les seuls points de vente de thés de marque KTI. Les candidats forts ont souligné l'importance de ce conflit en indiquant que, si KTI n'était pas en mesure d'accroître son approvisionnement en matières premières, elle pourrait ne pas être en mesure de continuer d'approvisionner les salons et boutiques de thé qui vendent actuellement ses produits, ce qui pourrait nuire à ses relations d'affaires. Les candidats forts ont également expliqué comment, même si la société décidait de ne pas créer la boutique en ligne, il serait tout de même judicieux sur le plan stratégique de créer un site Web, étant donné l'effet positif que le site aurait probablement sur la notoriété de la nouvelle marque de thés de KTI. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé avec exactitude la valeur actualisée nette pour les trois premières années du projet et ont ensuite comparé la marge brute attendue des ventes en ligne à l'objectif du Conseil.

Les candidats faibles ont eu tendance à voir que ce projet aggraverait les problèmes d'approvisionnement en matières premières actuels de KTI, mais ils n'en ont pas analysé les conséquences (par exemple, en indiquant que les clients de KTI qui souhaitent acheter des produits par l'intermédiaire de la boutique en ligne pourraient être contrariés, car la mention « ÉPUISÉ » pourrait s'afficher trop souvent). Les candidats faibles ont aussi eu tendance à axer leur analyse sur le bien-fondé d'offrir un site Web et une boutique en ligne, sans tenir compte de leur incidence négative potentielle sur les relations actuelles de KTI avec les salons et boutiques de thé. Sur le plan quantitatif, même si les candidats faibles ont tenté de calculer la valeur actualisée nette du projet, ils ont souvent omis de calculer la marge bénéficiaire brute pour ensuite la comparer aux objectifs de la société. Les candidats faibles se sont souvent contentés de calculer la valeur actualisée nette du contrat sans analyser la pertinence de leur calcul.

OE n° 3 : Conclusion d'un contrat d'approvisionnement avec TT

Les candidats devaient analyser si KTI devrait collaborer avec TT pour l'aider à obtenir les certifications biologique et Fairtrade en échange d'un contrat d'approvisionnement en matières premières à prix fixe pour les thés de TT. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que les matières premières de TT ne conviendraient probablement pas à la fabrication des thés de marque KTI et que, au mieux, elles pourraient servir à la fabrication des thés de marque maison. Par conséquent, l'offre de TT n'aiderait à atténuer la pénurie en matières premières prévue par KTI que si la qualité des thés de TT convenait aux contrats de marque maison existants. Les candidats devaient recommander à KTI de s'assurer que les thés de TT pourraient servir à honorer ses contrats de marques maison avant de prendre la décision de collaborer avec TT. Sur le

plan quantitatif, les candidats devaient calculer les économies annuelles que KTI réaliserait en utilisant les thés de TT plutôt que ses matières premières actuelles. Ils devaient aussi calculer la marge brute que KTI dégagerait de ses ventes de thés de marque maison si elle utilisait l'approvisionnement de TT plutôt que son approvisionnement actuel, et ils devaient ensuite comparer ce chiffre aux objectifs du Conseil.

La plupart des candidats ont analysé comment la collaboration pourrait aider KTI à pallier la pénurie de matières premières prévue, mais ils ont également indiqué que, pour le moment, les thés de TT ne respectaient pas les normes de qualité de KTI étant donné qu'ils n'étaient pas certifiés biologique et Fairtrade. De plus, la plupart des candidats ont vu l'avantage important pour KTI si la plantation de TT était conforme aux normes de production biologique et Fairtrade. Toutefois, peu de candidats ont suggéré de vérifier l'exactitude de cette affirmation avant que KTI ne prenne la décision de donner suite ou non à la collaboration. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de quantifier les économies que KTI réaliserait en utilisant les thés de TT; toutefois, beaucoup ont eu du mal à calculer la marge brute que KTI pourrait dégager si elle utilisait les thés de TT pour honorer ses contrats de vente existants.

Les candidats forts ont vu les avantages potentiels de la collaboration, en particulier à la lumière de la pénurie de matières premières prévue par KTI, mais ils ont également reconnu l'importance de mettre en œuvre des procédures de contrôle diligent avant qu'une décision puisse être prise. Ils ont aussi expliqué comment l'emplacement de la plantation de TT pourrait la protéger des phénomènes météorologiques les plus extrêmes qui sont fréquents en haute altitude, et en quoi cela est particulièrement important compte tenu des changements climatiques qui menacent l'approvisionnement mondial en feuilles de thé. Les candidats forts ont aussi expliqué comment la durée du contrat d'approvisionnement en matières premières proposé par TT et le prix fixe du contrat permettraient à KTI d'obtenir une source stable de matières premières pour de nombreuses années. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé la marge brute que KTI dégagerait des contrats de thés de marque maison si elle utilisait les matières premières de TT pour honorer ces contrats. Ils ont ensuite expliqué comment KTI serait en mesure d'atteindre l'objectif de marge brute du Conseil sur les ventes de thés de marque maison (un objectif que la société n'a pas pu atteindre jusqu'à présent étant donné le coût des matières premières de meilleure qualité qu'elle utilise actuellement).

Les candidats faibles ont eu tendance à mettre l'accent sur les aspects opérationnels de cette décision (par exemple, le temps que la direction de KTI devrait consacrer pour aider TT à obtenir les certifications biologique et Fairtrade et la proximité de la plantation de TT avec un aéroport) plutôt que sur les éléments stratégiques importants de la décision (par exemple, la possibilité pour KTI d'utiliser les matières premières de TT pour honorer ses contrats actuels et futurs). Les candidats faibles ont compris que cette collaboration

contribuerait à pallier la pénurie projetée des matières premières de KTI, mais n'ont pas compris ou analysé comment la société devrait affecter les matières premières de TT pour s'assurer que KTI ne viole aucune clause de ses contrats existants ou futurs (par exemple, en vérifiant auprès de SaveCo si elle accepterait les matières premières de TT pour le prochain renouvellement de contrat). Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont eu du mal à fournir un calcul utile pour cette proposition et ont souvent omis d'intégrer à leur analyse les informations sur les coûts fournies à la première page de l'étude de cas. Par exemple, certains candidats faibles ont calculé le coût total des matières premières que KTI achèterait à TT, selon que KTI n'achèterait que le minimum requis ou qu'elle achèterait la quantité supplémentaire de matières premières proposée par TT.

OE n° 4 : Renouvellement du contrat de vente de thés de marque maison de SaveCo

Les candidats devaient analyser si KTI devrait renouveler le contrat avec son plus gros client de thés de marque maison, SaveCo. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que, idéalement, KTI devrait parvenir à un accord avec SaveCo lors du renouvellement du contrat de thés de marque maison, compte tenu de l'importance de ce contrat par rapport au chiffre d'affaires annuel de KTI et du fait que SaveCo est un client de longue date de KTI. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient évaluer si l'objectif du Conseil en matière de marge brute pouvait être atteint, compte tenu de l'offre de SaveCo pour le renouvellement de son contrat et du coût actuel des matières premières de KTI. Les candidats devaient également évaluer si KTI serait en mesure d'honorer le contrat de vente de thés de marque maison de dix ans avec SaveCo, étant donné la pénurie projetée de matières premières de KTI.

La plupart des candidats ont bien compris que le renouvellement du contrat de thés de marque maison de SaveCo aiderait KTI à respecter ses valeurs fondamentales, et à préserver les relations existantes de la société, comme le souhaite le Conseil. La plupart des candidats ont aussi vu que la portée du contrat avec SaveCo pourrait être élargie pour y inclure les thés de marque KTI, et que ces produits occuperaient les meilleures places sur les étagères. La plupart des candidats ont aussi relevé les conséquences possibles sur la renégociation future des contrats de vente des thés de marque maison de KTI avec ses autres clients, ceux-ci étant impatients de connaître l'issue de la renégociation du contrat avec SaveCo. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer si l'offre de SaveCo concernant le renouvellement de son contrat permettrait à KTI d'atteindre l'objectif du Conseil en matière de marge brute.

Les candidats forts ont compris que l'information fournie dans l'étude de cas portait sur la première offre de SaveCo et que KTI pouvait suggérer des points à renégocier pour parvenir à un accord mutuellement acceptable. Ils ont donc formulé des commentaires sur les diverses façons dont KTI pourrait aborder la renégociation pour s'assurer que le contrat répondait aux objectifs du Conseil et n'aggravait pas la pénurie projetée des matières premières de la société (par exemple, en négociant à la hausse le prix d'achat

par kilo de thé ou en utilisant l'approvisionnement en matières premières de TT pour honorer le contrat plutôt que les feuilles de thé actuellement utilisées pour fabriquer les thés de marque maison de SaveCo). Les candidats forts ont aussi eu tendance à souligner l'importance du maintien des contrats de vente de thés de marque maison existants de KTI, étant donné que la plus grosse portion du chiffre d'affaires de la société provient encore des contrats de vente de thés de marques maison. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont intégré les points à renégocier dans leurs calculs, afin de déterminer la marge brute que KTI pourrait dégager si SaveCo acceptait les nouvelles conditions recommandées.

Les candidats faibles ont eu tendance à prendre les informations fournies telles quelles sans tenir compte du fait que KTI pourrait présenter une offre révisée avant de conclure le nouveau contrat de vente de thés de marque maison avec SaveCo. En outre, plutôt que de se concentrer sur les questions stratégiques les plus pertinentes de la proposition (telles que la manière dont KTI pourrait s'y prendre pour satisfaire aux exigences d'approvisionnement du nouveau contrat avec SaveCo), les candidats faibles ont eu tendance à centrer davantage leur discussion sur les aspects opérationnels, tels que la nécessité de trouver un nouveau fournisseur d'emballages. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont eu tendance à comparer le chiffre d'affaires annuel que KTI tirerait du nouveau contrat conclu avec SaveCo à celui généré dans le cadre du contrat actuel. Compte tenu de ce qui précède et du fait que le nouveau contrat proposé initialement par SaveCo ne permettrait pas à KTI d'atteindre l'objectif de marge brute du Conseil, les candidats faibles ont eu tendance à recommander de refuser le nouveau contrat de vente de thés de marque maison avec SaveCo.

OE n° 5 : Conclusion d'un contrat d'approvisionnement avec Mandala

Les candidats devaient analyser si KTI devrait signer un contrat avec Mandala pour aider cette dernière à satisfaire aux critères des certifications biologique et Fairtrade et à obtenir éventuellement ces certifications en échange des droits d'achat exclusifs des feuilles de thé de Mandala. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever que l'obtention des certifications biologique et Fairtrade risquerait d'être coûteuse et que les chances de succès étaient actuellement inconnues. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient analyser la rentabilité potentielle du contrat au moyen d'un calcul de la valeur actualisée nette. Les candidats devaient également calculer la marge brute que KTI dégagerait si les matières premières de Mandala étaient utilisées pour fabriquer les thés de marque KTI et comparer ce chiffre aux objectifs du Conseil. En outre, les candidats devaient indiquer dans quelle mesure le contrat aiderait KTI à pallier la pénurie de matières premières prévue.

La plupart des candidats ont relevé et analysé plusieurs défis à relever pour aider Mandala à obtenir les certifications biologique et Fairtrade (comme le fait que Mandala

ne connaissait pas bien les critères des certifications et que travailler dans un autre pays pouvait entraîner des coûts supplémentaires et des retards); cependant, seuls les candidats forts ont suggéré d'explorer le processus et la probabilité d'obtenir une éventuelle certification avant que KTI ne signe le contrat, tandis que les candidats faibles ont eu tendance à rejeter la proposition d'emblée compte tenu des défis susmentionnés. La plupart des candidats ont également relevé le délai prévu entre la signature du contrat et l'obtention des certifications, et l'incidence que ce délai pourrait avoir sur la capacité de KTI à atténuer le manque de matières premières prévu. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer la valeur actualisée nette du contrat, mais peu ont analysé la question de savoir si le fait d'utiliser les feuilles de thé de Mandala permettrait vraisemblablement d'atteindre l'objectif de marge brute du Conseil.

Les candidats forts ont souligné l'attrait du contrat avec Mandala dans l'hypothèse où la plantation Mandala réussirait à obtenir les certifications biologique et Fairtrade, mais ils ont également relevé qu'il serait difficile d'obtenir les certifications requises et qu'il n'y avait aucune garantie de succès. Sur la base de cette constatation, les candidats forts ont recommandé diverses façons dont KTI pourrait réduire le risque lié au contrat, par exemple en mettant en œuvre des procédures rigoureuses de contrôle diligent pour évaluer la probabilité d'obtenir les certifications, ou en renégociant le contrat pour que les paiements annuels fixes ne débutent qu'une fois les certifications obtenues. Les candidats forts ont également vu que la plantation Mandala semblait correspondre parfaitement au type de fournisseur idéal de KTI, étant donné les processus de production traditionnels de Mandala qui pourraient aider KTI à commercialiser les nouveaux thés de marque KTI. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté un calcul exact de la valeur actualisée nette pour la durée du contrat de dix ans et ont ensuite comparé la marge brute que KTI dégagerait sur les ventes en utilisant les feuilles de thé de Mandala à l'objectif du Conseil.

Les candidats faibles ont eu tendance à souligner le temps qu'il faudrait à KTI pour aider Mandala à obtenir les certifications biologique et Fairtrade (au moins deux ans) comme principale raison de ne pas conclure le contrat. Ils n'ont pas vu que la pénurie de matières premières prévue par KTI s'étendait jusqu'en 2027, l'année où KTI aurait vraisemblablement accès aux feuilles de thé de Mandala. Ils ont également eu tendance à se prononcer en défaveur du contrat parce que la plantation Mandala n'était pas encore certifiée biologique et Fairtrade (ce qui allait à l'encontre des valeurs fondamentales de KTI), même s'il était clairement indiqué dans l'étude de cas que l'obtention des certifications était vraisemblablement possible, bien qu'elle représenterait un défi. Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont eu tendance à commettre des erreurs dans leur calcul de la valeur actualisée nette (par exemple en omettant le paiement annuel fixe de 425 000 \$ à Mandala dans leur calcul), et/ou n'ont pas comparé les résultats de leur calcul à l'objectif de marge brute du Conseil.

OE n° 6 : Conclusion d'un contrat d'achat à long terme de thés de marque KTI avec STA

Les candidats devaient déterminer si KTI devait signer un contrat d'achat à long terme avec STA, un client existant qui exploite une chaîne de salons de thé très fréquentés en Amérique du Nord. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient voir que le contrat avec STA permettrait de s'assurer que les thés de marque KTI seraient vendus dans les salons de thé très fréquentés de STA au moins pour les cinq prochaines années, et que les activités de STA semblaient bien cadrer avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de KTI, à savoir offrir des thés de grande qualité dans le cadre de relations à long terme avec ses clients. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient déterminer si le contrat d'achat proposé par STA permettrait à KTI d'atteindre l'objectif du Conseil en matière de marge brute. Ils devaient également indiquer si KTI serait en mesure d'honorer le contrat d'achat de thés de marque KTI proposé par STA, compte tenu de la pénurie projetée de matières premières. En outre, les candidats auraient pu calculer la pénalité potentielle que KTI devrait payer si elle n'était pas en mesure de respecter le volume minimal garanti prévu au contrat.

La plupart des candidats ont relevé plusieurs avantages du contrat, comme le fait que STA avait mentionné qu'elle voudrait un jour élargir la portée du contrat afin d'offrir les thés de marque KTI dans tout son réseau mondial de salons de thé, et qu'elle paierait pour le transport des produits. La plupart des candidats ont également relevé que le contrat offrirait à KTI une source stable de produits dans un avenir prévisible. En outre, la plupart ont compris que, compte tenu de la pénurie de matières premières prévue par la société, KTI pourrait avoir du mal à respecter le volume minimal garanti prévu au contrat, et qu'en cas de non-respect de cette garantie, KTI devrait payer une pénalité. Cependant, les candidats ont été peu nombreux à suggérer des moyens permettant à KTI de respecter le volume minimal garanti, et encore moins nombreux à suggérer la négociation du retrait de la clause de pénalité du contrat, étant donné l'incertitude quant à la capacité de KTI à respecter cette exigence. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer la marge brute que KTI dégagerait du contrat, mais peu ont quantifié la pénalité potentielle que KTI devrait payer si elle n'était pas en mesure de respecter le volume minimal garanti prévu au contrat.

Les candidats forts ont compris que, à moins que KTI ne puisse se procurer une quantité supplémentaire de matières premières de grande qualité, elle devra probablement réaffecter une partie de son approvisionnement en matières premières utilisées dans la fabrication des thés de marque maison afin de pouvoir honorer le contrat avec STA et d'éviter de devoir payer une pénalité pour non-respect de la clause. Les candidats forts ont donc eu tendance à discuter des moyens de contourner la garantie d'achat minimum de STA afin de réduire le risque de non-respect (par exemple en négociant le retrait de la clause de pénalité du contrat ou en renonçant au contrat jusqu'à ce que KTI soit en mesure de trouver une nouvelle source de matières premières, dont celles auxquelles

KTI pourrait éventuellement avoir accès en signant le contrat avec Mandala). Les candidats forts ont également eu tendance à voir que STA avait l'intention de vendre les thés de marque KTI dans sa boutique en ligne, ce qui pourrait créer un conflit si KTI décidait d'ouvrir sa propre boutique en ligne. Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé la marge bénéficiaire brute du contrat et l'ont ensuite comparée à la marge bénéficiaire brute existante de KTI, ainsi qu'à l'objectif du Conseil.

Les candidats faibles ont davantage mis l'accent sur les aspects opérationnels du contrat proposé par STA (par exemple, la nécessité d'inclure sur l'emballage des produits un texte à des fins de marketing et la nécessité de modifier les quatre assemblages de thé chaque année) plutôt que sur les éléments stratégiques importants du contrat (comme la capacité de KTI à fournir le volume minimal garanti prévu au contrat compte tenu de la pénurie projetée de matières premières). Sur le plan quantitatif, les candidats faibles ont tenté de calculer la marge brute du contrat, puis l'ont comparée à l'objectif de marge brute du Conseil. Cependant, ils ont souvent omis de souligner que la marge brute du contrat proposé par STA était nettement inférieure à la marge brute que KTI réalisait actuellement sur les ventes de thés de marque KTI.

Évaluation globale

L'OES n° 2 était axée sur la capacité des candidats à atteindre les objectifs du Conseil tout en gérant l'approvisionnement limité de KTI en matières premières. Comme la demande prévue de KTI était nettement supérieure à l'approvisionnement actuel en matières premières de la société, les candidats devaient déterminer comment KTI pourrait tirer parti de ses possibilités d'accroître son chiffre d'affaires, tout en atténuant le risque qu'elle ne soit pas en mesure d'honorer les commandes qu'elle a acceptées. Ils devaient aussi intégrer et analyser les divers aspects de l'étude de cas et leur incidence sur la viabilité de chaque option stratégique. Par exemple, en raison de l'inexpérience relative de Kathleen en matière de négociation, les candidats ont été récompensés lorsqu'ils ont soulevé des points à renégocier concernant les différents contrats et propositions envisagés par KTI. Les candidats ont aussi été récompensés lorsqu'ils ont expliqué en quoi les changements climatiques pouvaient avoir une incidence sur les deux plantations de thé avec lesquelles KTI envisageait de collaborer (Mandala serait probablement touchée par des phénomènes météorologiques plus extrêmes, puisqu'elle est située dans la région montagneuse de l'Himalaya).

La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques qui s'offrent à KTI, mais beaucoup n'ont pas fourni d'analyse complète concernant STA. Souvent, ces candidats ont fourni une évaluation très détaillée de la situation, et ne se sont donc pas laissés assez de temps pour analyser plus en détail les options stratégiques qui se trouvaient vers la fin de l'étude de cas. La plupart des candidats ont également fourni une analyse quantitative suffisante, étant donné que les calculs requis étaient simples.

À l'OES n° 2, trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé les synergies potentielles entre les cinq options stratégiques envisagées par KTI. Par exemple, ils ont vu que les matières premières de TT satisferaient aux exigences du contrat avec SaveCo une fois que la plantation de TT aurait obtenu les certifications biologique et Fairtrade. Ces candidats ont ensuite suggéré que KTI voie avec SaveCo si elle serait d'accord avec ce changement de matières premières. Les candidats faibles ont eu tendance à analyser chaque question isolément, sans tenir compte des divers liens stratégiques entre les investissements et les propositions présentées à KTI. Deuxièmement, les candidats forts ont systématiquement relevé et analysé les facteurs de décision les plus importants dans leur analyse de chaque option stratégique, tandis que les candidats faibles ont eu tendance à établir des liens plus génériques avec les directives de gouvernance de KTI, en établissant par exemple des liens entre chaque option stratégique et la vision, la mission, les facteurs clés de succès et les valeurs fondamentales de KTI, indépendamment de la pertinence de ces éléments dans la prise de décision. Troisièmement, les candidats forts ont mieux su expliquer l'incidence de chaque donnée de l'étude de cas qu'ils ont incluse dans leur analyse, tandis que les candidats faibles ont eu tendance à simplement énumérer les données de l'étude de cas qu'ils ont jugées pertinentes, sans en expliquer l'importance et l'incidence sur la viabilité et la force stratégique de chaque option qui s'offrait à KTI.

OES n° 3 (Conclusions et conseils)

Les candidats devaient tirer une conclusion sur chaque question analysée et formuler une recommandation globale cohérente et stratégique tenant compte des facteurs à prendre en considération au niveau de l'entité. Dans leur recommandation globale stratégique, les candidats devaient d'abord aborder la pénurie prévue de matières premières de KTI, puis tenter de proposer des moyens de l'atténuer, autant que possible, en formulant des recommandations précises. Par exemple, comme la qualité des matières premières de TT ne conviendrait probablement pas au fin palais des clients qui achètent les nouveaux thés de marque KTI, les candidats ont obtenu des points lorsqu'ils ont recommandé que KTI demande à ses clients de thés de marque maison, comme SaveCo, s'ils accepteraient que KTI utilise les matières premières de TT pour honorer leurs commandes. Dans l'affirmative, la collaboration avec TT contribuerait grandement à atténuer la pénurie de matières premières prévue par KTI (en supposant que TT finisse par obtenir les certifications requises). Les candidats ont également obtenu des points lorsqu'ils ont relevé et expliqué que le contrat d'achat de thés de marque KTI proposé par STA ne serait pas une option viable actuellement, à moins que KTI ne réaffecte une partie de son approvisionnement de feuilles de thé de haute qualité provenant du Sri Lanka ou du Kenya d'un contrat de thés de marque maison existant, tel que SaveCo.

Presque tous les candidats ont formulé des conclusions pour chacune des questions et une recommandation globale. À l'OES n° 3, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles par leur capacité à élaborer une stratégie cohérente sur la manière dont la société pourrait atteindre les objectifs du Conseil tout en maximisant la valeur que KTI pourrait générer si elle avait recours à ses fournisseurs de matières premières existants et potentiels. Les candidats forts se sont également distingués des candidats faibles en suggérant des moyens utiles qui permettraient à KTI d'atténuer les risques associés aux différentes propositions envisagées (ils ont, par exemple, proposé différents points à renégocier concernant les contrats d'achat avec SaveCo et STA ou suggérer que KTI effectue un contrôle diligent plus étendu à l'égard des plantations de TT et de Mandala avant de décider de collaborer ou non avec ces fournisseurs). Les candidats faibles n'ont pas intégré leurs recommandations pour chacune des options stratégiques dans une stratégie globale cohérente. Ils ont plutôt eu tendance à formuler leurs recommandations pour chaque option stratégique séparément de leurs autres recommandations. Pour leur conclusion globale, certains candidats faibles se sont contentés de copier et de coller leurs recommandations pour chaque option stratégique à la fin de leur réponse. Enfin, plutôt que d'aborder la question de l'approvisionnement limité de KTI en matières premières, les candidats faibles se sont souvent concentrés sur la question de savoir si KTI disposerait d'un capital d'investissement suffisant pour financer leurs recommandations, même si KTI disposait d'un capital suffisant pour financer toutes les options envisagées.

OES n° 4 (Communication)

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leurs réponses non structurées.

OES n° 5 (Évaluation globale)

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES précédentes pour obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul.

Pour chacune des questions importantes, les candidats devaient réaliser une analyse satisfaisante, puis formuler une recommandation qui cadrerait avec leur analyse. Les candidats devaient également présenter une analyse raisonnable de la façon dont KTI pourrait gérer sa quantité limitée de matières premières et réaffecter de manière optimale ces matières premières en tenant compte des prévisions de ventes de la société et des contrats d'achat potentiels à long terme avec SaveCo et STA. Enfin, le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent, dans leur analyse des questions importantes, les éléments déterminants du module de synthèse 1 et les principaux éléments qu'ils avaient relevés dans leur évaluation de la situation de l'étude de cas.

ANNEXE I

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA TABLEAU DE RÉFÉRENCE

Valeur actualisée des économies d'impôts pour les actifs amortissables

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 1^{er} janvier 2024 et avant le 1^{er} janvier 2028, qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate et auquel la règle de la demi-année s'appliquerait normalement

$$= \frac{CdT}{(d+k)}$$

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 1^{er} janvier 2024 et avant le 1^{er} janvier 2028, qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate et auquel la règle de la demi-année ne s'appliquerait normalement pas

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left(\frac{1+1,25k}{1+k} \right)$$

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018 et avant le 1^{er} janvier 2024, et qui n'est pas admissible à la passation en charges immédiate

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left(\frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

Abréviations pour la formule ci-dessus :

C = investissement initial net

T = taux d'imposition de la société

k = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

d = taux maximum de la déduction pour amortissement

Montants prescrits relatifs à l'utilisation d'une automobile

Élément	2023	2024
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	36 000 \$ + taxes de vente	37 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	61 000 \$ + taxes de vente	61 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	950 \$ + taxes de vente	1 050 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	350 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	33 ¢ le km d'usage personnel	33 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 kilomètres	68 ¢ le km	70 ¢ le km
— excédent	62 ¢ le km	64 ¢ le km

Taux d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers

Pour 2023

Revenu imposable se situant entre	Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$ et 53 359 \$	0 \$	15 %
53 360 \$ et 106 717 \$	8 004 \$	20,5 %
106 718 \$ et 165 430 \$	18 942 \$	26 %
165 431 \$ et 235 675 \$	34 208 \$	29 %
235 676 \$ et tout montant supérieur	54 579 \$	33 %

Pour 2024

Revenu imposable se situant entre	Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$ et 55 867 \$	0 \$	15 %
55 868 \$ et 111 733 \$	8 380 \$	20,5 %
111 734 \$ et 173 205 \$	19 833 \$	26 %
173 206 \$ et 246 752 \$	35 815 \$	29 %
246 753 \$ et tout montant supérieur	57 144 \$	33 %

Montants indexés aux fins du calcul de l'impôt

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

Élément	2023	2024
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	13 520 \$	14 156 \$
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est inférieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 29 % s'applique	15 000	15 705
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus durant l'année	8 396	8 790
Seuil du revenu net pour le montant en raison de l'âge	42 335	44 325
Montant canadien pour emploi	1 368	1 433
Montant pour personnes handicapées	9 428	9 872
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans, et ajout au montant canadien pour aidants naturels à l'égard de l'époux, du conjoint de fait, ou d'une personne à charge admissible	2 499	2 616
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 999	8 375
Seuil du revenu net pour le montant canadien pour aidants naturels	18 783	19 666
Seuil pour le crédit d'impôt pour frais d'adoption	18 210	19 066

Autres montants indexés :

Élément	2023	2024
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 635 \$	2 759 \$
Seuil pour le remboursement de la Sécurité de la vieillesse	86 912	90 997
Plafond annuel CELI	6 500	7 000
Plafond REER	30 780	31 560
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	971 190	1 016 836

Taux d'intérêt prescrits (taux de base)

Année	1^{er} janv. – 31 mars	1^{er} avr. – 30 juin	1^{er} juill. – 30 sept.	1^{er} oct. – 31 déc.
2024	6			
2023	4	5	5	5
2022	1	1	2	3

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

Taux maximum d'amortissement fiscal de certaines catégories de biens

Catégorie	Taux	Renseignements supplémentaires
Catégorie 1	4 %	Pour tous les bâtiments excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1	6 %	Pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1	10 %	Pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8	20 %	
Catégorie 10	30 %	
Catégorie 10.1	30 %	
Catégorie 12	100 %	
Catégorie 13	S. O.	Amortissement linéaire sur la durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14	S. O.	Amortissement linéaire sur la durée de vie du bien
Catégorie 14.1	5 %	Pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17	8 %	
Catégorie 29	50 %	Amortissement linéaire
Catégorie 43	30 %	
Catégorie 44	25 %	
Catégorie 45	45 %	
Catégorie 50	55 %	
Catégorie 53	50 %	
Catégorie 54	30 %	

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue
Edmonton, Alberta T5J 2Z1
Tél. : 1 780.424.7391
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda

Penboss Building
50 Parliament Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.cpabermuda.bm

CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3
Tél. : 1 204.943.1538
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)
cpamb@cpamb.ca
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
info@cpanewbrunswick.ca
www.cpanewbrunswick.ca

CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue
St. John's, Newfoundland A1B 2X5
Tél. : 1 709.753.3090
info@cpanl.ca
www.cpanl.ca

CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020
admin@cpa-nwt-nu.org

CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario

130, rue King Ouest, bureau 3400
Toronto (Ontario) M5X 1E1
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island

P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800
Montréal (Québec) H3B 2G2
Tél. : 1 514.288.3256
1 800.363.4688
candidatCPA@cpaquebec.ca
www.cpaquebec.ca

CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue
Regina, Saskatchewan S4W 0G3
Tél. : 1 306.359.0272
Sans frais : 1 800.667.3535
info@cpask.ca
www.cpask.ca

CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Télec. : 1 800.663.2677
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2
Tél. : 1 902 334.1176
info@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest

201, 1074 - 103A Street SW
Edmonton, Alberta T6W 2P6
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpamodule@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca