

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

PARTIE B – Épreuve du Jour 1

Examens de septembre 2018 et de septembre 2019

© 2020 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**

### **Président : Paul Van Bakel, CPA, CA**

DriverCheck Inc.  
Ayr (Ontario)

### **Vice-président : David (Jordan) Oakley, CPA, CA**

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.  
Winnipeg (Manitoba)

#### **Jonathan Blanchette, M.Sc., CPA, CA**

Lune Rouge Entertainment.  
Montréal (Québec)

#### **Joan Davison Atkinson, FCPA, FCA**

Retraitée – Université Dalhousie  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

#### **Monique Côté, CPA, CA**

MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l.  
Calgary (Alberta)

#### **Leelah E. Dawson, CPA, CMA**

British Columbia Institute of Technology  
Burnaby (Colombie-Britannique)

#### **Susan Deleau, FCPA, FCA**

Great-West Lifeco  
Winnipeg (Manitoba)

#### **Maxime Dubeau-Marcoux, CPA, CA, MBA-FSI**

Financière Sun Life  
Montréal (Québec)

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

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

#### **Gabriela Kegalj, FCPA, FCA**

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

#### **Tanya Kirsch, CPA, CA, CFA**

Université de Toronto  
Mississauga (Ontario)

#### **Paul Kroetsch, CPA, CMA, CTP**

FFC Professional Corporation  
Burlington (Ontario)

#### **David Legere, CPA, CA, LPA**

Travailleur autonome  
Brantford (Ontario)

#### **Jeff Persic, MPAcc CPA CA CGA CIA CFE**

##### **CISA CISSP**

Buckberger Baerg & Partners LLP  
Saskatoon (Saskatchewan)

#### **Pier-Olivier Migneault, CPA, CA Banque de développement du Canada**

Montréal (Québec)

#### **Robert D. Harrison, FCPA, FCGA**

Trius Inc.  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

#### **Jonathan Vandal, CPA, CA, Fin Pl.**

Travailleur autonome  
Montréal (Québec)

#### **Bill Waterman, CPA, CMA**

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



## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                            | <u>Page</u> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2019 –<br>Partie B (épreuve du Jour 1) .....               | 1           |
| Message aux candidats.....                                                                                                 | 9           |
| <u>Annexes</u>                                                                                                             |             |
| Annexe A      Conception de l'examen, élaboration des guides de correction<br>et correction de l'Examen final commun ..... | 16          |
| Annexe B      Module de synthèse 1 – Étude de cas VVHE .....                                                               | 21          |
| Annexe C      Épreuve du Jour 1 – Étude de cas VVHE (version 1) –<br>le 12 septembre 2018.....                             | 74          |
| Annexe D      Guide de correction de VVHE (version 1) et exemple de réponse<br>de candidat.....                            | 91          |
| Guide de correction .....                                                                                                  | 92          |
| Exemple de réponse de candidat .....                                                                                       | 114         |
| Annexe E      Épreuve du Jour 1 – Étude de cas VVHE (version 2) –<br>le 11 septembre 2019.....                             | 131         |
| Annexe F      Guide de correction de VVHE (version 2) et exemple de réponse<br>de candidat.....                            | 146         |
| Guide de correction .....                                                                                                  | 147         |
| Exemple de réponse de candidat .....                                                                                       | 174         |
| Annexe G      Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1..                                          | 184         |
| Version 1 .....                                                                                                            | 185         |
| Version 2 .....                                                                                                            | 185         |
| Annexe H      Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1.....                                                       | 186         |
| Version 1 .....                                                                                                            | 187         |
| Version 2 .....                                                                                                            | 194         |
| Annexe I      Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....                                                      | 201         |
| Organisations provinciales/régionales des CPA et écoles de gestions CPA régionales...                                      | 205         |

*La Partie A du rapport présente un compte rendu sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3.*



## **RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2019**

### **OBJECTIFS**

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

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

Le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2019 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.

Le présent rapport ayant pour objectif d'expliquer le processus normal de l'EFC et d'aider la profession à améliorer la performance future des candidats, il ne porte que sur la correction normale. Le Jury d'examen a publié un document distinct donnant des explications sur le processus de correction et les mesures supplémentaires qui ont été adoptés pour évaluer les réponses des candidats dans le contexte des problèmes survenus lors de l'Examen final commun de septembre 2019. Voir le *Sommaire du rapport du Jury d'examen – Examen final commun de 2019* sur le site de CPA Canada<sup>1</sup>.

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

Le Jury d'examen est composé d'un président, d'un vice-président 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;

---

<sup>1</sup> <https://www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/profession-nouvelles/2019/septembre/cfe-exam-2019>

- 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 dix 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. Des membres du 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 vice-président du Jury supervisent le processus de correction dans son entièreté. L'établissement du seuil de réussite incombe 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; il 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 de CPA.

**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. 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 de l'année précédente. 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.

**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 président, le vice-président et certains membres du Jury, ainsi 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 VVHE. L'**Annexe G** présente les résultats par occasion d'évaluation sommative et l'**Annexe H**, les commentaires du Jury. L'étude de cas Marmani (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. Le guide de correction de l'étude de cas Marmani et les commentaires du Jury s'y rapportant seront publiés lorsque la version 2 aura été utilisée, c'est-à-dire après l'EFC de septembre 2020.

**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 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 et le vice-président du Jury participent à la supervision de la correction. Vers la fin de la correction, le Sous-comité sur l'EFC 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;
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation;
- 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 de trois CPA 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 au candidat l'occasion de démontrer la **profondeur** 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** 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 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

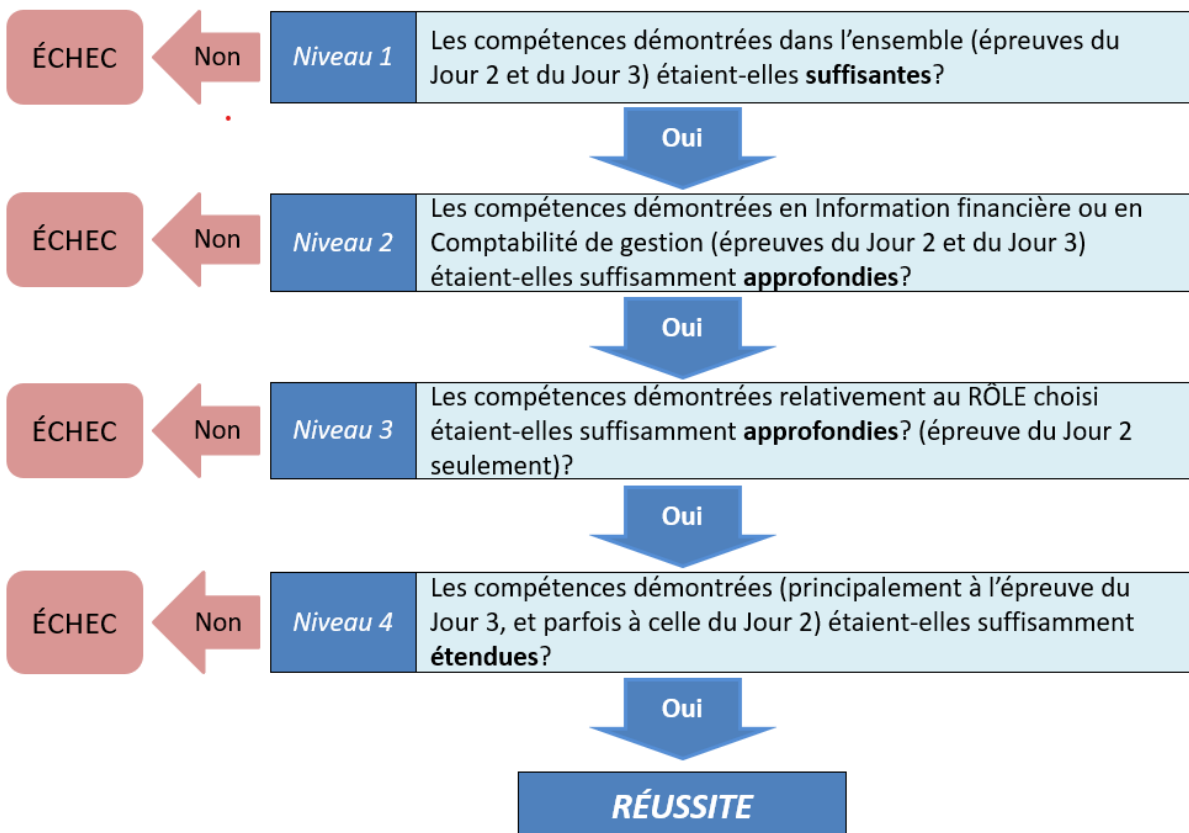
L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles des jours 2 et 3. La décision quant à la réussite ou à l'échec du candidat repose sur une évaluation globale de sa performance dans l'application de l'Approche CPA pour démontrer ses compétences professionnelles essentielles.

### 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).

**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 sur l'EFC 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 sur l'EFC 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 sur l'EFC 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.

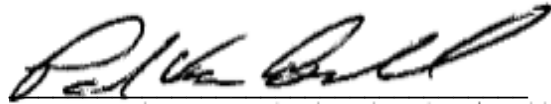
Il communique l'information suivante à chaque province par numéro de candidat :

- 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 et/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.



Paul Van Bakel, CPA, CA  
Président  
Jury d'examen



D. Jordan Oakley, CPA, CA  
Vice-président  
Jury d'examen

## MESSAGE AUX CANDIDATS

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

### INTRODUCTION

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de septembre 2019 présentent des informations détaillées sur la performance de l'ensemble des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de la version 1 de l'étude de cas du Jour 1, Marmani. Le présent message aux candidats donne un résumé des commentaires relatifs à la version 1 de Marmani, mais les commentaires détaillés sur la performance des candidats à cette dernière ne seront fournis qu'après l'utilisation de la version 2 de l'étude de cas, en septembre 2020. 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. L'information sur l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de VVHE) se trouve à la partie B du rapport de l'EFC.

Le Jury a préparé le présent message pour souligner les faiblesses les plus fréquemment relevées dans les réponses à l'EFC de septembre 2019 afin d'aider les candidats qui se présenteront ultérieurement à l'EFC à se préparer. Les commentaires sont basés sur la rétroaction des équipes de correcteurs qui ont noté les copies de l'ensemble des candidats. Les commentaires du Jury sur l'EFC de septembre 2019 se limitent aux grandes tendances notées par les correcteurs. Pour consulter les commentaires détaillés sur la performance des candidats par occasion d'évaluation (OE), voir les commentaires du Jury à l'Annexe F de la Partie A ou à l'Annexe H de la Partie B du rapport sur l'EFC.

Bon nombre de candidats ont rencontré des difficultés considérables dans des centres d'examen de l'EFC de 2019. Le *Sommaire du rapport du Jury d'examen*, publié en janvier 2020, présente des renseignements détaillés sur la nature des problèmes survenus et sur les mesures qu'a prises le Jury pour que la correction soit équitable. Le Jury a été impressionné par la résilience des candidats à l'EFC de 2019. Ils ont fait preuve des véritables qualités d'un CPA et ont composé du mieux qu'ils ont pu avec les imprévus. Malgré les défis auxquels ils ont été confrontés, les candidats ont répondu à l'examen de manière réfléchie et professionnelle, et le Jury les en félicite.

### Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon à ce 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 matière d'analyse critique, de prise de décisions, de jugement professionnel et de communication. 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. L'épreuve du Jour 2 indique généralement, mais pas toujours, aux candidats le travail à faire et ne leur impose pas de contrainte de temps,

ce qui leur permet de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer la profondeur des compétences qu'ils ont acquises dans les domaines communs Information financière et Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques. L'épreuve du Jour 3 est moins directive et fait davantage appel à l'intégration des compétences que celle du Jour 2. De plus, elle impose des contraintes de temps, de sorte que les candidats doivent tenir compte de l'importance de chaque question dans la gestion de leur temps.

## **Forces et faiblesses des candidats**

### Gestion du temps

L'épreuve du Jour 1 donne amplement de temps aux candidats pour lire l'étude de cas et réfléchir aux questions à traiter. Dans les deux études de cas (version 1 et version 2), les candidats devaient prendre le temps d'intégrer les divers éléments énoncés pour parvenir à cerner les questions stratégiques sous-jacentes. Le Jury a été satisfait de constater que, pour les deux études de cas, la majorité des candidats semblent avoir bien géré leur temps et s'être laissé suffisamment de temps pour évaluer les liens entre les diverses questions et dégager des conclusions appropriées et intégrées.

Le Jury a constaté que, pour les deux études de cas (version 1 et version 2), des candidats avaient choisi de ne pas présenter d'évaluation de la situation et de plonger directement dans l'analyse des questions. Ces candidats n'ont parfois pas traité tous les éléments et toutes les tendances qu'il était pertinent de prendre en compte dans leurs analyses. Nous encourageons les candidats à prendre le temps de réaliser une évaluation de la situation puisqu'il s'agit d'une étape importante pour évaluer les changements cruciaux. D'après le Jury, et comme l'ont démontré certaines réponses, les candidats risquent d'omettre des éléments clés s'ils omettent d'évaluer la situation.

Les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 de l'EFC de 2019 nécessitaient une gestion du temps attentive de la part des candidats. Or, le Jury a remarqué des problèmes à ce chapitre à l'épreuve du Jour 2 et à celle du Jour 3.

À l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont consacré trop de temps aux OE communes et pas assez aux OE propres à leur rôle. Les équipes de correcteurs ont observé beaucoup plus de réponses courtes et rédigées à la hâte dans la partie propre au rôle choisi que dans la section commune, le nombre de pages consacrées aux OE propres au rôle choisi étant parfois très inférieur, soit jusqu'au deux tiers. Cela laisse croire que des candidats ont passé trop de temps à répondre aux six OE communes et ont manqué de temps pour les OE propres à leur rôle. Ce problème a surtout été observé chez les candidats ayant choisi les rôles en Finance, en Fiscalité et en Gestion de la performance. Le Jury est d'avis que cela s'explique par le fait que, pour la première fois à l'EFC, les six OE communes étaient également réparties entre les domaines Comptabilité de gestion et Information financière. Les candidats pouvaient donc facilement passer trop de temps sur les OE quantitatives en Comptabilité de gestion s'ils ne répartissaient pas correctement leur temps entre les différentes OE.

Les candidats doivent répartir équitablement leur temps entre les OE communes et les OE propres à leur rôle, le fait de consacrer trop de temps à une OE en particulier pouvant nuire à leur performance à une autre OE. Les candidats devraient se rappeler que, quand le Jury conçoit l'épreuve du Jour 2, il prévoit que les candidats consacreront davantage de temps aux OE propres à leur rôle qu'aux OE communes, puisque les OE propres au rôle servent à satisfaire au critère de profondeur des compétences liées au rôle, qui ne s'applique qu'à l'épreuve du Jour 2. Dans ce cas-ci, il était important de bien mesurer le temps à consacrer aux OE communes afin d'avoir suffisamment de temps pour traiter les sept OE propres au rôle de façon suffisamment approfondie.

Le Jury a remarqué que le nombre de candidats qui ont omis certaines OE de l'épreuve du Jour 3 ou les ont à peine traitées était plus élevé en 2019 qu'en 2018, ce qui signifie qu'un pourcentage plus élevé de candidats ont obtenu la mention Non traité (NT) ou Compétence minimale (CM). Le Jury a noté que les OE que les candidats ont omises dans les études de cas n° 1 et n° 2 étaient souvent celles qui étaient considérées comme plus difficiles, ce qui donne à penser que les candidats ont choisi de traiter les OE plus faciles en premier parce qu'ils manquaient de temps. L'OE que les candidats ont le plus souvent omise était celle en Certification de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 (Tiny). Il s'agit peut-être d'un choix délibéré de la part de candidats qui ont manqué de temps puisque l'on a aussi observé des réponses courtes ou rédigées à la hâte à une ou deux des OE de cette étude de cas. L'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 (SGF) était la plus longue des trois études de cas et comportait huit OE qui devaient être traitées en 90 minutes, ce qui nécessitait de solides aptitudes en gestion du temps. Les candidats qui ont pris plus de temps que les 90 minutes suggérées à l'étude de cas n° 1 ont probablement eu de la difficulté à se rattraper, puisque l'épreuve du Jour 3 impose intrinsèquement une contrainte de temps. Le pourcentage élevé de candidats qui ont obtenu la mention NT ou CM laisse croire au Jury que les candidats doivent apprendre à mieux gérer leur temps. Le Jury encourage les candidats à tenter de traiter toutes les OE puisque l'EFC comprend non seulement des critères de profondeur et d'étendue, mais aussi un critère de suffisance, et que l'omission de questions nuit à l'atteinte de ce dernier. En outre, le Jury souligne de nouveau l'importance de se servir des temps suggérés pour s'aider à gérer le temps à consacrer à chaque OE.

### Analyses génériques ou non étayées

Le Jury a relevé, dans les réponses aux épreuves des trois jours de 2019, une faiblesse qu'il avait également signalée dans le *Message aux candidats* de 2018. Des candidats ont encore une fois énoncé les données de l'étude de cas, généralement sous forme de puces, sans en expliquer la pertinence ou le lien avec la position soutenue. De façon générale, ces candidats ont su classer ces données comme des avantages ou des inconvénients, notamment aux fins de la prise de décision requise à l'OE n° 4 (embauche d'un deuxième optométriste) de l'étude de cas n° 2 du Jour 3. Ils ont toutefois omis de justifier ce classement du point de vue de la stratégie et de la gouvernance. De même, ils ont classé les données de l'étude de cas dans différentes catégories à l'OE n° 5 (FFPM) de l'étude de cas n° 3 du Jour 3, mais sans fournir d'explications. Pour l'OE n° 11 (statut de résidence d'une employée) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du jour 2, les candidats ont reproduit les données de l'étude de cas sous des titres comme « Arguments en faveur du statut de résidente » et « Arguments en faveur du statut de non-résidente », ou « Liens

principaux » et « Liens secondaires ». Ils n'ont toutefois pas vraiment expliqué, en se fondant sur ces données, si Amber aurait ou non le statut de résidente, et pourquoi.

Les candidats doivent s'assurer de répondre aux questions « Pourquoi? » ou « Et alors? » lorsqu'ils expriment un point de vue à l'aide des données d'une étude de cas. Il ne suffit pas de simplement répéter celles-ci, sans explications, même si les données sont bien structurées. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et pouvoir retracer les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui ont été utilisés pour arriver à une conclusion.

Le Jury a également remarqué que des candidats avaient tiré des conclusions sans intégrer les données des études de cas à leurs analyses, d'où le caractère superficiel et générique de celles-ci. Pour l'OE n° 13 (évaluation de la performance des services) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont fourni, dans leur analyse du système d'évaluation de la performance actuel fondé sur la rétroaction à 360 degrés, une liste d'indicateurs ou d'objectifs entièrement génériques. Par exemple, certains ont recommandé des indicateurs de performance comme le « nombre de nouveaux produits développés » pour l'équipe de R&D d'Elcar, même si cette dernière travaille sur une matière première (la batterie), et non sur le produit fini (la voiture). L'OE n° 10 (rémunération du chef de la direction) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2 est un bon exemple d'OE pour laquelle des candidats ont formulé des conclusions non étayées, fondées sur des listes intitulées « Oui » et « Non » ou « Imposable » et « Non imposable », sans plus d'explications. Comme le Jury le soulignait en 2018, les candidats doivent se rappeler que, pour démontrer leur compétence à l'EFC, ils doivent présenter des arguments étayés et des points de vue soutenables qui sont rattachés aux éléments des études de cas.

Il est arrivé que des candidats copient des extraits du *Manuel*, sans toutefois les appliquer aux données de l'étude de cas. Ces extraits isolés, fréquents à l'OE n° 6 (apports reçus par un OSBL) de l'étude de cas n° 1 du Jour 3 et à l'OE n° 3 (subvention) de l'étude de cas n° 3 du Jour 3, n'ajoutaient aucune valeur aux réponses des candidats. En effet, le rôle du CPA consiste à conseiller les clients sur l'application des normes; il ne suffit pas de leur dire quelle norme appliquer. Le Jury souhaite voir les candidats appliquer les principes comptables pour montrer leur compréhension des éléments décisionnels en cause. Il estime qu'une analyse des principes comptables fondamentaux sous-jacents a plus de valeur qu'un extrait du *Manuel* cité sans explication. Les candidats doivent se rappeler que le *Manuel* est une ressource utile pour étayer leur point de vue, mais que les extraits qui en sont tirés ne constituent pas à eux seuls une réponse de niveau « Compétent ».

### Analyses non pertinentes / Mauvaise interprétation du travail à faire

Comme aux examens des dernières années, des candidats ont fourni des analyses non pertinentes ou ont mal lu ou mal interprété le travail à faire. Le Jury avait intentionnellement réduit le degré d'orientation concernant certaines questions à analyser, de sorte que des candidats ont peut-être eu, à cet examen, plus de mal à les cerner et à relever les données pertinentes des études de cas.

À la version 2 de l'étude de cas du Jour 1, des candidats ont cru qu'ils devaient analyser en profondeur les activités liées à la culture de variétés ancestrales de légumes. Ils n'ont pas compris qu'il s'agissait d'un indice pointant vers un plus vaste problème de gouvernance. Les candidats

n'étaient pas censés analyser la possibilité de planter plus de légumes comme une décision stratégique isolée, puisque très peu de renseignements à ce sujet étaient présentés dans l'étude de cas, et ils ne devaient pas consacrer beaucoup de temps à cette question.

Aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3, des candidats ont tenté d'appliquer de nouvelles normes ou de nouvelles dispositions législatives qui n'avaient pas leur place dans la réponse. Par exemple, dans le rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains ont évoqué la catégorie 14.1. À l'OE n° 7 de l'étude de cas n° 1 du Jour 3, de nombreux candidats ont appliqué la nouvelle norme IFRS sur les contrats de location plutôt que la NCECF qui porte sur ce sujet, et ce, même si le contexte de l'étude de cas était manifestement celui des NCECF.

Voici quelques exemples où des candidats ont mal interprété le travail à faire. À l'OE n° 3 de la partie commune de l'épreuve du Jour 2 (améliorations à apporter au rapport), certains candidats ont présenté une analyse des écarts du rapport existant, au lieu de suggérer des façons d'améliorer ce dernier. À l'OE n° 11 du rôle en Certification (subvention provinciale), des candidats ont proposé des rapports spéciaux possibles relatifs à l'accord de subvention conclu avec le gouvernement provincial. Denise n'avait pas demandé de fournir de tels rapports : au contraire, elle demandait explicitement des procédures liées à un audit sur la conformité à un accord. Par conséquent, les candidats qui ont choisi de traiter des divers rapports spéciaux possibles, comme un rapport établi selon le chapitre 9100 ou un examen de conformité à des dispositions contractuelles, ont consacré du temps à l'analyse d'une question qui apportait très peu de valeur.

De plus, à l'OE n° 13 du rôle en Certification (pratiques écoresponsables), certains candidats ont semblé avoir mal interprété le travail à faire ou le rôle qu'ils avaient à jouer, adoptant le point de vue d'un auditeur interne au lieu de celui d'un auditeur externe et traitant des mesures qu'Elcar devrait mettre en œuvre pour s'assurer du respect de chaque affirmation. D'autres candidats ont analysé comment Elcar pouvait démontrer qu'elle respectait les affirmations et ont suggéré des changements à apporter aux affirmations pour qu'Elcar puisse plus facilement les respecter. Ces analyses ne faisaient pas partie du travail à faire. À l'OE n° 7 du rôle en Gestion de la performance (comparaison de la performance réelle par rapport aux prévisions du plan de 2016), certains candidats ont fait fausse route lorsqu'ils ont réalisé une analyse financière pour déterminer si Elcar avait bien performé durant la période. D'autres ont analysé à tort le caractère réaliste du plan, ne se rendant pas compte que la période visée était passée, les prévisions ayant été présentées trois ans auparavant. Des candidats ont quant à eux revu le plan dans le but de l'améliorer de manière rétroactive, ce qui ne faisait pas partie du travail à faire. À l'OE n° 3 de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3 (ICP), au lieu de proposer des ICP et des mesures valables pour évaluer la performance d'OVL, certains candidats ont présenté une analyse des écarts entre les résultats réels et le budget ou des facteurs clés de succès.

Le Jury estime qu'une compétence essentielle d'un CPA est sa capacité d'analyser des informations et à d'en faire l'intégration de manière à cerner les questions pertinentes soulevées dans une situation donnée. Les candidats doivent soigneusement déterminer le travail à faire, prendre le temps qu'il faut et utiliser leur jugement pour décider si une analyse présente de l'intérêt en ce qui concerne les questions à traiter ou le rôle à jouer.

### Agrégation des connaissances techniques et des compétences habilitantes

La plupart des candidats ont su démontrer un niveau approprié de connaissances techniques tout au long des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 de l'EFC. Toutefois, ils ont obtenu de meilleurs résultats aux questions simples et courantes, certains candidats ayant évité les questions plus difficiles.

Le Jury d'examen a sciemment inclus dans l'examen des sujets plus difficiles et inusités, comme l'œuvre d'art dans le rôle en Certification, les prévisions de trésorerie et les mesures de réduction de coûts dans le rôle en Gestion de la performance, la cryptomonnaie dans le rôle en Fiscalité et les apports reçus par un OSBL dans l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, afin de présenter aux candidats des situations où ils devaient exercer leur jugement et démontrer leur capacité à s'appuyer sur les principes fondamentaux pour résoudre un problème pour lequel il n'existe aucune indication claire ou un problème qu'ils n'avaient jamais vu auparavant. Bien qu'il ne fasse aucun doute que la réussite à l'EFC exige du candidat de solides connaissances techniques fondamentales lui permettant de démontrer clairement sa compétence, la capacité de traiter des questions nouvelles ou difficiles est essentielle. Vu la rapidité d'évolution des connaissances technologiques, il est important que les candidats soient capables de s'appuyer sur les principes fondamentaux, d'explorer des solutions de rechange et de faire preuve de jugement professionnel et de bon sens pour résoudre les questions qui leur sont présentées. Le Jury continuera de présenter des questions sur des sujets nouveaux et complexes à l'EFC et il encourage les candidats à faire appel à leurs compétences habilitantes pour y répondre.

### **Épreuve du Jour 1**

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

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils l'ont utilisée plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions spécifiques ou leurs conclusions. D'autres candidats ont choisi de ne pas présenter d'évaluation de la situation et se sont lancés directement dans l'analyse des questions. Par conséquent, certains de ces candidats ont omis des éléments clés dans leurs analyses.

Les candidats devaient analyser trois questions importantes, et ce, tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue opérationnel : 1) la vente ou l'expansion de la division Vêtements adaptés, 2) la vente des produits de la division Athloisir en ligne et 3) l'embauche de Matthew et de son équipe pour qu'ils gèrent la division Athloisir. Il y avait aussi une question d'importance secondaire, celle de la rémunération de l'équipe des ventes, que les candidats devaient traiter de manière moins approfondie. On attendait des candidats qu'ils fournissent une analyse qualitative approfondie de chaque question importante tout en démontrant un degré suffisant de compétence en calcul. Les candidats devaient aussi relever le problème de manque de temps de l'équipe de direction, en tenir compte dans chacune des décisions et considérer l'incidence globale de chaque décision sur Marmani.

Dans l'ensemble, la plupart des candidats ont bien analysé les questions à traiter dans l'étude de cas. Trois grands facteurs ont distingué les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont produit des analyses équilibrées pour chacune des questions traitées, tandis que les candidats faibles n'ont généralement axé leur analyse que sur les avantages ou que sur les inconvénients. Deuxièmement, les candidats forts ont expliqué les incidences des données de l'étude de cas qu'ils citaient dans leurs analyses. Les candidats faibles, eux, avaient tendance à simplement citer les données sans préciser leur signification. Troisièmement, les candidats forts ont souligné et analysé les facteurs qualitatifs les plus importants relativement aux décisions à prendre, comme le manque de temps de l'équipe de direction. Les candidats forts ont compris l'importance de ce problème et ont évalué comment chaque décision influencerait sur la charge de travail des membres de l'équipe.

La plupart des candidats sont parvenus à la conclusion qu'à moins que Marmani n'élargisse son équipe de direction, elle ne pourrait pas, de manière réaliste, aller de l'avant avec ses projets d'expansion de la division Vêtements adaptés ou de la division Athloisir, et encore moins avec les deux projets. La plupart des candidats ont aussi constaté que Matthew et son équipe ne cadraient pas avec Marmani et, par conséquent, ont recommandé de ne pas les embaucher. Par ailleurs, de nombreux candidats ont recommandé une autre approche, soit l'expansion des deux divisions, puisque les deux projets concordaient avec la mission et la vision de l'entreprise et semblaient être rentables, et d'embaucher plus de dirigeants pour alléger le fardeau de l'équipe actuelle.

Dans la majorité des cas, les candidats ont produit des réponses cohérentes et structurées. Seuls quelques-uns d'entre eux ont eu du mal à communiquer efficacement. Dans bien des cas, leurs phrases étaient mal structurées, leur syntaxe confuse et leurs réponses mal structurées.

### **Commentaires sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3**

Aucun commentaire. Voir l'Annexe F de la Partie A et l'Annexe H de la Partie B du rapport sur l'EFC pour obtenir des commentaires plus détaillés.

## **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 demande aux candidats de *ne pas* effectuer d'analyse technique détaillée, mais plutôt de réaliser une analyse générale à l'intention du conseil d'administration et de la haute direction. Deux études de cas sont proposées au Jour 1; les candidats choisissent à l'avance à laquelle ils répondront.

L'épreuve du Jour 2 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, mais les candidats disposent de cinq heures pour y répondre. L'heure supplémentaire donne aux candidats le temps de filtrer et de trouver les données dont ils ont besoin pour répondre aux exigences du rôle préalablement choisi (Certification, Finance, Fiscalité ou Gestion de la performance) 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 celles couvertes dans le module optionnel correspondant à chacun des rôles et 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 (de 60 à 90 minutes chacune) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** 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 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 le centre de révision provincial**

Environ trois mois 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 correcteurs d'expérience à la lumière des réponses des candidats.

### **Le centre de correction de septembre 2019**

Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 280 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2019. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par les six permanents du service Évaluation et diplômes étrangers de CPA Canada affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas Marmani a été corrigée par une équipe de 30 correcteurs, à Montréal, du 9 au 22 octobre 2019. La version 2 de l'étude de cas VVHE a été corrigée à distance par une équipe de 5 correcteurs, du 25 septembre au 17 octobre 2019. [Voir le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2018 pour de plus amples informations sur la correction de la version 1 de l'étude de cas VVHE.]

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 distincte de 61 correcteurs, à Montréal, du 8 au 22 octobre 2019. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 54 correcteurs, à Montréal, du 8 au 22 octobre 2019. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 20 correcteurs, à Montréal, du 9 au 20 octobre 2019. Les deux autres rôles (Fiscalité et Finance) ont été corrigés à distance par 13 personnes, du 27 septembre au 7 octobre 2019, immédiatement après le centre de précorrection.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées à distance, du 11 au 28 octobre 2019. Au total, 97 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

Au démarrage du centre de correction, les membres du Sous-comité sur l'EFC, des permanents, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant une période de cinq ou de 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 écrits soumis par les réviseurs provinciaux quant au contenu des guides.

À l'ouverture du centre de correction, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont présenté les guides de correction aux correcteurs sous la supervision des permanents, du président et du vice-président du Jury, ainsi que de certains membres du Jury. Avant de commencer la véritable correction, 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 du guide 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. Pour les épreuves des trois jours, chaque équipe comptait un chef, entre un et six chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et l'excellence dans 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. 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, recorrigé — des copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient corrigées 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.

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

Chaque copie de candidat a été corrigée au moins 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, le 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 de correction 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 à l'aide d'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.

**Appel portant sur les résultats et demande d'analyse de la performance**

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

Procédure d'appel / de demande de nouvelle correction

Un grand soin est apporté à la correction originale et à la compilation des résultats. La procédure d'appel / 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 du Service des évaluations et des diplômes étrangers de CPA Canada, la copie est revue par le chef d'équipe et le chef d'équipe adjoint 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 ensuite compilés, et on détermine si le candidat a été traité injustement et mériterait d'obtenir le statut de réussite.

Les résultats des appels / des nouvelles corrections sont transmis aux organisations provinciales pour communication aux candidats.

**ANNEXE B**

**MODULE DE SYNTHÈSE 1  
ÉTUDE DE CAS VVHE**

## Module de synthèse 1

### Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Itée – Cas

#### Évaluation CPA – 2018

**(Sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens.)**

Nous sommes le 1<sup>er</sup> février 2018, et vous travaillez à titre de CPA chez Bennett & Robertson S.E.N.C.R.L. (BR), cabinet de CPA régional situé à Picton, en Ontario, qui offre à ses clients une gamme complète de services de comptabilité, de fiscalité et d'audit ainsi que des services-conseils. Jane Bennett, associée fondatrice de BR, est la conseillère de Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Itée (VVHE). Vous faites partie de l'équipe affectée à la rédaction d'un rapport à l'intention des propriétaires de VVHE.

Les deux propriétaires de VVHE, Andrew et Geneviève (Jenny) Heartwood, ont récemment fait appel aux services de BR, car Jenny se sentait dépassée par la comptabilité de l'entreprise et les exigences réglementaires en matière d'information. Après discussion avec Jane, les Heartwood comprennent qu'ils ont besoin des conseils de professionnels pour favoriser la croissance de VVHE et la transformer en une exploitation viticole de taille moyenne. Andrew et Jenny veulent que BR prépare une analyse stratégique et leur soumette des recommandations quant à la plantation de vignes sur le reste de leurs terres et la construction d'une vinerie et d'une salle de dégustation sur place. Les résultats de cette analyse seront intégrés à leur plan d'affaires. Il faut également prendre une décision concernant le canal de distribution et le prix de leur vin, en gardant à l'esprit que leur objectif est de devenir une exploitation vinicole de domaine de première qualité. En outre, un établissement d'enseignement a communiqué avec VVHE au sujet d'un partenariat stratégique, et BR doit analyser cette possibilité. Le plan d'affaires de VVHE sera présenté à des investisseurs, à des prêteurs et à des partenaires stratégiques potentiels, et devra inclure un projet d'états financiers pro forma qui tiendra compte des recommandations. De plus, Andrew et Jenny aimeraient que BR se penche sur de nombreuses questions en matière de financement, de planification fiscale et d'exploitation.

L'information suivante a été rassemblée à l'intention de l'équipe de mission, qui doit la passer en revue et l'analyser. Andrew a également dressé une liste de termes utilisés dans l'industrie vinicole (Annexe XI).

#### Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Itée

VVHE est une entreprise à capital fermé exploitant un vignoble dans le comté de Prince Edward, en Ontario. Actuellement, le quart de ses terres est planté et produit des raisins de première qualité, qui sont ensuite vinifiés dans une vinerie à proximité. Son pinot noir 2016 « First Heartbreak » a remporté la médaille d'or dans sa catégorie lors des Ontario Wine Awards 2017. Andrew a également reçu la médaille du jeune vigneron. Les Heartwood souhaitent procéder à l'expansion de leur vignoble

et à l'établissement d'une vinerie et d'une salle de dégustation, car ils nourrissent une véritable passion pour leur vignoble, la vinification et le vin.

## **Renseignements sur le secteur d'activité**

### *Préférences des consommateurs*

La consommation de vin augmente trois fois plus vite au Canada qu'ailleurs dans le monde, la consommation de vin totale par habitant canadien étant d'environ 15 litres par année<sup>1</sup>. Les statistiques du secteur indiquent que les tendances de consommation actuelles sont favorables au marché intérieur, en particulier pour les producteurs de vins de première qualité. On note également un intérêt croissant pour les raisins issus de la viticulture biologique.

Le vin représentait 15,8 % du volume total des ventes de boissons alcoolisées au Canada en 2014-2015 (par rapport à 12,4 % en 2005-2006)<sup>2</sup>, et 59 % des Canadiens préféraient le vin rouge (dont la consommation s'est accrue de 6,8 % depuis 2014<sup>3</sup>).

Les vins de première qualité sont généralement faits à partir de cépages reconnus par la Vintners Quality Alliance (VQA) et cultivés selon des pratiques viticoles durables. Les raisins sont manipulés délicatement tout au long de la récolte et du processus de vinification, qui est habituellement supervisé par un vinificateur réputé pour ses vins de qualité et primés. La plupart des vins de première qualité sont offerts dans les grands restaurants, qui préfèrent afficher sur leur carte au moins un vin rouge et un vin blanc d'une marque supérieure. Ces vins peuvent se vendre à un prix plus élevé, ce qui est également essentiel à la valorisation de la marque.

La *Vitis vinifera* (vigne cultivée), originaire de la Méditerranée et du sud-ouest de l'Asie, produit des raisins rouges et des raisins blancs qui présentent une teneur élevée en sucre et en acides tartrique et malique, ce qui en fait d'excellents fruits pour les vinificateurs de produits de première qualité. Jusqu'à la fin des années 1980, l'industrie canadienne du raisin de cuve reposait sur des cépages hybrides. Or, on constate maintenant que ces cépages sont progressivement remplacés par des variétés de *Vitis vinifera*. Au Canada, les variétés de *Vitis vinifera* les plus prisées sont le chardonnay, le pinot blanc, le pinot gris, le riesling et le vidal pour le vin blanc, et le cabernet franc, le cabernet sauvignon, le maréchal-foch, le merlot et le pinot noir pour le vin rouge.

### *Profil démographique du marché*

Les adultes en âge légal de consommer de l'alcool se divisent en trois grandes générations : baby-boomers, génération X et milléniaux. Chaque génération a ses préférences et ses habitudes de consommation propres.

---

<sup>1</sup> <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/709099/vin-production>

<sup>2</sup> <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/160510/cg-b002-fra.htm>

<sup>3</sup> <https://www.thestar.com/business/2015/02/17/canada-among-the-worlds-top-consumers-of-imported-wine.html>

La croissance du marché des vins de première qualité peut être attribuée aux baby-boomers vieillissants qui, étant à la retraite ou presque, ont accumulé un important patrimoine au cours de leur vie et peuvent se permettre des produits de luxe tels que des vins de première qualité. Le vin est leur boisson préférée au repas, et leur consommation de vins de première qualité devrait continuer à augmenter pendant plusieurs années.

Les milléniaux, soit les personnes nées entre 1980 et 2000, modifient le paysage de l'industrie vinicole : d'ici 2020, ils représenteront un adulte sur trois<sup>4</sup>. Les milléniaux composent la plus grande cohorte de la main-d'œuvre, soit 37 % en 2014<sup>5</sup>.

Voici quelques faits<sup>6</sup> importants au sujet de la génération des milléniaux :

- 89 % se disent plus susceptibles d'acheter auprès de sociétés qui appuient l'apport de solutions à des problèmes sociaux particuliers.
- Plus de mille milliards de dollars des dépenses de consommation aux États-Unis sont attribuables aux milléniaux.
- 87,5 % des milléniaux ne croient pas que l'argent soit le meilleur indicateur de réussite, par rapport à environ 78 % de la population totale.
- 63 % des milléniaux veulent que leur employeur contribue aux initiatives à caractère éthique ou social qu'ils estiment importantes. Environ la moitié des membres plus âgés de la génération X et des baby-boomers partagent cette opinion.
- 64 % des milléniaux préféreraient toucher un salaire annuel de 40 000 \$ pour un travail intéressant plutôt que de 100 000 \$ pour un travail ennuyeux.
- 19 % des milléniaux s'accordent à dire que l'on peut faire confiance à la plupart des gens, comparativement à 31 % de la génération X et à 40 % des baby-boomers.
- 83 % des milléniaux estiment qu'une trop grande partie du pouvoir est concentrée entre les mains de quelques grandes entreprises – soit plus que toutes les autres générations.
- L'investisseur moyen compris dans la tranche d'âge allant de 21 à 36 ans possède 52 % de ses épargnes en liquidités, contre 23 % pour les autres groupes d'âge.

---

<sup>4</sup> [www.brookings.edu/.../11-facts-about-the-millennial-generation](http://www.brookings.edu/.../11-facts-about-the-millennial-generation)

<sup>5</sup> <http://www.canadianbusiness.com/innovation/the-millennial-majority-workforce/>

<sup>6</sup> [www.brookings.edu/.../11-facts-about-the-millennial-generation](http://www.brookings.edu/.../11-facts-about-the-millennial-generation)

En ce qui concerne le vin, les milléniaux affichent des préférences différentes de celles de la génération X et des baby-boomers :

- Les milléniaux ne prêtent pas attention aux critiques de vins. Ils accordent plus de valeur aux recommandations de leurs pairs.
- Les milléniaux apprécient les histoires qui se cachent derrière chaque vin et aiment établir des liens personnels avec le vignoble.
- Les milléniaux recherchent la qualité, mais à prix raisonnable, car ils ont moins d'argent à dépenser.
- Les milléniaux préfèrent boire du vin avec des amis dans un cadre informel et sont plus susceptibles d'acheter du vin au verre qu'une bouteille au restaurant.
- Les milléniaux sont avisés sur le plan technologique, engagés sur le plan environnemental et avides d'informations sur les sujets qui leur tiennent à cœur<sup>7</sup>.
- Les baby-boomers et les milléniaux préfèrent le vin rouge au vin blanc<sup>8</sup>.
- Récemment, les milléniaux ont témoigné un intérêt pour les assemblages en rouge ainsi que pour le riesling, le chardonnay, le cabernet sauvignon et le pinot noir<sup>9</sup>. Le riesling, le chardonnay et le pinot noir gagnent en popularité, d'après les ventes de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO)<sup>10</sup>.

Les résultats d'un sondage mené auprès des buveurs de vin milléniaux<sup>11</sup> révèlent ceci :

- 86 % achètent au moins deux à trois fois par mois une bouteille ou un verre de vin qu'ils n'ont jamais goûté avant.
- 22 % sont abonnés à une revue, un bulletin ou une autre publication imprimés sur le vin.
- 85 % ont rencontré quelqu'un après le travail pour prendre un verre de vin au moins une fois au cours du mois précédent.
- 43 % ont visité quatre salles de dégustation de vignobles ou plus au cours des 12 mois précédents.
- 61 % ont publié un commentaire sur le vin, ou lu les commentaires sur le vin d'autres personnes sur Facebook au cours du mois précédent.
- 72 % ont publié sur Facebook, Instagram, Pinterest ou un autre réseau social une photo d'un vin dégusté au cours du mois précédent.

---

<sup>7</sup> <https://www.wsj.com/articles/how-millennials-are-changing-wine-1446748945>

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> <http://marketwatchmag.com/millennials-and-wine-december-2015/>

<sup>10</sup> [https://wgao.ca/wp-content/uploads/2016/03/Shari\\_MogkEdwards\\_Presentation.pdf](https://wgao.ca/wp-content/uploads/2016/03/Shari_MogkEdwards_Presentation.pdf)

<sup>11</sup> <https://www.wsj.com/articles/how-millennials-are-changing-wine-1446748945>

Le vin en fût devient de plus en plus prisé, et les milléniaux en particulier affluent dans les restaurants qui offrent des vins en fût de bonne qualité. Ils sont aussi ouverts aux différents conditionnements du vin. Les vignerons sont mieux acceptés par les plus jeunes, près de la moitié d'entre eux affirmant que le vin en boîte est tout aussi bon que le vin embouteillé<sup>12</sup>.

### *Tourisme et industrie vinicole*

Chaque année, le secteur de l'œnotourisme accueille au Canada plus de trois millions de visiteurs, qui génèrent indirectement plus de 1,2 milliard de dollars en revenus touristiques et d'emploi<sup>13</sup>. Les touristes chinois jouent un rôle clé, comptant pour plus de 440 000 visiteurs et dépensant plus d'un milliard de dollars par année. Les touristes chinois préfèrent les produits vinicoles haut de gamme<sup>14</sup>. Toutefois, le secteur compte encore trop sur les visiteurs nationaux, et le Canada livre concurrence à des régions vinicoles reconnues, soit la Californie, la France, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Mais le Canada jouit d'un avantage concurrentiel dans le secteur de l'œnotourisme, notamment grâce aux routes des vins bien balisées et aux planificateurs offerts gratuitement en ligne pour les parcourir, aux grands restaurants établis dans des vignerons et aux alentours, ainsi qu'aux festivals et aux événements axés sur le vin<sup>15</sup>.

Les ventes directes au vignoble sont essentielles à la réussite d'une vinerie<sup>16</sup>. Les touristes aiment entendre toute l'histoire derrière un vin et sentir qu'ils ont établi une relation avec le vigneron. Les visites de vignobles attirent les visiteurs et contribuent à l'augmentation des ventes de vin, à la notoriété de la marque et à la différenciation des produits de chaque vinerie.

L'intégration à une vinerie d'éléments favorables au tourisme, comme la possibilité d'assister en toute sécurité aux processus de production et de vinification, permet d'attirer plus de visiteurs. Outre la qualité du vin, les éléments qui encouragent le tourisme incluent<sup>17</sup> :

- la présence sur place d'un nombre suffisant d'employés informés et sympathiques pendant les heures d'ouverture;
- des attraits extérieurs (architecture, stationnement, enseignes, etc.);
- l'ambiance (aménagement intérieur, mobilier, décoration, équipement, bon ordre et propreté, par exemple);
- les produits offerts et les brochures.

---

<sup>12</sup> <https://www.specialtyfood.com/news/article/wine-tap-popular-among-millennials/>

<sup>13</sup> <http://www.canadianvintners.com/2013/03/05/canadian-wine-and-grape-industry-contributes-6-8-billion-in-economic-impact-to-canadian-economy/>

<sup>14</sup> [http://tiac.travel/Library/TIAC\\_Publications/vintner\\_report\\_2015\\_FINAL\\_FR.pdf](http://tiac.travel/Library/TIAC_Publications/vintner_report_2015_FINAL_FR.pdf)

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> [http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2014/07/TE03\\_Ratz\\_Juliane.pdf](http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2014/07/TE03_Ratz_Juliane.pdf)

<sup>17</sup> McDonnell, A. et Hall, C. M., « A framework for the evaluation of winery servicescapes: A New Zealand case » (2008), accessible à l'adresse [http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_7.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_7.pdf) (consulté le 28 novembre 2008).

De nombreuses vineries canadiennes ont déjà intégré ces éléments à leur exploitation; aussi doivent-elles chercher d'autres façons de se différencier en offrant par exemple des expériences culinaires uniques, des cours de cuisine et des événements spéciaux<sup>18</sup>. Voici quelques pratiques exemplaires dans le domaine de l'œnotourisme<sup>19</sup> :

- routes des vins
- partenariats au sein de la communauté vinicole
- événements spéciaux et festivals du vin
- programmes expérientiels
- association de la production vinicole au tourisme régional
- partenariats uniques (avec des clubs de golf et des spas, par exemple)
- villages vinicoles
- mise en valeur de l'art et de l'architecture
- accord mets vins
- tourisme vert / écotourisme
- circuits combinés uniques (découverte du vin et kayak, par exemple)
- médias sociaux consacrés à l'œnotourisme

Une présence sur les médias sociaux est devenue incontournable pour promouvoir l'œnotourisme, car elle favorise la notoriété de la marque, l'accroissement du tourisme et la hausse des ventes. Si cette présence est efficace, elle peut déboucher sur des échanges positifs sur la marque qui inciteront les consommateurs à visiter l'établissement vinicole ou son site Web<sup>20</sup>.

### *Cadre juridique et réglementaire*

Les vignobles sont assujettis à la *Loi sur la commercialisation des produits agricoles* de l'Ontario. La majorité des producteurs de raisins de l'Ontario sont membres de Grape Growers of Ontario, organisme de défense de leurs intérêts. La Vintners Quality Alliance Ontario met en application la *Loi sur la société appelée Vintners Quality Alliance* (Loi sur la VQA), qui établit le cadre normatif de la production de vin de la VQA et des appellations des régions viticoles. Les vignobles qui cherchent à être accrédités biologiques doivent aussi se conformer aux normes et règlements fédéraux sur les produits biologiques.

---

<sup>18</sup> Hashimoto, A. et Telfer, D.J., « Positioning an Emerging Wine Route in the Niagara Region: Understanding the Wine Tourism Market and its Implications for Marketing » (2003), dans Hall, C.M. (Eds.), *Wine, Food and Tourism Marketing*, Haworth Pr Inc., New York, pp. 61-76.

<sup>19</sup> <https://lizthachmw.com/2013/12/06/12-best-practices-in-global-wine-tourism/>

<sup>20</sup> <http://www.winebusiness.com/news/?go=getArticle&dataid=96151>

L'industrie vinicole est hautement réglementée, car la LCBO contrôle la vente et la distribution de tous les alcools en Ontario. La LCBO vend de l'alcool par l'intermédiaire de ses propres magasins de détail et de son site Web. La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) accorde les permis pour la vente d'alcool ailleurs que dans les établissements de la LCBO, y compris les magasins de détail indépendants des établissements vinicoles, les restaurants et les établissements vinicoles.

La vente de vin est fortement taxée et fait l'objet de différents frais et droits<sup>21</sup> :

- Consigne : une consigne remboursable de 0,20 \$ est imposée au consommateur sur chaque bouteille de vin.
- TVH : le vin est taxable aux fins de la TVH, qui est prélevée sur le prix de vente, compte non tenu de la consigne.
- Frais exigés par la CAJO : la CAJO impose les taxes<sup>22</sup> suivantes sur les ventes de vin :
  - taxe de base : 6,1 % du prix de détail du vin – aucune taxe si le vin est vendu par la LCBO;
  - taxe écologique : 0,0893 \$ par contenant (bouteille) vendu;
  - taxe sur le volume : 0,29 \$ le litre de vin;
  - taxe d'accise : le gouvernement fédéral impose une taxe d'accise sur l'alcool, y compris le vin, mais le vin issu à 100 % de produits agricoles canadiens est exonéré.

En raison de la réglementation en vigueur, les vineries ne peuvent pas se procurer des raisins aux prix et selon les quantités voulus; c'est pourquoi elles sont habituellement verticalement intégrées. Les établissements vinicoles de domaine préféreraient investir dans la commercialisation de leur produit, mais ils investissent plutôt dans leurs vignobles pour assurer la production de raisins de qualité à un prix inférieur au modèle tarifaire de gros actuel.

Le produit net que tirent les vineries de la vente du vin est aussi fortement influencé par les canaux de distribution utilisés, comme suit :

### Magasins de détail de la LCBO

La LCBO compte plus de 650 magasins de détail et plus de 210 magasins-agences en Ontario qui vendent de la bière, du vin et des spiritueux. Pour qu'un produit figure sur la liste de vente de la LCBO, l'entreprise (ou son mandataire) doit présenter une demande à la LCBO en suivant un processus exhaustif et en plusieurs étapes; les produits sont acceptés en fonction des besoins identifiés, des tendances de consommation, des

<sup>21</sup><https://hellolcbo.com/ci/fattach/get/93163/0/session/L2F2LzEvdGltZS8xNDk2NzcxNjM5L3NpZC9lbC1rRnNrbG==/filename/Pricing+Examples+April+2017.pdf>

<sup>22</sup> <http://www.fin.gov.on.ca/fr/tax/bwt/index.html>

plans de vente et de commercialisation, ainsi que des facteurs de différenciation des produits, entre autres critères<sup>23</sup>.

Les produits acceptés et vendus par la LCBO sont assujettis à une marge bénéficiaire prescrite sur le prix de base hors taxes et à des droits sur le vin (que la LCBO exige en plus des taxes et frais décrits précédemment). La LCBO augmente sa marge bénéficiaire de 2 % par an depuis plusieurs années (Annexe VI).

### Permis de vente d'alcool

La CAJO accorde divers permis de vente d'alcool, qui se divisent en deux grandes catégories : titulaires de permis et magasins de détail des établissements vinicoles. Le processus de demande prend de 10 à 12 semaines, mais il peut être plus long si les risques potentiels exigent une enquête plus approfondie. Les demandeurs doivent fournir de l'information détaillée sur leur établissement et leur entreprise, ainsi que des renseignements personnels et financiers. Les demandes doivent être accompagnées d'un formulaire d'information de la municipalité dûment rempli, ainsi que d'une lettre d'approbation des services locaux d'incendie, d'urbanisme et de santé. Les demandeurs font l'objet d'une inspection aux fins de la délivrance du permis et peuvent être tenus d'organiser une audience publique.

*Titulaires de permis* : Un titulaire de permis, comme un restaurant ou un magasin de détail indépendant, achète le vin au prix de base réduit de 10 %. Ces ventes sont assujetties aux mêmes taxes et droits que les vins vendus par la LCBO, à l'exclusion de la marge bénéficiaire et des droits sur le vin imposés par la LCBO. Le titulaire de permis peut fixer son propre prix de vente du vin au consommateur.

*Magasins de détail des établissements vinicoles* : Les vineries sont autorisées à vendre le vin qu'elles produisent elles-mêmes dans un magasin de détail sur place, et, selon la loi, elles doivent le vendre au même prix que celui qui est exigé dans un magasin de la LCBO. Cette catégorie de permis inclut aussi les vins embouteillés aux termes de permis détenus par d'autres vineries de même que les ventes directes, par l'entremise de clubs d'œnologie par exemple. Ces ventes de vin sont également assujetties aux mêmes taxes et droits que celles des autres titulaires de permis, mais ne sont pas visées par la réduction de 10 %.

### *Sol et climat*

L'emplacement d'un vignoble sur une pente exposée plein sud contribue à un bon drainage d'air, offre la meilleure exposition à la lumière du soleil (qu'absorbe le feuillage de la vigne pour la convertir en sucre) et permet d'éviter le gel.

Certaines régions du Canada bénéficient d'un climat idéal pour la culture du raisin. L'une d'elles est l'escarpement du Niagara, où le sol se réchauffe au printemps et l'air frais du lac Ontario est entraîné vers l'intérieur. Cette fraîcheur retarde le débourrement

---

<sup>23</sup> <http://www.doingbusinesswithlcbo.com/tro/Forms-Documents/pmpp/files/assets/downloads/publication.pdf>

et empêche ainsi les dommages pouvant être causés par une gelée tardive au printemps<sup>24</sup>. D'autres régions au climat idéal pour la viticulture se trouvent à proximité d'un vaste plan d'eau qui exerce un effet modérateur sur la température de l'air.

Les producteurs de raisins canadiens doivent composer avec un autre défi imposé par dame nature : les hivers particulièrement froids au Canada, qui sont connus pour avoir déjà détruit des récoltes. Par exemple, en 2014, un vortex polaire a dévasté les vignobles du sud de l'Ontario, et les cépages merlot et sauvignon blanc ont souffert d'un très faible taux de survie des bourgeons. Après cet incident, certains producteurs de cette région ont décidé de remplacer le merlot par des cépages plus résistants.

Les producteurs de raisins du Canada ont mis en œuvre des techniques pour protéger leurs vignes lorsque la température chute sous les -23 degrés Celsius. Certains exploitants ontariens ont allumé des feux de camp dans leurs vignobles, loué des hélicoptères pour survoler les vignes ou acheté de grandes souffleuses pour repousser l'air froid. Les raisins pouvant affronter les rigueurs du climat froid comprennent le cabernet franc, le cabernet sauvignon, le chardonnay, le gamay, le gewurztraminer, le merlot, le riesling, le sauvignon blanc, la syrah, le pinot blanc et le pinot noir. Le climat frais adapté à la culture du raisin de cuve se caractérise par une longue période de croissance et d'ensoleillement avec un faible couvert nuageux.

En plus du temps froid, la chaleur et l'humidité peuvent aussi détruire les récoltes. Par temps chaud, les raisins peuvent se dessécher et trop mûrir. Au printemps, des pluies abondantes risquent de faire chuter les fleurs. Au moment de la récolte, un excédent d'eaux pluviales peut faire gonfler et éclater le raisin et favoriser la croissance du mildiou sur les vignes.

Même une parfaite saison de croissance peut entraîner une surproduction, parfois nuisible pour la qualité du vin. Il est d'usage chez les viticulteurs de tailler les grappes de raisin excédentaires afin que les autres puissent mûrir et gagner en saveur et en complexité. Un rendement plus faible est souvent privilégié si l'objectif est de produire un vin de première qualité, qui se vendra probablement plus cher.

## **Renseignements généraux sur la société et ses activités**

Andrew est allé à l'université en Bourgogne, en France, afin de poursuivre ses études de viticulteur et de vinificateur. Là-bas, il s'est découvert une profonde passion pour le fameux pinot noir, le vin rouge sec de la région, et il a également rencontré sa femme, Jenny, qui est née en Bourgogne et a grandi dans un établissement vinicole de domaine. Peu après leur rencontre, Andrew et Jenny ont commencé à faire des projets en vue d'établir leur propre vignoble au Canada. Andrew savait que le sol du vignoble de sa famille n'était pas adapté à la culture du pinot noir, et ses recherches l'ont amené dans le comté de Prince Edward, la plus jeune région vinicole de l'Ontario.

---

<sup>24</sup> <http://escarpment.org/travel/highlights/wineries/index.php>

Andrew et Jenny y ont acheté 40 acres de terres en 2012. Ces terres sont situées sur un coteau vallonné et rocailleux exposé plein sud, dans la région nord-ouest d'Hillier, une collectivité du comté de Prince Edward bordant la route principale empruntée par les touristes pour se rendre à d'autres vineries et au parc provincial Sandbanks, qui attire plus de 750 000 visiteurs par an. Très ensoleillé, le coteau en question est peu soumis à la pluie et au gel. Le sol de cette parcelle de terre est composé d'argile plutôt fertile et de gravier calcaire, et Andrew et Jenny se sont rendu compte qu'il était très comparable au sol de la Bourgogne. La brume matinale est suivie de températures modérées pendant la journée, ce qui permet aux raisins de demeurer relativement au frais durant le plus fort de la saison de croissance, de rester le plus longtemps possible sur les vignes et de développer ainsi une saveur optimale. Le vignoble se situe à un peu plus d'un kilomètre du lac Ontario et profite donc de l'effet modérateur des eaux sur la température de l'air.

Après leur mariage, Andrew et Jenny se sont installés dans une ferme vétuste située sur un terrain d'un quart d'acre adjacent au vignoble et ont commencé à cultiver les vignes. Ils ont acheté la ferme et le terrain pour 25 000 \$ à l'agriculteur qui possédait auparavant le vignoble. Au printemps 2013, Andrew a planté des porte-greffes de pinot noir sur 10 acres et loué les 30 acres restantes 75 \$ l'acre par année à l'agriculteur qui leur avait vendu les terres. Andrew s'occupe du vignoble et Jenny, de toutes les questions administratives.

Les premiers raisins de pinot noir ont été récoltés à l'automne 2015, et le vin a commencé à être commercialisé à l'automne 2016. En attendant que le vignoble de VVHE soit établi et qu'il génère des produits d'exploitation, Andrew est vinificateur en résidence à Vinerie County (VC), une vinerie voisine bien implantée du comté de Prince Edward.

À l'heure actuelle, VVHE fonctionne comme une vinerie « virtuelle » chez VC : les raisins de VVHE sont pressurés, puis le vin obtenu est élevé en fût pendant environ 12 mois. Le vin est ensuite mis en bouteille en vertu du permis de VC avant d'être commercialisé. VVHE paie à VC tous les services vinicoles rendus, y compris les coûts d'embouteillage une fois les raisins pressurés.

La moitié du vin de VVHE est vendu au magasin de détail de VC moyennant une commission de 10 % sur le prix de vente au détail brut, mais le vin n'est pas proposé au bar de dégustation de VC. VVHE a créé un club d'œnologie en vertu du permis de VC, ce qui lui permet de vendre 40 % de son vin. Les ventes de vin par VC et par l'intermédiaire du club d'œnologie sont considérées comme des ventes réalisées par des « magasins de détail d'un établissement vinicole » par la LCBO et aux fins de la taxation. Les 10 % de vin restants sont vendus à quelques restaurants locaux qui soutiennent les vineries du comté de Prince Edward. Ces restaurants détiennent tous un permis de la CAJO.

La demande est bonne, ce qui permet à VVHE de vendre toutes ses bouteilles de vin dans l'année suivant leur mise en marché. VC dispose actuellement d'une capacité d'embouteillage excédentaire de 40 000 bouteilles par an, dont VVHE peut bénéficier. VC peut vendre jusqu'à 3 000 caisses de vin de VVHE dans son magasin de détail, mais cette quantité peut être réduite à n'importe quel moment, car VC veut vendre ses propres vins en priorité.

Andrew et Jenny investissent beaucoup dans leur vignoble, que ce soit sur le plan financier, physique ou émotionnel. Ils sont conscients que les petites vinerie ne dégagent généralement pas d'importants bénéfices et ne s'attendent donc pas à gagner énormément d'argent. Ils souhaitent que leur entreprise réalise un bénéfice raisonnable et assure un bel avenir à leur famille; ils visent donc un chiffre d'affaires entre 2 000 000 \$ et 5 000 000 \$. Il faudra investir dans le fonds de roulement pour soutenir l'entreprise en attendant que les vignes qui seront plantées dans le cadre de l'expansion du vignoble atteignent leur pleine production, ce qui prendra encore cinq ou six ans. Jenny a laissé entendre qu'il faudra peut-être, entre-temps, trouver d'autres sources de produits qui pourraient s'ajouter au chiffre d'affaires généré par le vin tiré du vignoble de pinot noir actuel.

### Énoncé de vision

Faire pousser les meilleurs raisins, en tirer le meilleur vin et attirer des visiteurs de tous les horizons et de partout dans le monde pour qu'ils voient la magie opérer dans notre vignoble du comté de Prince Edward, au Canada.

### Énoncé de mission

Dans notre **vignoble**, nous ferons pousser des raisins de qualité supérieure de l'espèce *vinifera*. Nous en prendrons soin en faisant appel au travail manuel et à des techniques viticoles durables, et ce, jusqu'à leur récolte.

Dans notre **vinerie**, nous produirons des vins de première qualité, qui seront la meilleure expression de notre terroir unique, en réduisant au maximum nos interventions et notre incidence sur l'environnement.

Nos **vins** plairont aux amateurs de vin aux palais les plus fins, et nous ferons découvrir le bon vin à une population nouvellement œnophile.

Notre **entreprise** générera des bénéfices satisfaisants permettant aux propriétaires de se concentrer sur ses activités, et des rendements suffisants pour assurer le financement des objectifs de croissance future.

### Structure de l'entreprise

VVHE est une société à responsabilité limitée appartenant à parts égales à Andrew et à Jenny. L'entreprise a été constituée en société pour une valeur symbolique. Bien qu'il n'y ait pas de conseil d'administration en bonne et due forme, le père d'Andrew, John Heartwood, agit à titre de conseiller sectoriel auprès du couple.

## Équipe de direction

Andrew appartient à la quatrième génération d'une famille d'agriculteurs de Niagara-on-the-Lake qui a converti ses 250 acres de terres agricoles en vignobles sur 15 ans, soit entre 1978 et 1993. Pendant cette période, de nouveaux vinificateurs se sont installés dans la région, convaincus que le sud de l'Ontario offrait des conditions idéales pour cultiver les mêmes variétés de raisins qu'en Europe.

Pendant son enfance, Andrew et ses deux frères ont passé de nombreuses années à planter des vignes et à s'en occuper. La famille vend ses raisins à des vinificateurs de la région de Niagara. Au fil des ans, le nom de son vignoble est apparu sur l'étiquette de vins VQA de qualité supérieure fabriqués par plusieurs vinerie réputées. Ce vignoble est bien connu pour ses raisins chardonnay et cabernet sauvignon, mais plusieurs autres cépages y sont également cultivés. La famille d'Andrew a essayé d'y faire pousser du pinot noir, mais, après plusieurs échecs, son père a remplacé ces vignes par des vignes *Vitis vinifera* et hybrides plus résistantes.

Après avoir obtenu un diplôme de premier cycle en œnologie et viticulture de l'Université Brock en 2008, Andrew a souhaité s'orienter vers la vinification et la culture de raisins de haute qualité. Son père, John, l'a soutenu et a financé sa formation en France, où Andrew a obtenu une maîtrise en sciences de la vigne et du vin de l'Université de Bourgogne. Tout au long de ses études, Andrew a acquis de l'expérience pratique en se familiarisant avec les rouages d'une entreprise vinicole. Conscient de l'incalculable valeur d'une telle expérience, il a appris à nettoyer et à réparer presque tout le matériel utilisé dans une vinerie : convoyeurs, pompes, cuves, etc.

Jenny est la fille d'un petit propriétaire de vignoble et vinificateur de Bourgogne. Elle a étudié l'histoire à l'Université de Bourgogne. Jenny était très active dans la gestion du petit vignoble familial avant d'épouser Andrew et d'immigrer au Canada.

## Financement

Andrew a emprunté 750 000 \$ à son père en donnant en garantie sa participation dans le vignoble familial de Niagara-on-the-Lake. L'argent emprunté a servi à financer l'achat des 40 acres de terres et la mise en culture immédiate de 10 acres. Le vignoble de 250 acres de Niagara-on-the-Lake a récemment été évalué à 70 000 \$ l'acre. John en possède la moitié et chacun de ses trois fils détient une participation d'un sixième.

John a dit à Andrew qu'il ne demanderait aucun intérêt sur ce prêt jusqu'à ce que les vignes de pinot noir aient atteint leur pleine productivité, ce qui s'est produit en 2017. Le taux d'intérêt pendant toute la durée du prêt est de 6 %. Andrew a accepté de renoncer à tout dividende déclaré par l'entreprise viticole familiale tant que le prêt est en cours.

Pour financer l'expansion de son entreprise, Andrew peut emprunter de l'argent à son père en donnant en garantie le reste de sa participation dans le vignoble familial, mais seulement s'il démontre que VVHE pourra rembourser le prêt dans un délai de 15 ans et être rentable d'ici cinq ans. Andrew a la possibilité de carrément vendre sa

participation dans le vignoble familial, mais il est juridiquement obligé de la vendre à des membres de la famille. Les frères d'Andrew ont chacun une jeune famille, et il est peu probable qu'ils aient les flux de trésorerie requis pour acheter sa participation.

## Gestion des risques

De nombreux risques sont associés à la culture du raisin et à la vinification. Du côté de la culture, les risques comprennent la sélection des variétés de raisins, la qualité et le prix du raisin, les conditions météorologiques, les maladies, l'eau, les parasites et le financement de la longue période d'établissement du vignoble, entre autres. Sur le plan de la vinification, les risques incluent les incertitudes du marché, l'évolution des préférences des consommateurs, le cadre réglementaire, le climat politique, les taxes et impôts, la concurrence des grandes vineries, le regroupement continu d'entreprises et le financement du long cycle de fabrication.

Les programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-protection et Agri-relance<sup>25</sup> ont été créés en Ontario afin d'aider les producteurs de raisins à faire face à ces différents risques et incertitudes. Voici le détail de ces programmes :

- Agri-stabilité : Les producteurs reçoivent une aide si la marge de l'exercice considéré se situe en deçà de 70 % d'une moyenne calculée en fonction des exercices précédents.
- Agri-investissement : Les producteurs font un dépôt annuel de 1 % des ventes nettes admissibles de leur entreprise pour l'année de programme dans un compte spécial et reçoivent une contribution du gouvernement d'un montant équivalent.
- Agri-protection : Les producteurs paient une prime à l'avance et commencent à recevoir des paiements lorsqu'ils affichent une baisse de la production pour l'année.
- Agri-relance : Ce programme entre en jeu lorsque les autres programmes ne peuvent donner lieu à une intervention rapide en cas de catastrophe météorologique ou d'épidémie qui ne touche qu'une petite partie de la province. Il n'existe intentionnellement aucun barème préétabli, de façon que chaque situation doit être évaluée individuellement (ce programme est par exemple utilisé en cas de sécheresse, d'inondation ou de maladie des cultures d'envergure catastrophique).

## Discussion tenue lors d'une réunion

Jane a rencontré Andrew, Jenny et John le 26 janvier 2018. Andrew a fourni à l'équipe des renseignements généraux supplémentaires sur la région vinicole, le pinot noir et la vinification (Annexe 1). Jane a obtenu le projet d'états financiers de Jenny (Annexe II) et a trouvé des données sectorielles à utiliser dans l'analyse des résultats (Annexe III). Jane a également rassemblé d'autres renseignements pour l'équipe en se fondant sur l'information transmise par Andrew et Jenny et par les ressources de BR sur l'expansion du vignoble (Annexe IV), le développement de la vinerie (Annexe V), les canaux de distribution et les prix (Annexe VI), une calculatrice de prix (Annexe VII) et un partenariat stratégique avec le Niagara College (Annexe VIII).

<sup>25</sup> <https://www.bdo.ca/getattachment/ca06a088-08a9-4a0d-b1df-403feb1c63a3/attachment.aspx/>

**Jane :** Je vous remercie de prendre le temps de me rencontrer. J'aimerais donner des instructions claires à mon équipe concernant vos attentes à notre égard; ça ne vous dérange pas si j'enregistre notre conversation?

**Andrew/Jenny/John (ensemble) :** Non, aucun problème.

**Jane :** Nous avons reçu les renseignements généraux supplémentaires que vous nous avez envoyés, ainsi que les états financiers des six derniers exercices. Nous allons prendre connaissance de cette information et vous ferons part de nos commentaires. Les données sectorielles que nous avons trouvées serviront d'outil d'analyse comparative.

**Andrew :** Merci, Jane.

**Jane :** Je sais que vous nous avez aussi demandé de présenter un document de stratégie qui vous permettra de définir une orientation claire pour l'avenir de l'entreprise. Si je comprends bien, vous aimeriez que nous préparions des ébauches d'états financiers pro forma pour 2018 et les exercices suivants afin de compléter votre plan d'affaires et votre plan de financement, que vous communiquerez ensuite à votre père et à vos frères, ainsi qu'à d'autres prêteurs, investisseurs et partenaires stratégiques potentiels. Les états financiers pro forma et les projections financières devront intégrer nos recommandations.

**Andrew :** C'est exact.

**Jane :** Merci de votre confirmation, Andrew. J'aurai besoin d'un peu plus de renseignements pour nous aider dans ce projet.

**Andrew :** En ce moment, nos vignes de pinot noir ont atteint leur pleine production, et nous disposons d'un peu plus de 2 000 caisses de vin produit en 2017, à vendre en 2018.

**Jenny :** Notre vin primé « First Heartbreak » se vend rapidement. Je pense que nous n'aurons aucun problème à vendre ces bouteilles par l'intermédiaire du club d'œnologie ou du magasin de détail de VC.

**John :** Andrew prévoit atteindre la pleine production à l'échelle du vignoble en plantant des vignes sur 25 des 30 acres restantes dans les cinq à sept prochaines années. Les cinq acres restantes sont réservées à la construction d'une vinerie. Nous aimerions que BR nous conseille quant à ce que nous devrions planter. Je pourrais recommander des cépages qui ont un haut rendement et ont fait leurs preuves sur le marché, mais Andrew m'a fait très justement remarquer que le choix des variétés à planter dépend de nombreux facteurs, dont certains sont géographiques.

**Andrew** : Nous devons choisir des cépages qui sont complémentaires au pinot noir. Des vinificateurs de la région m'ont dit que le pinot gris est un des vins qui se vend le mieux et que les raisins de cette variété sont résistants, mais je suis ouvert à d'autres suggestions de combinaisons appropriées. De plus, je ne veux pas avoir à récolter tous les raisins en même temps. Notre vignoble est modeste, et notre main-d'œuvre est limitée.

**Jenny** : La décision doit aussi être fondée sur les recherches que nous avons menées quant à la démographie, aux préférences des consommateurs et aux prix dans le secteur. Andrew accorde tellement d'importance à la qualité des raisins et du vin qu'il en oublie qu'il faut ensuite vendre les bouteilles!

**John** : Le rendement varie selon le cépage, et nous disposons de bonnes données sectorielles.

**Andrew** : Nous avons tous des points de vue différents. Nous aimerions donc que BR effectue une analyse et formule des recommandations sur les différentes variétés à planter. Cela m'intéresserait également de savoir sur quels critères de décision vous vous serez appuyés pour déterminer la combinaison de cépages à cultiver. J'aimerais aussi connaître le rendement annuel prévu pour chacun des cépages recommandés et obtenir une prévision sur cinq ans des coûts totaux associés à l'établissement du vignoble et aux activités courantes. Pour vous aider avec les projections financières, j'ai fourni les coûts réels liés à l'établissement et à l'exploitation des 10 premières acres de pinot noir afin que vous les utilisiez pour estimer les coûts associés à la culture des 25 acres supplémentaires, quelles que soient les variétés de raisins recommandées.

**Jenny** : Je pense que nous devrions planter des vignes immédiatement sur l'ensemble des 25 acres, puisqu'il faut longtemps pour atteindre un rendement de 100 %, mais Andrew n'est pas de cet avis.

**Andrew** : Les produits supplémentaires générés par la location des terres ont été très utiles. Je pense que nous pouvons continuer de louer au même tarif par acre toute parcelle de terrain que nous n'utilisons pas pour la culture du raisin à l'agriculteur qui possédait les terres auparavant. J'ai une passion pour le pinot noir. Même si je ne veux pas en planter plus pour l'instant, je me demande si je ne devrais pas réserver certaines parcelles de terre pour y cultiver des vignes de cette variété plus tard. Tous les vinificateurs de la région portent une attention particulière aux vignobles et vineries qui ont connu du succès avec le pinot noir. Sur le marché vinicole canadien, cela pourrait constituer une niche pour le comté de Prince Edward et VVHE.

**John** : Peu importe ce qui est décidé, il y a une autre façon dont VVHE peut ajouter de la valeur au raisin. Andrew n'utilise pas de pesticides sur les 10 acres de pinot noir actuellement cultivées et il n'emploie que les méthodes viticoles biologiques que je lui ai enseignées. Nous nous appuyons autant que possible sur les résidus de culture et le fumier pour préserver la qualité du sol, fournir des nutriments aux vignes et lutter contre les mauvaises herbes, les insectes et les autres parasites. Il serait ainsi possible de commercialiser les raisins VVHE sous l'appellation « biologique » et de les vendre plus cher.

**Andrew** : Nous savons que l'agriculteur à qui nous louons le reste des terres utilise des produits chimiques agricoles (pesticides, herbicides, fongicides et engrais chimiques) sur ses cultures et qu'il refuse d'abandonner cette pratique à laquelle il a toujours eu recours. Nous n'avons pas insisté étant donné que nous avons besoin des produits de location. Il est assez gentil pour pulvériser les produits chimiques lors de journées sans vent, ce qui en réduit au maximum l'impact sur nos vignes de pinot noir. Nous n'utiliserons pas de pesticides pour les nouvelles vignes que nous planterons.

**Jenny** : Nous voulons garder confidentielle cette histoire de pesticides, car nous ne pouvons pas nous permettre d'attendre les trois ans nécessaires pour que les résidus de pesticides se dissipent dans le sol avant de pouvoir planter des vignes qui seront considérées comme biologiques. Je ne pense pas que ce soit un problème, mais peut-être que BR pourrait nous indiquer si cela soulève des préoccupations potentielles.

**John** : Andrew et Jenny s'en sont bien sortis avec le pinot noir; je pense qu'ils devraient continuer à se concentrer sur le vignoble et mettre en attente leur projet de vinerie. C'est un gros investissement pour un jeune couple. Étant donné qu'ils pourraient continuer à fabriquer leur vin chez VC, je ne comprends pas leur besoin immédiat d'expansion. Je suis sûr que le coût de transformation des raisins dans leur propre vinerie serait similaire à ce qu'ils paient à VC.

**Andrew** : Une vinerie nous permettrait d'augmenter notre chiffre d'affaires pour assurer notre avenir. L'équipe de BR peut effectuer une analyse qui comparera les coûts associés à la transformation des raisins dans notre propre établissement et les coûts d'impartition de cette transformation, et qui indiquera aussi tous les autres facteurs à prendre en considération dans notre décision. Je comprends les inquiétudes de mon père, et nous devons veiller à ce que la taille de la vinerie soit optimale. J'ai rassemblé de l'information sur ce que nous coûterait chacun des composants de notre nouvelle vinerie qui utilisera un processus de vinification gravitaire, mais j'aimerais que l'équipe de BR fasse une estimation de la superficie dont nous aurons besoin si nous décidons de concrétiser notre projet, compte tenu du rendement prévu de la combinaison de cépages recommandée. J'aimerais qu'une estimation de l'investissement requis pour la vinerie soit établie, puis incluse dans les prévisions financières. Ni Jenny ni moi ne savons comment présenter cet investissement dans nos états financiers ni comment le traiter aux fins de l'impôt.

**Jenny** : Je pense aussi que, si nous ne récoltons pas assez de raisins au départ, nous devrions envisager de louer toute capacité de production excédentaire de la vinerie à d'autres vineries virtuelles – actuelles ou futures – du comté de Prince Edward. La location d'une partie de nos terres à l'agriculteur nous a montré qu'il était avantageux d'avoir des sources de produits supplémentaires. Nous pourrions même obtenir des raisins du vignoble de mon beau-père en attendant que nos vignes arrivent à maturité.

**John :** Andrew a raison : s'ils font construire une vinerie, elle doit être petite. De cette façon, si tout se passe bien, ils n'auront pas de problème de capacité excédentaire. J'ai proposé à Andrew et à Jenny un financement supplémentaire : il leur serait possible d'emprunter en donnant en garantie le reste de la participation d'Andrew dans mon vignoble. Je ne veux pas risquer de perdre l'argent de ma retraite. J'aimerais donc jeter un œil sur le plan d'affaires définitif.

**Andrew :** Je m'inquiète de savoir où nous allons trouver les flux de trésorerie nécessaires au financement de cette éventuelle expansion. J'aimerais donc que vous nous fournissiez une analyse de nos options de financement. Jenny a fait des recherches sur une autre option de financement et j'aimerais que vous la preniez en compte dans votre évaluation (Annexe IX). Ce serait bien si je pouvais garder ma participation dans le vignoble familial comme une sorte de police d'assurance ou, si notre projet est une réussite, comme future source de financement en vue d'une autre expansion.

Nous aimerions aussi que votre équipe détermine quel montant sera requis pour chacune des cinq années nécessaires pour établir les vignes sur les terres restantes et construire la vinerie et la salle de dégustation, en explicitant toutes ses hypothèses sur le plan de l'exploitation et sur le plan financier. L'analyse doit inclure des prévisions concernant l'acquisition d'immobilisations, les produits, les coûts d'exploitation, les frais de vente et d'administration, et les flux de trésorerie.

Je peux garder mon poste de vinificateur chez VC jusqu'à ce que notre vignoble atteigne une production de 75 %. Jenny gagne actuellement 45 000 \$ en tant que serveuse à Picton, mais elle quittera cet emploi quand nous commencerons à construire la vinerie. Son salaire nous sert à payer nos dépenses personnelles, car nous essayons de ne pas utiliser les fonds de l'entreprise.

S'il existe des programmes de financement auxquels nous sommes admissibles, nous aimerions le savoir, car cela nous aiderait à financer nos besoins en matière d'exploitation ou de dépenses en immobilisations. Par exemple, l'un de nos voisins a reçu 40 000 \$ il y a quelques années. J'ai entendu parler du Programme de promotion et d'amélioration des vignobles. Je ne sais pas s'il existe toujours ou si d'autres programmes ont vu le jour, et je n'ai malheureusement pas le temps de faire des recherches à ce sujet.

**Jenny :** Nous avons également besoin d'un plan concernant les quantités de vin que nous devrions vendre dans chacun des différents marchés. J'ai fait des recherches sur les prix, et notre pinot noir sera notre vin de première qualité. Certaines vineries locales, dont VC, font appel à un agent pour vendre leurs vins aux titulaires de permis. Nous aimerions savoir si nous devrions opter pour cette solution ou embaucher quelqu'un à temps plein ou à temps partiel pour représenter notre vinerie<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> <http://www.noahwinegroup.com/#!the-wine-agent/tm6exbe>

**John :** Je pense que VVHE devrait distribuer son vin par l'intermédiaire de la LCBO. Notre vignoble approvisionne de grandes vineries, et je crois comprendre que la LCBO s'occupe de tous les aspects touchant la commercialisation et la distribution. Cela permettrait à Andrew et à Jenny de se concentrer sur la culture de raisins de qualité et la fabrication de vin primé en plus grandes quantités.

**Jane :** Les produits nets varient considérablement d'un canal de distribution à l'autre. Nous évaluerons chacune des options et expliquerons pourquoi certains canaux peuvent être éliminés. Pour faciliter cette analyse, notre cabinet a mis au point une calculatrice de prix qui a été mise à jour en tenant compte des taux de 2018. J'ai demandé à l'un de nos fiscalistes de vérifier les frais, les taxes et les calculs : la calculatrice fonctionne correctement.

**Jenny :** Ça a l'air super! En plus d'obtenir des conseils sur la quantité de vin à vendre par canal de distribution, j'aimerais aussi que vous nous aidiez dans nos décisions stratégiques concernant les prix : il faudrait que je sache à quel prix commercialiser chaque type de vin, en gardant en tête que notre but est d'établir une marque de première qualité. Sur le plan de l'exploitation, j'aimerais que l'équipe de BR nous suggère quelques idées marketing appropriées pour une entreprise de la taille de VVHE.

**Jane :** Nous vous fournirons des analyses sur ces questions.

**Andrew :** Lors des Ontario Wine Awards 2017, j'ai repris contact avec Grant Bailey, un ancien camarade d'université, qui a travaillé dans des vineries outre-mer au cours de sa carrière. Grant enseigne actuellement la vinification au Niagara College (NC). Il y a quelques années, NC a acheté un vignoble de 40 acres et une vinerie situés à Niagara-on-the-Lake et en a fait un établissement voué à l'enseignement de la viticulture et un campus satellite de NC.

**John :** L'ouverture d'une vinerie d'enseignement a fait connaître notre région vinicole. Nous profitons donc de la publicité que NC fait pour sa vinerie. J'ai aussi entendu dire que NC évalue la possibilité de faire du marketing par l'intermédiaire de la LCBO.

**Andrew :** Depuis l'acquisition, Grant a donné plusieurs cours en plus de gérer le vignoble et la production de vin. Sous la direction de Grant, NC a reçu de nombreux prix sectoriels pour son vin de glace, qui est maintenant vendu dans le monde entier. NC cherche à intégrer une deuxième vinerie d'enseignement à son Canadian Food and Wine Institute dans une autre région vinicole de l'Ontario et nous a fait une proposition à ce sujet.

**Jenny :** Même si Andrew n'a jamais envisagé de devenir formateur, les avantages sur le plan marketing seraient fantastiques. Ce partenariat stratégique pourrait également nous offrir d'autres occasions de générer des produits supplémentaires.

**John :** Comment Andrew va-t-il pouvoir se concentrer sur son vignoble s'il enseigne pour NC et qu'il travaille chez VC? Je ne pense pas que j'aimerais que des étudiants inexpérimentés s'occupent de mes vignes.

**Andrew :** Il s'agit d'une piste à considérer : cela pourrait me permettre d'arrêter de travailler chez VC et de me concentrer sur le vignoble et la vinerie. Je ne pense pas que je pourrais faire les deux à la fois. J'aimerais partager ma passion pour le vin et le raisin. J'ai appris grâce à l'expérience pratique que j'ai pu acquérir, et je souhaiterais donner la même chance à d'autres étudiants. Cela pourrait même être l'occasion de créer de nouveaux emplois dans notre région, ce qui serait une bonne chose pour la collectivité. Financièrement, cette possibilité nous donne accès à un peu de financement, et le travail non rémunéré des étudiants pourrait réduire de 70 % les coûts de main-d'œuvre récurrents du vignoble. Le collège a un programme de formation bien précis; les étudiants auront donc quelques connaissances avant de commencer à s'occuper des vignes.

**John :** L'idée des appareils de surveillance météo ne me plaît pas. Je ne pense pas qu'il soit sage de révéler ton secret pour la culture de raisins primés à l'ensemble du secteur. Tu perdrais ton avantage concurrentiel.

**Andrew :** La question de la surveillance me paraît logique. Je pensais transmettre cette information volontairement de toute façon, puisqu'il y a un manque de données pour la région vinicole du comté de Prince Edward. Nous avons eu de la chance jusqu'à présent, mais il serait utile de recevoir des alertes.

**Jenny :** Nous deviendrons aussi des héros locaux si NC peut nous obtenir un service Internet à large bande dans la région. Nous aimerions que BR nous soumette une analyse de cette proposition. Comme vous pouvez le constater, nous hésitons sur la décision à prendre.

**Jane :** BR sera en mesure de préparer une analyse de la proposition de NC. Je vous remercie de l'information que vous m'avez fournie sur toutes les questions stratégiques. Notre équipe utilisera ces renseignements et fera des recherches plus poussées avant de vous faire part de ses conclusions.

**Andrew :** Étant donné tous les changements stratégiques que va connaître VVHE et la nouvelle orientation qu'elle va prendre, cela nous aiderait si BR pouvait résumer comment évolueront mon rôle et celui de Jenny, et nous indiquer s'il nous faudra embaucher du personnel supplémentaire pour nous aider.

**Jane :** Nous pouvons vous fournir ce résumé. Le prochain sujet que j'aimerais aborder concerne la comptabilité, la fiscalité et la gestion des risques. Je suppose que vous utilisez Excel pour enregistrer toutes les opérations de votre exploitation viticole. Est-ce exact?

**Jenny :** Oui, j'utilise une feuille de calcul pour comptabiliser toutes les opérations de VVHE. Il est de plus en plus difficile de rester organisée maintenant que nous mettons notre vin en bouteille chez VC et que nous recevons des paiements de cette vinerie. J'aimerais que vous me donniez des conseils sur la manière dont je peux mieux gérer l'aspect comptable de l'entreprise sans dépenser une fortune.

**Jane** : Il semblerait que vous ayez besoin d'un logiciel de comptabilité. Nous allons déterminer vos besoins, établir quelques critères en vue d'évaluer divers logiciels, et vous faire part de nos recommandations.

**Jenny** : Parfait! En ce qui concerne les impôts et les taxes, j'ai rempli une déclaration des particuliers dans laquelle j'ai uniquement inclus mon salaire de serveuse, mais nous n'avons pas produit de déclaration de revenus pour l'entreprise, puisque nous fonctionnons à perte. Nous avons intégré les honoraires versés à Andrew par VC dans les produits de VVHE; je n'ai donc pas préparé de déclaration de revenus des particuliers pour lui. Nous prélevons chaque mois 2 500 \$ dans les fonds de l'entreprise afin de nous aider à payer nos dépenses personnelles et à effectuer des réparations dans la vieille maison de ferme.

Nous avons un numéro de TVH, mais je n'ai pas encore soumis de déclaration de TVH, car nos crédits de taxe sur les intrants sont plus élevés que la TVH que nous avons perçue. Est-ce que ça pose un problème?

**Andrew** : Nous aurions aussi besoin de votre aide avec la planification fiscale maintenant que vous avez une bonne idée de nos objectifs futurs. Comme vous pouvez le constater, nous passons actuellement en charges les diverses matières utilisées dans la production du vin. J'ai lu un article qui expliquait que les établissements vinicoles de domaine comme le nôtre peuvent être considérés comme des fermes et utiliser la méthode de la comptabilité de trésorerie<sup>27</sup>; par conséquent, nous comptabilisons actuellement nos charges lorsqu'elles sont payées et nos produits, lorsqu'ils sont encaissés. Nous aimerions avoir votre avis sur cette décision : je ne veux pas d'ennuis avec l'Agence de revenu du Canada et souhaite faire ce qu'il y a de mieux du point de vue de la comptabilité. Quelle est l'incidence de l'application de cette méthode sur l'entreprise et les investissements que nous avons faits? Jenny a mentionné qu'il existait peut-être des règles comptables particulières liées à la culture et à la transformation des raisins, mais nous ne savons pas quelle méthode comptable est appropriée et aurions besoin d'aide.

De plus, nous voudrions que vous nous indiquiez toutes les autres questions de fiscalité importantes dont nous devrions tenir compte, au vu des renseignements dont vous disposez sur nous et notre entreprise.

**Jenny** : Je sais que, lorsque nous ouvrirons la vinerie, nous devons nous conformer à des exigences réglementaires et des exigences en matière de permis, mais je n'en connais pas les détails. J'aimerais donc que BR prépare un résumé des exigences de la CAJO en matière de permis et d'inspection ainsi que des exigences de la LCBO concernant les audits. J'ai trouvé les ressources suivantes, qui pourraient servir de point de départ à votre équipe :

<https://www.agco.ca/fr> et  
<http://www.lcbo.com/content/lcbo/fr/corporate-pages/about.html#.WZIQYFHkUYu>.

---

<sup>27</sup> <http://www.mnp.ca/en/posts/is-winemaking-farming>; <http://fbc.ca/knowledge-centre/farmers-benefit-cash-method-accounting>

De plus, je sais que la proposition de NC nécessite la réalisation d'une mission d'examen. Je ne suis pas certaine de ce que cela implique. Pourriez-vous me donner des détails pertinents propres à notre situation?

**John :** Je pense qu'il serait utile que VVHE ait une sorte de système de gestion de la performance lié aux facteurs clés de succès du secteur. Je peux donner des conseils à Andrew et à Jenny sur l'exploitation du vignoble, mais Jenny a parlé d'autres installations et événements agrotouristiques. S'il était possible de faire le suivi de certains indicateurs clés, ils pourraient bénéficier d'un point de vue externe.

**Jenny :** Je vais avoir besoin de conseils sur le type d'indicateurs à suivre et le format à employer. De plus, Andrew et moi gérons actuellement les activités d'exploitation et prenons toutes les décisions, et nous comptons sur John pour nous donner des conseils en matière d'affaires. J'ai entendu dire que les autres entreprises ont une structure de gouvernance plus structurée; je me demandais donc si vous pourriez nous fournir une analyse et des conseils à ce sujet.

**Andrew :** L'expansion du vignoble va nous exposer à des risques importants. Jane, dans son rapport, votre équipe pourrait-elle déterminer quels sont ces risques et comment les éviter ou les gérer? De plus, nous avons entendu dire que quelques-uns de nos voisins ont participé à des programmes de gestion des risques proposés aux entreprises du secteur. Nous aimerions savoir si nous devrions faire comme eux et, le cas échéant, quel programme choisir. Les coûts connexes devront être intégrés aux plans financiers et aux états financiers pro forma.

**Jane :** BR peut vous conseiller sur toutes les exigences financières et les exigences réglementaires en matière d'information. Je demanderai à l'équipe de suggérer un modèle pour la gestion de la performance ainsi que des indicateurs clés à suivre. Nous élaborerons un plan de gestion des risques pour le vignoble et l'intégrerons à notre rapport. Nous préparerons également les états pro forma dont vous avez besoin pour votre plan d'affaires en y intégrant toutes nos recommandations, tant sur le plan stratégique que sur le plan de l'exploitation.

**Liste des annexes**

|             |                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------|
| Annexe I    | Renseignements généraux supplémentaires         |
| Annexe II   | États financiers                                |
| Annexe III  | Données sectorielles                            |
| Annexe IV   | Expansion du vignoble                           |
| Annexe V    | Développement de la vinerie                     |
| Annexe VI   | Canaux de distribution et prix                  |
| Annexe VII  | Calculatrice de prix                            |
| Annexe VIII | Partenariat stratégique avec le Niagara College |
| Annexe IX   | Autre option de financement pour l'expansion    |
| Annexe X    | Résumé de la réglementation VQA                 |
| Annexe XI   | Terminologie viticole                           |

## **Annexe I**

### **Renseignements généraux supplémentaires**

(document fondé sur des entretiens avec Andrew Heartwood)

#### **Région vinicole du comté de Prince Edward**

Le comté de Prince Edward est une collectivité insulaire située à l'est de Toronto et au sud de Belleville, bordée au nord par la baie de Quinte et au sud, par le lac Ontario. Il s'étend sur 1 000 kilomètres carrés et compte plus de 500 kilomètres de littoral, de magnifiques plages et des sols riches en calcaire. Il s'agit de la plus récente région viticole ontarienne désignée par la VQA. Son paysage et la proximité immédiate de grands centres urbains en font une destination touristique prisée. Douze nouveaux restaurants désirant servir du vin ont présenté une demande de permis à la CAJO et prévoient d'ouvrir leurs portes au cours des prochaines années.

Les sols, bien que fertiles, sont difficiles à cultiver en raison de leur pierrosité. Le sous-sol rocheux calcaire brisé favorise un excellent drainage au printemps et absorbe l'eau tout au long de la saison de croissance. Les vignes ont tendance à pousser plus profondément durant les chauds mois d'été. Il en résulte un rendement en raisins plus faible, mais le produit a des saveurs plus concentrées. Les vignes produisent aussi moins de fruits parce qu'elles sont taillées afin que seules les parties les plus saines bénéficient de la courte période de croissance.

Étant donné que le comté de Prince Edward est la toute dernière région viticole à être reconnue en Ontario, les terres y sont bien moins coûteuses que celles de Niagara-on-the-Lake. De nombreux viticulteurs amateurs ont donc choisi d'établir des vignobles dans le comté de Prince Edward.

#### **Pinot noir**

Le comté de Prince Edward se prête bien à la culture du pinot noir, et de nombreux viticulteurs y plantent ce cépage dans l'espoir de tirer profit de sa popularité croissante. En Oregon, le pinot noir est cultivé dans 82 % des vignobles. Le prix de ce cépage est beaucoup plus élevé que celui des autres variétés et a dépassé 2 400 \$ la tonne.

Le pinot noir s'est mérité le surnom de cépage « crève-cœur » en raison de sa nature capricieuse. Il se comporte généralement mieux dans des climats frais, mais ceux-ci peuvent aussi présenter des défis. Les raisins de pinot noir ont une peau très fine. De ce fait, ils sont sensibles aux variations de température et peuvent subir des brûlures s'ils sont trop exposés au soleil. La finesse de leur peau les rend également vulnérables à la pourriture, à la moisissure et au mildiou, du fait que la formation serrée des grappes favorise les maladies. Cela explique le plus faible rendement du pinot noir par rapport aux autres variétés de raisins. Les viticulteurs tels que VVHE vendangent habituellement ces raisins à la main.

## Vinification

Les raisins sont fermentés pour produire du vin. Le vin peut être blanc, rouge ou rosé et pétillant dans toutes ces couleurs. La fermentation se produit lorsque les sucres du raisin sont attaqués par des levures. Ils sont ainsi convertis en alcool, et le jus de raisin devient un jeune vin.

Le pinot noir exige un soin et un respect particuliers à chaque étape du processus de vinification. Une trop grande manipulation des raisins peut entraîner une perte de saveur et d'harmonie du vin. C'est pourquoi la plupart des pinots noirs de l'Ontario proviennent de domaines viticoles ou de vineries dont le vigneron ou le propriétaire se passionne pour ce cépage et adopte un processus de vinification non interventionniste.

Les raisins de pinot noir doivent être triés manuellement et leurs tiges, retirées doucement pour laisser le plus possible de fruits entiers. Les raisins sont ensuite placés dans une grande cuve découverte pour y fermenter de deux à trois semaines. Des levures naturelles et cultivées sont normalement ajoutées au début du processus de fermentation. Durant la fermentation, les peaux de raisin flottent à la surface et sont refoulées plusieurs fois par jour pour assurer leur contact avec le jus. Le vin de goutte est ensuite transféré dans des cuves de décantation ou des barriques. Le vin est élevé en fûts de chêne de 12 à 18 mois. Il fait l'objet de quelques soutirages (transvasage dans un autre récipient), et il faut le surveiller et le goûter souvent. En général, une fermentation secondaire se produit de manière naturelle dans le fût. Le processus d'embouteillage commence par la disposition des bouteilles sur un convoyeur. Un gaz inerte, souvent de l'azote, est utilisé pour déloger les poussières. Les bouteilles sont ensuite remplies de 750 millilitres de vin et bouchées quelques secondes plus tard. Les étiquettes de la vinerie respectant les normes de la VQA sont ensuite appliquées, et les bouteilles sont mises en caisses manuellement. Le vin embouteillé peut être mis en vente immédiatement ou vieilli de 6 à 12 mois pour en rehausser la qualité. Une bouteille de vin de 750 millilitres contient le jus de 600 à 900 raisins.

Les producteurs de raisins qui sont en mesure de tirer profit du processus de vinification à valeur ajoutée sont plus susceptibles d'obtenir un avantage financier.

## Annexe II États financiers

### Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Itée État des flux de trésorerie Exercices clos les 31 décembre

|                                   | <b>Note</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Solde d'ouverture                 | 1           | 100 \$      | 364 580 \$  | 229 860 \$  | 199 858 \$  | 102 099 \$  | 46 694 \$   |
| Emprunt                           | 2           | 750 000     |             |             |             |             |             |
| Remboursements de l'emprunt       |             |             |             |             |             |             | (75 000) \$ |
| Plus : TVH perçue                 |             | 293         | 293         | 293         | 293         | 16 055      | 47 584      |
| Moins : TVH payée                 |             | (44 453)    | (18 375)    | (7 988)     | (15 484)    | (26 275)    | (30 525)    |
| Achat de terres                   | 3           | (307 000)   |             |             |             |             |             |
| +/- résultat net + amortissement  |             | (34 360)    | (116 638)   | (22 307)    | (82 568)    | (45 185)    | 140 844     |
| Solde de clôture de la trésorerie |             | 364 580 \$  | 229 860 \$  | 199 858 \$  | 102 099 \$  | 46 694 \$   | 129 597 \$  |

**Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Itée****Bilan**

Aux 31 décembre

|                                                                           | Note | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              | 2017              |
|---------------------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Actif</b>                                                              |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Encaisse                                                                  |      | 364 580 \$        | 229 860 \$        | 199 858 \$        | 102 099 \$        | 46 694 \$         | 129 597 \$        |
| Créances clients<br>(TVH perçue<br>déduction faite<br>de la TVH<br>payée) | 4    | 44 160            | 62 242            | 69 937            | 85 128            | 95 348            | 78 289            |
| Total de l'actif<br>à court terme                                         |      | 408 740           | 292 102           | 269 795           | 187 227           | 142 042           | 207 886           |
| Terres                                                                    | 3    | 307 000           | 307 000           | 307 000           | 307 000           | 307 000           | 307 000           |
| Bâtiments,<br>matériel et autres<br>actifs                                |      | —                 | —                 | —                 | —                 | —                 | —                 |
| Total de l'actif à<br>long terme                                          |      | 307 000           | 307 000           | 307 000           | 307 000           | 307 000           | 307 000           |
| <b>Total de l'actif</b>                                                   |      | <b>715 740 \$</b> | <b>599 102 \$</b> | <b>576 795 \$</b> | <b>494 227 \$</b> | <b>449 042 \$</b> | <b>514 886 \$</b> |
| <b>Passif et capitaux propres</b>                                         |      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Tranche<br>de la dette à long<br>terme échéant<br>à moins de un an        |      | —                 | —                 | —                 | —                 | 75 000            | 75 000            |
| Total du passif<br>à court terme                                          |      | —                 | —                 | —                 | —                 | 75 000            | 75 000            |
| Dette à<br>long terme                                                     | 2    | 750 000           | 750 000           | 750 000           | 750 000           | 675 000           | 600 000           |
| <b>Total du passif</b>                                                    |      | <b>750 000</b>    | <b>750 000</b>    | <b>750 000</b>    | <b>750 000</b>    | <b>750 000</b>    | <b>675 000</b>    |
| Capitaux propres                                                          | 1    | 100               | 100               | 100               | 100               | 100               | 100               |
| Bénéfices<br>non répartis                                                 |      | (34 360)          | (150 998)         | (173 305)         | (255 873)         | (301 058)         | (160 214)         |
| <b>Total du passif<br/>et des capitaux<br/>propres</b>                    |      | <b>715 740 \$</b> | <b>599 102 \$</b> | <b>576 795 \$</b> | <b>494 227 \$</b> | <b>449 042 \$</b> | <b>514 886 \$</b> |

**Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Itée**  
**État des résultats**  
Exercices clos les 31 décembre

|                                                               | Note | 2012               | 2013                | 2014               | 2015               | 2016               | 2017              |
|---------------------------------------------------------------|------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Ventes nettes de vin                                          | 5    | — \$               | — \$                | — \$               | — \$               | 129 302 \$         | 387 925 \$        |
| Commissions versées à VC                                      | 6    |                    |                     |                    |                    | (8 049)            | (24 148)          |
| Produits de location                                          | 7    | 2 250              | 2 250               | 2 250              | 2 250              | 2 250              | 2 250             |
| Produits tirés de services-conseils                           | 8    | 80 000             | 80 000              | 80 000             | 80 000             | 80 000             | 80 000            |
| <b>Total des produits</b>                                     |      | 82 250             | 82 250              | 82 250             | 82 250             | 203 503            | 446 027           |
| Coûts d'établissement du vignoble                             | 9    | (55 450)           | (139 750)           | (40 970)           | (56 260)           | (63 400)           | —                 |
| Coûts d'exploitation du vignoble                              | 9    | (2 470)            | (10 290)            | (12 410)           | (14 060)           | (12 400)           | (65 040)          |
| Coûts fixes de défrichage                                     | 10   | (10 000)           | —                   | —                  | —                  | —                  | —                 |
| Coûts fixes de production – vignoble                          | 11   | (15 400)           | (15 558)            | (15 714)           | (15 865)           | (16 045)           | (16 205)          |
| Coûts variables – vinerie                                     | 12   | —                  | —                   | —                  | (30 456)           | (91 374)           | (121 831)         |
| <b>Total du coût des produits vendus</b>                      |      | (83 320)           | (165 598)           | (69 094)           | (116 641)          | (183 219)          | (203 076)         |
| <b>Marge brute</b>                                            |      | (1 070)            | (83 348)            | 13 156             | (34 391)           | 20 284             | 242 951           |
| <b>Charges</b>                                                |      |                    |                     |                    |                    |                    |                   |
| Salaires du président / du directeur / de l'employé de bureau | 13   | (30 000)           | (30 000)            | (30 000)           | (30 000)           | (30 000)           | (30 000)          |
| Frais généraux et administratifs                              | 14   | (3 290)            | (3 290)             | (3 701)            | (4 277)            | (12 617)           | (31 222)          |
| Frais de vente et de marketing                                | 15   | —                  | —                   | (1 762)            | (13 900)           | (22 852)           | (40 885)          |
| <b>Total des charges</b>                                      |      | (33 290)           | (33 290)            | (35 463)           | (48 177)           | (65 469)           | (102 107)         |
| <b>Résultat net avant impôts</b>                              |      | <b>(34 360) \$</b> | <b>(116 638) \$</b> | <b>(22 307) \$</b> | <b>(82 568) \$</b> | <b>(45 185) \$</b> | <b>140 844 \$</b> |

Note 1 Entrées de trésorerie découlant de l'achat d'actions ordinaires par Jenny et Andrew

Note 2 Emprunt contracté auprès de John Heartwood pour l'achat des terres et l'aménagement initial de 10 acres.

Note 3 Achat de terres : terres à aménager de 40 acres à 7 500 \$ l'acre + 7 000 \$ de frais de clôture

## Note 4 TVH

|                                                                                                           |         |           |           |           |           |             |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| TVH perçue sur les produits (total des produits, exclusion faite des produits tirés de services-conseils) |         | (293) \$  | (293) \$  | (293) \$  | (293) \$  | (16 055) \$ | (47 584) \$ |
| TVH payée sur les charges                                                                                 | Note 4a | 9 480     | 18 375    | 7 988     | 15 484    | 26 275      | 30 525      |
| TVH payée sur les actifs                                                                                  |         | 34 973    | —         | —         | —         | —           | —           |
| Remboursement de TVH (solde de TVH à remettre)                                                            |         | 44 160    | 18 082    | 7 695     | 15 191    | 10 220      | (17 059)    |
| Remboursement de TVH (solde de TVH à remettre) cumulatif                                                  |         | 44 160 \$ | 62 242 \$ | 69 937 \$ | 85 128 \$ | 95 348 \$   | 78 289 \$   |

## Note 4a

| TVH payée sur les charges                                                             |  |             |              |             |             |             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Coûts d'établissement du vignoble                                                     |  | (55 450) \$ | (139 750) \$ | (40 970) \$ | (56 260) \$ | (63 400) \$ | — \$      |
| Coûts d'exploitation du vignoble                                                      |  | (2 470)     | (10 290)     | (12 410)    | (14 060)    | (12 400)    | (65 040)  |
| Total                                                                                 |  | (57 920)    | (150 040)    | (53 380)    | (70 320)    | (75 800)    | (65 040)  |
| Moins les coûts de main-d'œuvre (15 % de 2012 à 2016, 54 % en 2017 selon l'Annexe IV) |  | 8 688       | 22 506       | 8 007       | 10 548      | 11 370      | 35 122    |
|                                                                                       |  | (49 232)    | (127 534)    | (45 373)    | (59 772)    | (64 430)    | (29 918)  |
| Coûts variables – vinerie                                                             |  | —           | —            | —           | (30 456)    | (91 374)    | (121 831) |
| Coûts fixes de défrichage                                                             |  | (10 000)    | —            | —           | —           | —           | —         |
| Coûts fixes de production – vignoble                                                  |  | (15 400)    | (15 558)     | (15 714)    | (15 865)    | (16 045)    | (16 205)  |
| Moins les impôts fonciers inclus dans les coûts de production – vignoble              |  | 5 000       | 5 039        | 5 101       | 5 160       | 5 203       | 5 257     |
| Frais généraux et admin.                                                              |  | (3 290)     | (3 290)      | (3 701)     | (4 277)     | (12 617)    | (31 222)  |
| Frais de vente et de marketing                                                        |  | —           | —            | (1 762)     | (13 900)    | (22 852)    | (40 885)  |
| Charges assujetties à la TVH                                                          |  | (72 922)    | (141 343)    | (61 449)    | (119 110)   | (202 115)   | (234 804) |
| TVH payée sur les charges (13 %)                                                      |  | 9 480 \$    | 18 375 \$    | 7 988 \$    | 15 484 \$   | 26 275 \$   | 30 525 \$ |

## Note 5

Dédution faite des frais, des taxes ainsi que des droits de la LCBO

|                                                                                  |                    | <b>2016</b>                                                     | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Bouteilles disponibles à la vente (rendement de l'exercice précédent, Annexe IV) |                    | 6 439                                                           | 19 318        | 25 757        |
|                                                                                  | <b>Combinaison</b> | <b>Produit net par bouteille (voir la calculatrice de prix)</b> |               |               |
| Magasin de détail d'un établissement vinicole (VC)                               | 50 %               | 20,30                                                           | 65 356 \$     | 196 078 \$    |
| Magasin de détail d'un établissement vinicole (club d'œnologie)                  | 40 %               | 20,30                                                           | 52 285        | 156 862       |
| Titulaires de permis (restaurants)                                               | 10 %               | 18,11                                                           | <u>11 661</u> | <u>34 985</u> |
|                                                                                  |                    |                                                                 | 129 302 \$    | 387 925 \$    |

## Note 6

**Prix de vente au détail – Vins VQA**

|                            |                       |          |       |        |
|----------------------------|-----------------------|----------|-------|--------|
| Commissions versées à VC : | 10 % des ventes de VC | 25,00 \$ | 8 049 | 24 148 |
|----------------------------|-----------------------|----------|-------|--------|

Note 7 Produits de location de 30 acres à 75 \$ l'acre par année = 2 250 \$ par an

Note 8 Les produits tirés de services-conseils représentent les honoraires de vinificateur facturés par Andrew à VC.

Note 9 Coûts d'établissement du vignoble et coûts récurrents par acre (Annexe IV), multipliés par le nombre d'acres aménagées (10)

Note 10 Défrichage des terres : 1 000 \$ l'acre pour 10 acres

Note 11 Les coûts fixes de production ne comprennent aucune composante de main-d'œuvre, car Andrew assure toute la supervision. Les coûts fixes de production comprennent des éléments tels les impôts fonciers, les assurances, les services publics, la lutte contre les parasites ainsi que les réparations et l'entretien. Ils ont augmenté d'environ 1 % par année depuis 2012.

Note 12 Les coûts variables – vinerie comprennent le coût du conditionnement et les frais d'embouteillage versés à VC.

|                                        |                           | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   |
|----------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                        | <b>Coût par bouteille</b> | 6 439         | 19 318        | 25 757        |
| Bouteille en verre                     | 0,80                      |               |               |               |
| Bouchon de liège / à vis               | 0,20                      |               |               |               |
| Capsule                                | 0,05                      |               |               |               |
| Étiquette frontale et contre-étiquette | 0,35                      |               |               |               |
| Main-d'œuvre (conditionnement)         | 0,33                      |               |               |               |
| <b>Coût total du conditionnement</b>   | <b>1,73 \$</b>            | 11 139 \$     | 33 420 \$     | 44 560 \$     |
| <b>Service d'embouteillage de VC</b>   | <b>3,00 \$</b>            | <u>19 317</u> | <u>57 954</u> | <u>77 271</u> |
|                                        |                           | 30 456 \$     | 91 374 \$     | 121 831 \$    |

Note 13 Montants prélevés par Jenny et Andrew pour couvrir les dépenses du ménage :  
2 500 \$ par mois

Note 14 Les frais généraux et administratifs comprennent les frais de bureau et les honoraires. On s'attend à ce que le montant total de ces frais s'élève de façon récurrente à environ 7 % des produits.

Note 15 Les frais de vente et de marketing comprennent les frais d'exploitation et de publicité du club d'œnologie. On s'attend à ce que le montant total de ces frais s'élève de façon récurrente à environ 10 % des produits.

**Annexe III**  
**Données sectorielles**  
(document extrait d'une étude de Deloitte<sup>28</sup>)  
**Rentabilité et situation financière**  
**État des résultats du secteur d'activité pour 2015**

|                                                       | Taille de la vinerie (ventes de 2015) |                    |                  |                   |                |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|----------------|
|                                                       | 0 M\$ –<br>0,5 M\$                    | 0,5 M\$ –<br>2 M\$ | 2 M\$ –<br>5 M\$ | 5 M\$ –<br>10 M\$ | 10 M\$+        |
| Ventes nettes de vin VQA                              | 73,0 %                                | 70,2 %             | 80,2 %           | 73,4 %            | 35,0 %         |
| Ventes nettes de vin non VQA                          | 9,5 %                                 | 7,2 %              | 0,5 %            | 0,8 %             | 60,6 %         |
| Ventes de raisins                                     | 3,1 %                                 | 1,7 %              | 2,3 %            | 3,5 %             | 0,1 %          |
| Ventes de marchandises                                | 2,6 %                                 | 2,7 %              | 2,8 %            | 2,6 %             | 0,9 %          |
| Ventes liées au tourisme d'accueil                    | 1,6 %                                 | 3,0 %              | 1,7 %            | 2,2 %             | 0,5 %          |
| Ventes de vin et restauration sur place               | 2,3 %                                 | 5,9 %              | 4,9 %            | 11,4 %            | 1,5 %          |
| Autres ventes                                         | 5,5 %                                 | 3,9 %              | 1,9 %            | 2,8 %             | 0,6 %          |
| Subventions et programmes                             | 2,4 %                                 | 5,5 %              | 5,7 %            | 3,2 %             | 0,8 %          |
| <b>Total des ventes</b>                               | <b>100,0 %</b>                        | <b>100,0 %</b>     | <b>100,0 %</b>   | <b>100,0 %</b>    | <b>100,0 %</b> |
| Matières premières                                    | -21,4 %                               | -18,7 %            | -26,3 %          | -18,8 %           | -25,6 %        |
| Main-d'œuvre et conditionnement                       | -41,8 %                               | -28,7 %            | -21,4 %          | -21,1 %           | -14,8 %        |
| Autres coûts directs de fabrication                   | -13,1 %                               | -9,7 %             | -8,8 %           | -13,9 %           | -11,6 %        |
| <b>Total du coût des produits vendus</b>              | <b>-76,3 %</b>                        | <b>-57,1 %</b>     | <b>-56,6 %</b>   | <b>-53,8 %</b>    | <b>-52,0 %</b> |
| <b>Marge brute</b>                                    | <b>23,7 %</b>                         | <b>42,9 %</b>      | <b>43,4 %</b>    | <b>46,2 %</b>     | <b>48,0 %</b>  |
| Frais de vente et de marketing                        | -12,4 %                               | -12,7 %            | -14,7 %          | -19,8 %           | -21,4 %        |
| <b>Marge après les frais de vente et de marketing</b> | <b>11,3 %</b>                         | <b>30,2 %</b>      | <b>28,7 %</b>    | <b>26,3 %</b>     | <b>26,6 %</b>  |
| Frais généraux et administratifs                      | -29,9 %                               | -22,5 %            | -18,4 %          | -15,6 %           | -8,6 %         |
| <b>BAIIA</b>                                          | <b>-18,6 %</b>                        | <b>7,7 %</b>       | <b>10,3 %</b>    | <b>10,7 %</b>     | <b>18,0 %</b>  |
| Amortissement                                         | -15,1 %                               | -8,5 %             | -6,2 %           | -4,2 %            | -1,6 %         |
| <b>BAII</b>                                           | <b>-33,8 %</b>                        | <b>-0,8 %</b>      | <b>4,1 %</b>     | <b>6,5 %</b>      | <b>16,4 %</b>  |
| Charges d'intérêts                                    | -7,0 %                                | -3,9 %             | -3,2 %           | -2,0 %            | -1,3 %         |
| Produits d'intérêts                                   | 0,0 %                                 | 0,1 %              | 0,0 %            | 0,9 %             | 0,0 %          |
| Autres produits hors exploitation                     | 1,3 %                                 | 0,9 %              | 1,4 %            | -0,3 %            | -0,1 %         |
| Gains (pertes) de change                              | 0,0 %                                 | 0,0 %              | 0,0 %            | 0,0 %             | 0,0 %          |
| Dépréciation des stocks                               | -1,6 %                                | -1,6 %             | -2,6 %           | -0,1 %            | -0,6 %         |
| <b>Résultat avant impôts</b>                          | <b>-41,1 %</b>                        | <b>-5,4 %</b>      | <b>-0,30 %</b>   | <b>5,0 %</b>      | <b>14,5 %</b>  |

Remarque : Les montants figurant dans le tableau ci-dessus sont exprimés en pourcentage du « total des ventes ». Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que leur somme ne corresponde pas aux totaux partiels.

<sup>28</sup> Ontario Wine and Grape Industry Performance Study 2015. VQA Ontario and Deloitte on behalf of the Ontario wine and grape industry March 2016. (Enquête de référence 2015 sur les entreprises du secteur du vin et du raisin de l'Ontario, menée par la VQA de l'Ontario et Deloitte au nom des entreprises du secteur du vin et du raisin de l'Ontario [mars 2016]).  
[http://www.vqaontario.ca/Library/Documents/2015\\_Ontario\\_Wine\\_and\\_Grape\\_Industry\\_Performance\\_Study\\_FINL\\_03232016.pdf](http://www.vqaontario.ca/Library/Documents/2015_Ontario_Wine_and_Grape_Industry_Performance_Study_FINL_03232016.pdf)

**Bilan du secteur d'activité – 2015**

|                                                                 | <b>Taille de la vinerie (ventes de 2015)</b> |                            |                          |                           |                |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------|
|                                                                 | <b>0 M\$ –<br/>0,5 M\$</b>                   | <b>0,5 M\$ –<br/>2 M\$</b> | <b>2 M\$ –<br/>5 M\$</b> | <b>5 M\$ –<br/>10 M\$</b> | <b>10 M\$+</b> |
| Trésorerie                                                      | 1,7 %                                        | 1,9 %                      | 0,9 %                    | 1,4 %                     | 1,4 %          |
| Créances clients                                                | 1,4 %                                        | 3,6 %                      | 6,0 %                    | 7,4 %                     | 5,7 %          |
| Stocks                                                          | 28,7 %                                       | 36,3 %                     | 31,5 %                   | 36,5 %                    | 40,5 %         |
| Autres actifs à court terme                                     | 1,4 %                                        | 1,1 %                      | 3,1 %                    | 2,5 %                     | 0,6 %          |
| <b>Total de l'actif à court terme</b>                           | <b>33,2 %</b>                                | <b>42,9 %</b>              | <b>41,5 %</b>            | <b>47,8 %</b>             | <b>48,2 %</b>  |
|                                                                 |                                              |                            |                          |                           |                |
| Terres et aménagements<br>des terres                            | 18,4 %                                       | 13,9 %                     | 8,7 %                    | 11,5 %                    | 5,2 %          |
| Vignobles                                                       | 7,2 %                                        | 7,2 %                      | 8,8 %                    | 2,3 %                     | 5,1 %          |
| Bâtiments et améliorations                                      | 25,5 %                                       | 18,2 %                     | 27,5 %                   | 26,9 %                    | 13,9 %         |
| Matériel                                                        | 12,7 %                                       | 9,0 %                      | 5,9 %                    | 7,0 %                     | 10,3 %         |
| Autres immobilisations corporelles                              | 1,2 %                                        | 3,3 %                      | 3,9 %                    | 1,6 %                     | 8,8 %          |
| <b>Total des immobilisations<br/>corporelles nettes</b>         | <b>64,9 %</b>                                | <b>51,6 %</b>              | <b>54,8 %</b>            | <b>49,3 %</b>             | <b>43,2 %</b>  |
| Écarts d'acquisition et autres<br>immobilisations incorporelles | 0,2 %                                        | 0,3 %                      | 0,2 %                    | 0,0 %                     | 8,2 %          |
| Placements et participations                                    | 0,0 %                                        | 4,6 %                      | 0,3 %                    | 2,7 %                     | 0,1 %          |
| Autres actifs                                                   | 1,7 %                                        | 0,7 %                      | 3,2 %                    | 0,2 %                     | 0,3 %          |
| <b>Total de l'actif</b>                                         | <b>100,0 %</b>                               | <b>100,0 %</b>             | <b>100,0 %</b>           | <b>100,0 %</b>            | <b>100,0 %</b> |
| Dette bancaire                                                  | 5,8 %                                        | 5,3 %                      | 5,1 %                    | 10,8 %                    | 11,8 %         |
| Dettes fournisseurs et charges à<br>payer                       | 6,1 %                                        | 5,9 %                      | 7,3 %                    | 4,2 %                     | 6,2 %          |
| Autres passifs à court terme                                    | 2,8 %                                        | 16,9 %                     | 17,5 %                   | 1,8 %                     | 2,0 %          |
| <b>Total du passif à court terme</b>                            | <b>14,8 %</b>                                | <b>28,0 %</b>              | <b>29,8 %</b>            | <b>16,8 %</b>             | <b>20,1 %</b>  |
| Passif à long terme                                             | 102,8 %                                      | 64,4 %                     | 59,3 %                   | 52,6 %                    | 32,6 %         |
| <b>Total du passif</b>                                          | <b>117,6 %</b>                               | <b>92,4 %</b>              | <b>89,1 %</b>            | <b>69,3 %</b>             | <b>52,7 %</b>  |
| Capital-actions                                                 | 13,9 %                                       | 24,1 %                     | 22,6 %                   | 3,3 %                     | 21,5 %         |
| Bénéfices non répartis                                          | -31,5 %                                      | -16,4 %                    | -11,7 %                  | 27,4 %                    | 25,8 %         |
| <b>Total des capitaux propres</b>                               | <b>-17,6 %</b>                               | <b>7,6 %</b>               | <b>10,9 %</b>            | <b>30,7 %</b>             | <b>47,3 %</b>  |
| <b>Total du passif et des capitaux<br/>propres</b>              | <b>100,0 %</b>                               | <b>100,0 %</b>             | <b>100,0 %</b>           | <b>100,0 %</b>            | <b>100,0 %</b> |

Remarque : Les montants figurant dans le tableau ci-dessus sont exprimés en pourcentage du « total de l'actif ». Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que leur somme ne corresponde pas aux totaux partiels.

**Principaux ratios financiers du secteur d'activité pour 2015**

|                                         | Taille de la vinerie (ventes de 2015) |                    |                  |                   |         |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|---------|
|                                         | 0 M\$ –<br>0,5 M\$                    | 0,5 M\$ –<br>2 M\$ | 2 M\$ –<br>5 M\$ | 5 M\$ –<br>10 M\$ | 10 M\$+ |
| <b>Ratios de solvabilité</b>            |                                       |                    |                  |                   |         |
| Ratio de liquidité générale             | 2,2                                   | 1,5                | 1,4              | 2,9               | 2,4     |
| Ratio emprunts/capitaux propres         | -6,7                                  | 12,1               | 8,1              | 2,3               | 1,1     |
| Ratio emprunts/actifs corporels         | 1,2                                   | 0,9                | 0,9              | 0,7               | 0,6     |
| <b>Ratios d'activité</b>                |                                       |                    |                  |                   |         |
| Ratio de rotation des stocks            | 0,6                                   | 0,5                | 0,7              | 0,9               | 1,1     |
| Ratio de rotation de l'actif immobilisé | 0,3                                   | 0,6                | 0,7              | 1,2               | 1,9     |

## **Annexe IV** **Expansion du vignoble**

(document fondé sur des entretiens avec Andrew Heartwood)

### **Plans pour le vignoble**

VVHE souhaite exploiter le reste de ses terres selon des pratiques viticoles biologiques – comme c’est le cas pour les actuelles 10 acres de pinot noir – et Andrew poursuit ses recherches sur de nouvelles méthodes de recyclage des éléments nutritifs agricoles. À titre d’établissement vinicole de domaine, VVHE doit cultiver ses propres raisins pour produire du vin. VVHE entend planter 25 acres de vignes et réserver les cinq autres acres pour la construction d’une vinerie et d’une salle de dégustation ainsi que pour une expansion future.

VVHE doit décider s’il faut planter la totalité des 25 acres immédiatement ou progressivement sur une plus longue période. VVHE veut planter des vignes *Vitis vinifera* additionnelles, ou peut-être des vignes hybrides en complément du pinot noir, compte tenu de la période des vendanges et de ce qui pousserait bien dans le comté de Prince Edward. Andrew désire continuer de se conformer aux normes de la VQA et établir VVHE comme producteur de vin de première qualité. La recommandation de BR doit indiquer la partie des terres à consacrer à chaque cépage.

Andrew a restreint la sélection provisoire des cépages les mieux adaptés pour les terres de VVHE à quatre variétés de raisins pour le rouge – cabernet franc, cabernet sauvignon, pinot noir et syrah (aussi appelée shiraz ou sirah) – et à quatre variétés de raisins pour le blanc – sauvignon blanc, pinot gris, riesling et chardonnay. Andrew a fourni un document intitulé *Grape Varieties in Ontario Wine Regions*<sup>29</sup>, qui contient des informations utiles sur ces variétés.

L’établissement d’un vignoble en vue de l’amener au maximum de sa capacité de production est une entreprise coûteuse, car cela exige d’essuyer des flux de trésorerie négatifs pendant cinq ans. Les viticulteurs doivent investir environ 40 000 \$ à 50 000 \$ par acre, sans compter le prix d’achat des terres, avant que le vignoble atteigne le maximum de sa capacité de production (voir ci-après les coûts d’établissement et les coûts récurrents d’un vignoble). Après la plantation, il faut attendre la troisième saison pour que les vignes produisent leurs premiers fruits et, même là, ils ne représentent qu’environ le quart de la pleine production attendue. La quatrième année, la production atteint 75 % de la capacité, et la cinquième année, 100 %. Le vignoble sera entièrement productif pendant à peu près 20 ans, puis la production commencera à décliner; c’est pourquoi la plupart des viticulteurs entreprennent de remplacer leurs vignes après la 20<sup>e</sup> année.

---

<sup>29</sup> <http://www.grapegrowersofontario.com/sites/default/files/OVIP%20Varietal%20Plan%20Handbook.pdf>

Andrew prévoit que, grâce aux méthodes de culture et de récolte de VVHE, l'entreprise pourra obtenir un prix plus élevé pour ses raisins de pinot noir si elle les vend par l'intermédiaire des transformateurs que si elle les utilise pour produire du vin. Andrew préférerait embouteiller toute la production de VVHE.

Andrew et Jenny peuvent gérer la main-d'œuvre nécessaire à l'établissement des nouvelles vignes en embauchant des employés à temps partiel, ce qui compterait pour 15 % des coûts d'établissement. L'exploitation du vignoble serait aussi assurée par l'embauche d'employés à temps partiel, ce qui représenterait 15 % des coûts variables d'exploitation durant l'établissement des vignes et 54 % de ces coûts une fois la pleine production atteinte.

### Conversion des acres de raisins en caisses embouteillées

|                                                                     | 2015  | 2016   | 2017   |   |
|---------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|---|
| Acres de pinot noir                                                 | 10    | 10     | 10     | A |
| Taux de rendement                                                   | 25 %  | 75 %   | 100 %  | B |
| Tonnes/acre                                                         | 3     | 3      | 3      | C |
| Rendement par acre (B × C)                                          | 0,75  | 2,25   | 3,00   | D |
| Nombre total de tonnes (A × D)                                      | 7,50  | 22,50  | 30,00  | E |
| Litres (E × 650 litres par tonne de raisins)                        | 4 875 | 14 625 | 19 500 | F |
| Nombre de bouteilles (pertes de déversement incluses) (F ÷ 0,75708) | 6 439 | 19 318 | 25 757 | G |
| Nombre de caisses (G ÷ 12)                                          | 537   | 1 610  | 2 146  |   |

### Coûts d'établissement du vignoble et coûts récurrents pour le pinot noir

|                                                                    | Note | 2012                              | 2013                  | 2014         | 2015              | 2016              | 2017               |               |
|--------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|-----------------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
|                                                                    |      | Avant la plantation<br>(six mois) | Année 1<br>Plantation | Année 2      | Année 3<br>(25 %) | Année 4<br>(75 %) | Année 5<br>(100 %) | Total         |
| <b>Coûts annuels (compte non tenu des terres et du défrichage)</b> |      |                                   |                       |              |                   |                   |                    |               |
| Pinot noir – coûts variables d'établissement par acre              | 1    | 5 278                             | 13 360                | 3 431        | 4 923             | 5 637             | —                  | 32 629        |
| Pinot noir – coûts fixes d'établissement par acre                  | 2    | 267                               | 615                   | 666          | 703               | 703               | —                  | 2 954         |
| <b>Total des coûts d'établissement</b>                             |      | 5 545                             | 13 975                | 4 097        | 5 626             | 6 340             | —                  | 35 583        |
| Pinot noir – coûts variables d'exploitation par acre               | 3    | 247                               | 1 029                 | 1 241        | 1 406             | 1 240             | 6 504              | 11 667        |
| <b>Pinot noir – total par acre</b>                                 |      | <b>5 792</b>                      | <b>15 004</b>         | <b>5 338</b> | <b>7 032</b>      | <b>7 580</b>      | <b>6 504</b>       | <b>47 250</b> |

- Note 1 Les coûts variables d'établissement comprennent l'installation des treillis, la préparation du sol et l'achat initial des vignes. Une part de 15 % représente la main-d'œuvre additionnelle embauchée en plus de celle fournie par Andrew et Jenny.
- Note 2 Les coûts fixes d'établissement comprennent les permis ainsi que l'analyse et la préparation du sol, hormis le défrichage. Une part de 15 % représente la main-d'œuvre additionnelle embauchée en plus de celle fournie par Andrew et Jenny.
- Note 3 Les coûts variables d'exploitation comprennent la taille régulière, l'attachage, l'épamprage, la récolte, le remplacement des vignes, les engrais biologiques, la lutte contre les parasites, la couverture des sols, le carburant et l'entretien du matériel. Pour la période de 2012 à 2016, une part de 15 % représente la main-d'œuvre additionnelle embauchée en plus de celle fournie par Andrew et Jenny. Le pinot noir exige un important travail manuel par rapport au temps machine. Une fois le plein rendement atteint, Andrew et Jenny ont dû embaucher d'autres employés à temps partiel pour soigner les vignes et pour les vendanges. En 2017, une part de 54 % des coûts d'exploitation représente la main-d'œuvre additionnelle embauchée en plus de celle fournie par Andrew et Jenny.

**Prix de Grape Growers of Ontario et statistiques sur le rendement par cépage**

|                               | Cépages pour le rouge |                           |                   |              | Cépages pour le blanc  |                   |                 |                   |        |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------|--------------|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|
|                               | <b>Cabernet franc</b> | <b>Cabernet sauvignon</b> | <b>Pinot noir</b> | <b>Syrah</b> | <b>Sauvignon blanc</b> | <b>Pinot gris</b> | <b>Riesling</b> | <b>Chardonnay</b> | Note 1 |
| Prix par tonne obtenu en 2019 | 1 866,53 \$           | 2 088,14 \$               | 2 272,50 \$       | 2 421,09 \$  | 1 829,05 \$            | 1 856,61 \$       | 1 625,09 \$     | 1 657,06 \$       | Note 2 |
| Prix par tonne obtenu en 2018 | 1 866,53 \$           | 2 088,14 \$               | 2 164,28 \$       | 2 421,09 \$  | 1 829,05 \$            | 1 856,61 \$       | 1 625,09 \$     | 1 657,06 \$       |        |
| Prix en 2017                  | 1 777,65 \$           | 1 988,70 \$               | 2 081,04 \$       | 2 305,80 \$  | 1 741,95 \$            | 1 768,20 \$       | 1 547,70 \$     | 1 578,15 \$       |        |

| Statistiques sur le rendement                       | <b>Cabernet franc</b> | <b>Cabernet sauvignon</b> | <b>Pinot noir</b> | <b>Syrah</b> | <b>Sauvignon blanc</b> | <b>Pinot gris</b> | <b>Riesling</b> | <b>Chardonnay</b> |        |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------|--------------|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|
| Moment de la récolte dans le comté de Prince Edward | Tardive               | Mi-saison                 | Précoce           | Tardive      | Mi-saison              | Très précoce      | Mi-saison       | Mi-saison         |        |
| Tonnes par acre moyennes dans l'industrie           | 4 à 5                 | 3,5 à 5                   | 3 à 4             | 3,5 à 5      | 7 à 10                 | 7 à 10            | 7 à 10          | 7 à 10            | Note 3 |
| Tonnes par acre attendues par VVHE                  | 4                     | 3,5                       | 3                 | 3,5          | 7                      | 7                 | 7               | 7                 | Note 4 |

- Note 1 Il s'agit du prix négocié établi par Grape Growers of Ontario (prix de base à l'exclusion des primes ou des réductions pour la teneur en sucre). Si les producteurs vendent directement leurs raisins à des transformateurs, les prix ne doivent pas être inférieurs au minimum négocié entre Grape Growers of Ontario et les transformateurs de raisins de l'Ontario.
- Note 2 Les méthodes de palissage et de taille adoptées par VVHE favorisent un degré Brix (teneur en sucre) plus élevé, qui justifie une prime de 10 % sur le prix indiqué dans ce tableau pour chaque cépage planté par VVHE.
- Note 3 Ces rendements, obtenus du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario, reflètent les méthodes de gestion actuellement utilisées par les producteurs. Toutefois, les producteurs emploient une foule de pratiques différentes (notamment quant à la densité des vignes, aux systèmes de palissage, aux programmes de gestion des parasites et aux doses d'engrais) en raison des conditions du sol, des cépages choisis, des décisions de gestion personnelles du producteur et des microclimats propres à l'Ontario. Ces différentes pratiques ont toutes une incidence sur le rendement de chaque producteur. Voir la note 2 concernant les prix plus élevés dans le cas de VVHE.
- Note 4 VVHE maintiendra la production au seuil inférieur de la plage de rendements afin d'assurer une concentration maximale des fruits et arômes. De plus, l'application de pratiques viticoles durables se traduit par une réduction des rendements.

## **Annexe V** **Développement de la vinerie**

(document fondé sur des entretiens avec Andrew Heartwood)

VVHE impartit l'embouteillage à VC au coût de 3 \$ la bouteille, plus les coûts variables de conditionnement. Cette mesure se veut temporaire, soit jusqu'à ce que la vinerie sur place de VVHE soit établie. Andrew et Jenny veulent obtenir des conseils étayés par une analyse quant au moment le plus judicieux pour construire la vinerie – maintenant ou dans quelques années – compte tenu des rendements prévus du vignoble et de la capacité de VC. Si VVHE commence la planification dès maintenant, la vinerie pourrait être en exploitation au début de 2020.

VVHE cherchera également à obtenir l'agrément de la VQA pour tous les vins qu'elle produira. Un sommaire des exigences de la VQA est fourni à l'Annexe X. VVHE veut désigner son vin comme étant « biologique », c'est-à-dire un vin produit à partir de raisins issus de l'agriculture biologique. VVHE veut aussi être reconnue comme une vinerie de première qualité offrant une combinaison de vins rouges et de vins blancs.

Comme la majorité des terres sont à flanc de coteau, le plan consiste à construire la vinerie au haut du coteau et sur quatre niveaux différents afin qu'elle puisse être alimentée par gravité<sup>31</sup>. Cela permettra de réduire le coût des services publics et les frais de matériel ainsi que l'incidence sur l'environnement, car la vinerie produira moins d'émissions de carbone. Le processus de vinification gravitaire a notamment pour avantage d'améliorer la qualité du vin, puisqu'il malmène moins les raisins et permet d'entamer le processus de fermentation avec des raisins entiers. Ce processus réduit aussi l'incidence sur l'environnement des activités vinicoles de l'installation, car on évite alors d'avoir recours à des pompes, à des moteurs et à du carburant pour acheminer le vin des cuves aux fûts et à l'embouteillage.

Andrew et Jenny veulent savoir combien il en coûterait pour construire la vinerie compte tenu des recommandations concernant le vignoble. Jenny songe à créer un espace de vente au détail et une salle de dégustation de leurs vins, et peut-être aussi un espace additionnel pour y tenir des événements qui attireront les touristes. Afin d'évaluer ses options de financement, VVHE a besoin d'un sommaire des fonds requis chaque année pour établir la vinerie de première qualité proposée.

Andrew a recueilli de l'information sur les coûts d'exploitation en consultant d'autres vineries de la région et des études sectorielles. Il est persuadé que VVHE peut atteindre la structure de coûts suivante :

- les coûts variables de la vinerie correspondront à environ 19 % des ventes de l'année suivante;
- les coûts variables de la vinerie comprendront une part de 25 % pour la main-d'œuvre embauchée;

---

<sup>31</sup> <http://blog.winecollective.ca/wp-content/uploads/2013/07/GravityFlowProcess.jpg>

- les coûts fixes de production de la vinerie tourneront autour de 8 % des ventes de l'année considérée. La seule composante de main-d'œuvre de ces coûts sera le salaire de superviseur octroyé à Andrew.

### Coûts d'investissement totaux par type de matériel et taille de vinerie

Andrew a recueilli les données sectorielles suivantes sur les coûts d'investissement selon la superficie du vignoble, et la taille et la superficie de la vinerie :

|                                                                 | Superficie du vignoble (en acres)          |                  |                    |                    |              |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------|
|                                                                 | 5                                          | 10               | 35                 | 50                 | 70           |
|                                                                 | Taille de la vinerie (en caisses)          |                  |                    |                    |              |
|                                                                 | 2 000 à<br>4 999                           | 5 000 à<br>9 999 | 10 000 à<br>14 999 | 15 000 à<br>19 999 | 20 000+      |
|                                                                 | Superficie de la vinerie (en pieds carrés) |                  |                    |                    |              |
| Superficie                                                      | 2 400                                      | 6 000            | 12 000             | 30 000             | 40 000       |
| Catégorie de coûts                                              |                                            |                  |                    |                    |              |
| Matériel de réception                                           | 10 %                                       | 11 %             | 9 %                | 7 %                | 6 %          |
| Matériel de cave                                                | 3 %                                        | 2 %              | 1 %                | 1 %                | 1 %          |
| Matériel de manutention                                         | 9 %                                        | 6 %              | 4 %                | 3 %                | 2 %          |
| Système de réfrigération                                        | 6 %                                        | 6 %              | 7 %                | 7 %                | 7 %          |
| Fermentation et entreposage                                     | 9 %                                        | 9 %              | 7 %                | 8 %                | 8 %          |
| Tonnellerie                                                     | 9 %                                        | 17 %             | 22 %               | 23 %               | 22 %         |
| Usine, matériel d'embouteillage, bureau et salle de dégustation | 53 %                                       | 49 %             | 50 %               | 52 %               | 54 %         |
| <b>Total de l'investissement</b>                                | 100 %                                      | 100 %            | 100 %              | 100 %              | 100 %        |
| <b>\$/pied carré</b>                                            | <b>230 \$</b>                              | <b>135 \$</b>    | <b>100 \$</b>      | <b>60 \$</b>       | <b>60 \$</b> |

**Annexe VI**  
**Canaux de distribution et prix**  
(document préparé par Jenny Heartwood)

En plus de mon travail à plein temps à Picton, j'assume la responsabilité principale des affaires de VVHE, qui peut être lourde parfois, car je n'ai pas de diplôme en administration des affaires et l'anglais n'est pas ma langue maternelle. Mon rôle englobe la production des rapports financiers et réglementaires, le paiement des fournisseurs et des employés, la commercialisation et la vente des vins que nous produisons, et la gestion des risques.

VVHE est devenue membre du Wine Council of Ontario afin d'accéder à ses ressources de commercialisation et de mieux comprendre le processus réglementaire de la LCBO. J'ai besoin d'aide pour déterminer les options qui s'offrent à nous en matière de distribution et de prix en vue d'établir notre vin comme vin de marque de première qualité. VVHE peut faire appel à différents canaux de distribution : vente par la vinerie et le club d'œnologie (magasin de détail de l'établissement vinicole), vente aux titulaires de permis (restaurants) et distribution par l'intermédiaire de la LCBO. Plus particulièrement, je voudrais obtenir une analyse de rentabilité par canal de distribution et une recommandation quant aux volumes à commercialiser par l'entremise de chacun d'eux. J'ai établi que le pinot noir peut se vendre jusqu'à 32 \$ la bouteille, comparativement au prix courant de 25 \$. Je m'attends à ce que la plupart des autres vins blancs ou rouges se vendent respectivement à environ 75 % et 80 % du prix du pinot noir.

En juin 2016, le gouvernement de l'Ontario a annoncé une série d'augmentations des taxes, ou marges bénéficiaires, sur les vins vendus aux magasins de la LCBO, comme suit :

|           | <b>National</b> | <b>International</b> | <b>Écart</b> |
|-----------|-----------------|----------------------|--------------|
| Juin 2015 | 65,5 %          | 71,5 %               | 6 %          |
| Juin 2016 | 67,5 %          | 73,5 %               | 6 %          |
| Juin 2017 | 69,5 %          | 75,5 %               | 6 %          |
| Juin 2018 | 71,5 %          | 77,5 %               | 6 %          |
| Juin 2019 | 72,5 %          | 78,5 %               | 6 %          |

La LCBO exerce un monopole sur la vente et la distribution d'alcools dans la province et est considérée comme un portail essentiel pour accéder au marché ontarien. À quelques exceptions près, les importants quotas de production de la LCBO signifient que seuls les produits des plus grandes vineries peuvent généralement se retrouver sur les rayons, car les établissements vinicoles de domaine ne peuvent pas produire une quantité de vin suffisante pour atteindre ces quotas. Les vins des petits producteurs se retrouvent d'habitude dans la section des petites cuvées dans les magasins de détail de la LCBO<sup>32</sup>. De plus, pour vendre du vin selon les quantités requises par la LCBO, les vineries doivent habituellement mettre en place des programmes de commercialisation à grande échelle, qui peuvent être coûteux.

<sup>32</sup> Pelling, Matt et Hira, Andy. *The Ontario Wine Industry: Provincial Policy at a Crossroads* (2012), pp. 14-15.

Les droits acquis que détiennent les grandes vineries leur permettent de vendre leurs vins dans plus de 300 établissements hors site autorisés. Ces droits sont nés avant la conclusion de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE), à l'époque où la LCBO accordait des permis de vente indépendante d'alcools ailleurs que dans ses établissements. Les propriétaires initiaux de ces permis ont pu les conserver, et nombre d'entre eux ont gagné en importance ou ont acheté les permis ou les vineries de titulaires de permis comportant des droits acquis. Après l'entrée en vigueur de l'ALE, aucun autre permis de vente au détail hors site n'a été octroyé. De ce fait, seules quelques rares vineries bien établies jouissent de ces droits acquis, de sorte que les règles du jeu ne sont pas équitables dans le marché, ce qui a une incidence sur la concurrence<sup>33</sup>.

Les ventes par l'entremise de titulaires de permis (restaurants) et dans les magasins de détail sur place permettent de mettre en valeur les marques des vineries et stimulent les ventes par la LCBO. La plupart des grandes et moyennes vineries s'efforcent de réaliser des ventes par tous les canaux. Pour favoriser les ventes dans les magasins de la LCBO, les vineries engagent des frais de marketing pour obtenir les meilleurs rayons pour leurs produits (bouts d'allées, allonges d'étagères, présentoirs, réfrigérateurs) ou pour mettre leurs vins en vedette dans le matériel promotionnel. Ces dépenses sont engagées à la discrétion de chaque vinerie.

La LCBO a mis en place divers programmes pour aider les vineries canadiennes à s'afficher comme des producteurs de qualité. Cela dit, la plus grande partie des frais de commercialisation connexes n'est pas comprise dans les marges bénéficiaires de la LCBO; celle-ci impose des frais supplémentaires pour ce service. Quoi qu'il en soit, les ventes de vins ontariens continuent d'afficher une croissance plus élevée que celles des vins importés.

---

<sup>33</sup> Ibid.

## Annexe VII Calculatrice de prix

### Calculatrice de prix pour Vignoble et vinerie Heartwood Estates

Instructions : Changer le prix de vente au détail du vin VQA afin de recalculer le produit net pour la vinerie

| Pinot noir                                                                                      | VQA                                                   |                                                         |                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|
|                                                                                                 | Magasins de détail des établissements vinicoles       | Titulaires de permis                                    | Magasins de la LCBO         |
| Format de la bouteille, en litres                                                               | 0,750                                                 | 0,750                                                   | 0,750                       |
| Prix de vente au détail du vin VQA (identique pour tous les canaux)                             | 25,000                                                | 25,00 \$                                                | 25,00 \$                    |
| + Consigne                                                                                      | 0,20 \$                                               | 0,20 \$                                                 | 0,20 \$                     |
| + TVH à 13 %                                                                                    | 13 %                                                  | 2,85 \$                                                 | 2,85 \$                     |
| Prix de base                                                                                    | 21,95 \$                                              | 21,95 \$                                                | 21,95 \$                    |
| Prix de base, <i>déduction faite</i> de la réduction de 10 % consentie aux titulaires de permis | Réduction de 10 %                                     | 19,75 \$                                                |                             |
| Moins : frais exigés par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario                     |                                                       |                                                         |                             |
| -Taxe de base : 6,1 %                                                                           | 6,1 %                                                 | 1,339 \$                                                | 1,339 \$                    |
| -Taxe écologique : 0,0893 \$ par contenant                                                      | 0,0893 \$                                             | 0,089 \$                                                | 0,089 \$                    |
| -Taxe sur le volume : 0,29 \$ le litre                                                          | 0,2175 \$/bouteille                                   | 0,2175 \$                                               | 0,2175 \$                   |
| Moins : marge bénéficiaire de la LCBO                                                           |                                                       |                                                         |                             |
| - Droit sur le vin imposé par la LCBO : 1,62 \$ le litre                                        |                                                       |                                                         | 1,215 \$                    |
| - Marge bénéficiaire de la LCBO                                                                 | 71,5 %                                                |                                                         | 8,52 \$                     |
| Produits nets pour la vinerie                                                                   | Produit net par bouteille pour les magasins de détail | Produit net par bouteille pour les titulaires de permis | Franco à bord par bouteille |
|                                                                                                 | 20,30 \$                                              | 18,11 \$                                                | 11,91 \$                    |
|                                                                                                 | Produit net par caisse pour les magasins de détail    | Produit net par caisse pour les titulaires de permis    | Franco à bord par caisse    |
|                                                                                                 | 243,62 \$                                             | 217,28 \$                                               | 142,92 \$                   |

### **Annexe VIII**

#### **Partenariat stratégique avec le Niagara College**

(document fondé sur des entretiens avec Andrew Heartwood)

Le Niagara College (NC), fondé en 1967, est un chef de file en enseignement et en formation appliqués. Il compte plusieurs campus dans la région de Niagara. NC a intentionnellement établi des partenariats stratégiques avec diverses entreprises pour offrir aux étudiants des occasions d'apprentissage pratique en agriculture, en cuisine, en services de santé, en fabrication et en tourisme.

NC s'emploie à favoriser le développement durable et cherche à réduire la consommation d'électricité, les émissions de gaz à effet de serre, la production de déchets ainsi que la consommation d'eau et de papier. NC a entrepris plusieurs projets d'infrastructure sur ses campus pour atteindre ces objectifs, dont la construction de bâtiments carboneutres suivant les normes LEED (Leadership in Environmental and Energy Design) et de structures d'habitat pour les oiseaux et les abeilles, ainsi que l'installation de pompes à chaleur géothermiques, de panneaux solaires et d'éoliennes.

Le Canadian Food and Wine Institute (CFWI) rattaché à NC regroupe une vinerie, une brasserie et un restaurant tous voués à l'enseignement. Il offre aussi des séminaires sur les aliments et boissons ainsi que des activités de consolidation d'équipe dans le cadre de ses programmes d'engagement communautaire. D'importants investissements en ressources financières et humaines ont été affectés à divers projets de recherche et d'innovation appliquées menés en association avec des entreprises, le secteur d'activité et des collectivités pour appuyer la création de nouveaux produits. Le CFWI peut tirer parti de toutes les ressources de NC, y compris des technologies agricoles et environnementales et des ressources évoluées en fabrication, en commerce et en mise en marché, de même qu'en médias numériques et en conception Web. Les étudiants qui réussissent le programme de technicien en viticulture et en exploitation vinicole de deux ans offert par NC sont admissibles au programme de viticulture de l'Université Brock, qui reconnaît une partie de leurs crédits.

Le titulaire de la chaire des sciences de visualisation de NC et l'Université Brock ont bénéficié d'une couverture médiatique pour leur programme VineAlert coopératif. Des propriétaires de vignobles ont autorisé l'installation d'appareils de surveillance météo qui transmettent leurs données au NC. Les viticulteurs entrent eux aussi des données sur le stade de bourgeonnement des vignes et sur leurs pratiques de gestion chaque semaine de la période de dormance (d'octobre à avril). La rusticité des bourgeons change tout au long de la période de dormance et selon la variété de raisins, les conditions du terrain et les pratiques de gestion. Les données sont analysées par NC, et des alertes sont diffusées dans les différentes régions vinicoles en fonction des données agrégées. Les alertes permettent aux viticulteurs de prendre des mesures proactives, telles que l'utilisation de souffleuses ou d'autres méthodes de protection des vignes contre le gel. Peu d'informations sont disponibles à ce jour sur le comté de Prince Edward en raison de l'absence d'un service Internet à large bande dans cette région. De nouveaux progrès réalisés par la faculté de technologie agricole de NC ont

permis d'adapter les appareils de surveillance afin d'enregistrer les propriétés des sols, comme le taux d'humidité et la teneur en minéraux. L'information est transmise par Internet à l'ordinateur ou à l'appareil portable du propriétaire du vignoble.

### **Proposition**

NC et VVHE formeront un partenariat stratégique pour offrir des cours de viticulture et de vinification sur place. Initialement, les étudiants auront accès à des cours magistraux et à un apprentissage pratique en viticulture. À mesure que le campus prendra de l'ampleur, on y donnera d'autres cours sur la vinification et la gestion d'un établissement vinicole. VVHE deviendra un campus satellite de NC et la deuxième vinerie d'enseignement. L'initiative est appuyée par des donateurs de NC qui s'intéressent au développement des régions vinicoles de l'Ontario.

### *Structure*

Coentreprise ou société de personnes. Les parties devront convenir de la structure et des détails connexes.

### *Durée*

La durée initiale de l'entente sera de 10 ans, qui pourra être renouvelée pour une autre période de 10 ans si les parties en conviennent. Les premiers étudiants seront admis en janvier 2019.

### *Apports du Niagara College*

#### **A. Ressources universitaires**

- NC fournira le plan de chaque cours offert sur le campus VVHE. Le programme de technicien en viticulture comprendra cinq cours pouvant être donnés de façon simultanée : Introduction aux raisins et aux vignes, Introduction à la culture du raisin, Gestion d'un vignoble, Pratiques viticoles durables, et Exploitation et sécurité de l'équipement viticole.
- NC assurera tout le soutien administratif des étudiants (admission, inscription, hébergement et diplômes).
- NC offrira à tous les instructeurs de la formation continue sur les méthodes pédagogiques innovantes.
- NC inclura VVHE comme membre aux fins des initiatives sectorielles et de recherche liées à la viticulture ou à la vinification.
- NC autorisera VVHE à exercer ses activités d'exploitation en vertu de son permis de la LCBO.

## B. Immobilisations

- Les spécifications techniques concernant la salle de classe, une serre, un laboratoire d'analyse et un système de traitement des eaux usées seront fournies par le vignoble d'enseignement existant, de même que les plus récentes estimations techniques et les délais de construction suggérés. Les estimations sont toutes fondées sur les normes de construction et de certification LEED.

|                                       | <b>Estimation</b> | <b>Échéance</b> |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------|
| Salle de classe                       | 230 000 \$        | Maintenant      |
| Serre                                 | 55 000 \$         | An 2            |
| Laboratoire d'analyse                 | 368 000 \$        | An 3            |
| Système de traitement des eaux usées* | 160 000 \$        | An 5            |

\* Des subventions fédérales et provinciales sont offertes pour réduire les coûts; le montant exact est incertain.

## C. Financement

- En 2018, VVHE pourrait émettre en faveur de NC une obligation non garantie de 3 500 000 \$, d'une durée de cinq ans et portant intérêt au taux de 6 %. Le prix de la débenture serait fixé à l'émission de manière à produire un rendement à l'échéance de 10 %. Les paiements d'intérêts seraient effectués deux fois par année, soit le 30 juin et le 31 décembre, le premier étant exigible le 30 juin 2018, et le dernier, le 31 décembre 2022.
- NC fournira des lettres de soutien pour les demandes de subventions présentées par VVHE aux organismes subventionnaires pour couvrir les coûts d'exploitation récurrents ainsi que les frais de recherche et d'innovation pendant la durée de l'entente.

## D. Exploitation

- Un salaire de formateur de 32 000 \$ par année sera versé à Andrew Heartwood pour l'enseignement du programme de technicien en viticulture de un an.
- Une fois la vinerie établie, un salaire de formateur et de superviseur de 72 000 \$ par année sera versé à Andrew Heartwood pour l'enseignement du programme de technicien en viticulture et en exploitation vinicole de deux ans.
- NC offrira une indemnité pour un formateur additionnel pour l'enseignement du programme de technicien en viticulture de un an si le nombre d'inscriptions le justifie une fois la vinerie établie.

- NC offrira au cas par cas une indemnité supplémentaire aux fins de la formation et/ou de la location d'installations pour des séminaires sur les aliments et boissons et des activités de consolidation d'équipe tenus dans le cadre de ses programmes d'engagement communautaire. NC remboursera tous les frais additionnels, comme les services de traiteur et les fournitures. Ces événements auront lieu après les heures de classe et les fins de semaine. Voici des exemples de tels événements et des taux des indemnités connexes, fournis par le vignoble d'enseignement existant :

| Événement                              | Nombre annuel | Taux pour la formation par événement | Taux pour la location |
|----------------------------------------|---------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Séminaire sur les aliments et boissons | 10            | 500 \$                               | 350 \$                |
| Activité de consolidation d'équipe     | 24            | 200 \$                               | 350 \$                |

- Les étudiants effectueront un stage en travaillant au vignoble sans rémunération. VVHE embauchera des étudiants à la vinerie ou obtiendra des places de stage pour eux dans d'autres vineries locales.
- Le CFWI fera mention de VVHE sur le site Web de NC et dans les publicités liées aux programmes en cause.
- NC mettra à la disposition de VVHE une installation vinicole dans une ancienne usine d'emballage de fruits située à 35 kilomètres de VVHE aux fins de l'élevage du vin, de l'embouteillage et de l'entreposage des bouteilles finies, et ce, jusqu'à ce que la vinerie de VVHE soit opérationnelle. L'usine d'emballage de fruits se trouve aux abords d'une petite ville. Les portes peuvent être verrouillées, mais le bâtiment n'est pas doté d'un système de sécurité.

#### E. Divers

- NC utilisera son influence pour faire pression sur son fournisseur Internet afin qu'il étende son service à large bande au comté de Prince Edward.
- NC communiquera régulièrement des informations au sujet des subventions provinciales et fédérales pour la recherche et l'innovation. Il appuiera également les demandes de subventions selon le principe de la récupération des coûts.
- NC donnera accès à ses services de commercialisation selon le principe de la récupération des coûts : publicité et marketing, marketing international et commerce électronique.

#### *Apports de Heartbreak Estates Vineyard & Winery*

- VVHE offrira aux étudiants de NC l'accès au vignoble et à la vinerie, comme il est indiqué dans les plans de cours.
- VVHE se désignera dans tout le matériel promotionnel et sur toutes les étiquettes comme une « vinerie d'enseignement de NC ».

- VVHE affectera Andrew Heartwood comme formateur pour tous les cours du programme de technicien en viticulture et en exploitation vinicole de NC pendant la durée de l'entente; le rôle de formateur comprend la saisie des notes finales dans le système des inscriptions et de tenue de dossiers de NC.
- VVHE autorisera les visites et les évaluations de programme sur place pour assurer le respect des normes pédagogiques.
- VVHE construira une salle de classe pouvant accueillir jusqu'à 60 étudiants, selon les spécifications actuelles de NC.
- VVHE s'engagera à long terme à investir dans l'innovation et la technologie.
- VVHE respectera les objectifs de NC en matière de développement durable, qui comprennent la construction de bâtiments conformes aux normes LEED, le non-recours aux herbicides et l'installation d'un système de traitement des eaux usées.
- VVHE rédigera les rapports de développement durable (sur l'utilisation de l'eau, par exemple) demandés par NC.
- VVHE accordera à l'agent de recherche et de liaison avec l'industrie du CFWI un siège au conseil d'administration de VVHE pour la durée de l'entente.
- VVHE établira un plan d'affaires pour le vignoble et la vinerie comprenant les énoncés de mission et de vision et l'historique de VVHE, un plan d'exploitation, une analyse sectorielle, une analyse de la réglementation et de la concurrence, un plan de commercialisation et des états financiers pro forma.
- VVHE autorisera l'installation d'appareils de surveillance météo VineAlert par la division de la recherche de CFWI, et consentira à la collecte périodique des données recueillies par ces appareils, à leur transmission par Internet à NC et aux ordinateurs ou appareils portables de VVHE, ainsi qu'à la publication de ces données.
- VVHE donnera accès à son vignoble et à sa vinerie aux fins de la réalisation de recherches concertées additionnelles avec d'autres facultés de NC.
- VVHE soumettra à NC des états financiers annuels préparés selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada, accompagnés d'un rapport de mission d'examen, dans un délai de 90 jours suivant la fin de l'exercice de VVHE.

**Annexe IX**  
**Autre option de financement pour l'expansion**  
(document fondé sur des entretiens avec Jenny Heartwood)

La banque avec laquelle VVHE fait affaire ne peut pas offrir de financement pour l'expansion de la vinerie. Par l'entremise d'associations sectorielles, Jenny a approché Farm Plus Financial (Farm Plus). Celle-ci offre depuis longtemps du financement aux vignobles et aux vineries de l'Oregon et de la Californie, et elle s'est récemment associée à une institution financière canadienne en vue d'offrir des solutions de financement novatrices aux vignobles, vergers et fermes du sud de l'Ontario.

**Proposition de Farm Plus : prêt à terme**

Farm Plus accordera à VVHE du financement sous la forme d'un prêt à terme d'un montant maximal de 3 000 000 \$, remboursable sur 15 ans et assorti d'un taux d'intérêt de 8 %, les intérêts étant exigibles annuellement. VVHE a l'option de reporter les remboursements du capital pour une période de cinq ans au début du prêt. L'entreprise peut également effectuer un remboursement anticipé de 15 % par année sans pénalité.

**Conditions**

- charge de premier rang sur l'ensemble du vignoble et de la vinerie
- cautionnement personnel des propriétaires
- états financiers annuels conformes aux PCGR du Canada fournis à Farm Plus dans un délai de 90 jours suivant la fin d'exercice de VVHE

**Exigences liées au financement**

- fournir un plan d'affaires
- démontrer le potentiel du marché et des ventes
- démontrer la présence d'une équipe de direction compétente
- démontrer que le propriétaire investit financièrement dans la vinerie
- fournir une évaluation de la propriété viticole

**Annexe X**  
**Résumé de la réglementation VQA**  
(document préparé par Andrew Heartwood)

La VQA est responsable de l'établissement des normes de production de vins à partir de raisins locaux. La VQA définit les critères que doivent remplir les vins VQA et réglemente l'usage des termes, descriptions et appellations connexes. Voici certaines des principales normes vinicoles<sup>34</sup> :

- La VQA limite les types de raisins admissibles aux espèces *Vitis vinifera* et à quelques cépages hybrides de première qualité tels que le vidal. Le vidal est le cépage utilisé pour l'élaboration de la plupart des vins de glace.
- Les raisins doivent atteindre un degré de maturité minimal mesuré par la teneur en sucre, exprimée en degrés Brix, au moment de la récolte. Les différentes catégories de vin doivent respecter différents degrés Brix.
- Un vin doit contenir 85 % d'un raisin particulier afin de porter le nom de son cépage, mais l'assemblage avec une petite quantité d'un cépage complémentaire peut accroître la complexité du vin sans altérer les caractéristiques du cépage principal<sup>35</sup>.
- Un vin doit provenir à 85 % d'un secteur viticole désigné (SVD) afin de porter l'appellation du SVD en question. Les autres 15 % peuvent être produits à partir de raisins cultivés ailleurs en Ontario.
- Un vin doit provenir entièrement d'un vignoble donné afin de porter l'appellation du vignoble. Le vignoble lui-même doit se trouver dans un SVD reconnu. Sur l'étiquette, l'appellation VQA doit indiquer le SVD d'où proviennent les raisins et le nom du vignoble producteur.
- Un vin doit provenir entièrement de terres détenues ou contrôlées par une vinerie donnée (qui doit aussi se trouver dans le SVD) afin de porter l'appellation « mis en bouteille au domaine ».
- Les vineries doivent soumettre leur vin pour évaluation par un panel de dégustateurs indépendants en vue d'obtenir une appellation VQA.

<sup>34</sup> Aspler, Tony et Leslie, Barbara. Canadian Wine for Dummies (2000), Wiley p. 14.

<sup>35</sup> <http://www.vqaontario.ca/Regulations/Standards>

**Annexe XI**  
**Terminologie viticole<sup>36</sup>**  
(document préparé par Andrew Heartwood)

**Secteur viticole désigné (SVD) :** Secteur qui se prête à la culture de raisins de l'espèce *vinifera*. Les règlements de la *Loi sur la société appelée Vintners Quality Alliance* définissent trois SVD, soit la péninsule de Niagara, la rive nord du lac Érié et le comté de Prince Edward.

**Établissement vinicole de domaine :** Établissement vinicole où l'on vend le produit du vignoble du même propriétaire.

**Grape Growers of Ontario (GGO) :** Société sans but lucratif régie par le gouvernement ontarien en vertu de la *Loi sur la commercialisation des produits agricoles* de l'Ontario, qui représente les intérêts de plus de 500 viticulteurs inscrits. Le prix des raisins de cuve est négocié entre GGO et le Wine Council of Ontario. Avant 2002, GGO était appelée Ontario Grape Growers' Marketing Board (Commission de commercialisation du raisin de l'Ontario).

**Cépage hybride :** Variété de raisin produite par le croisement de deux ou plusieurs espèces *Vitis*. Les cépages hybrides sont aussi appelés des croisements interspécifiques ou « cépages modernes ». Le pinotage, le vidal et le seyval blanc en sont des exemples.

**CEnologie :** Science qui a pour objet l'étude des vins.

**Porte-greffe :** Partie principalement souterraine du pied de vigne à partir de laquelle de nouvelles pousses aériennes peuvent être produites. Une racine ou une partie de racine saine peut servir de support pour le greffage de plantes hybrides. Un pied de vigne hybride est produit par implantation d'un greffon sur le porte-greffe.

**Terroir :** Mot dont l'étymologie provient du latin « territorium » signifiant territoire. Le terroir est un concept qui se réfère à un espace sur lequel se développe un savoir collectif des interactions entre un milieu physique et biologique identifiable et les pratiques vitivinicoles appliquées, qui confèrent des caractéristiques distinctives aux produits originaires de cet espace. Le terroir inclut des caractéristiques spécifiques du sol, de la topographie, du climat, du paysage et de la biodiversité<sup>37</sup>.

**Cépage :** Variété de vigne cultivée

**Vintners Quality Alliance of Ontario (VQAO) :** Autorité des vins de l'Ontario chargée de la réglementation et de l'élaboration de normes pour la production de vin à partir de raisins cultivés en Ontario. Elle établit et tient à jour un système d'appellations d'origine qui permet au consommateur d'identifier les vins selon l'origine des raisins à partir desquels ils sont fabriqués et les méthodes de vinification employées.

<sup>36</sup> <http://www.omafr.gov.on.ca/french/busdev/facts/startingawinery.pdf>

<sup>37</sup> <http://www.vinotrip.com/fr/blog/terroir-viticole-definition/>

**Vinerie virtuelle** : Producteur de vin qui achète des raisins d'autres viticulteurs et qui assemble, embouteille et vend le vin sous sa propre marque. Une vinerie virtuelle utilise les installations de quelqu'un d'autre pour produire et étiqueter son propre vin.

**Viticulture** : Ensemble des techniques permettant de cultiver la vigne pour produire du vin.

**Vitis** : Genre d'arbustes et arbrisseaux sarmenteux de la famille de plantes à fleurs des *Vitaceae* et qui comporte 70 espèces reconnues. Il est important sur le plan économique comme source de raisins, tant pour la consommation directe du fruit que pour la fermentation en vue de produire du vin.

**Vitis vinifera** : Espèce de vigne originaire de la région méditerranéenne, d'Europe et du sud-ouest de l'Asie. Il existe actuellement de 5 000 à 10 000 variétés de raisins *Vitis vinifera*, mais seules quelques-unes servent à la production de vin, dont le chardonnay, le riesling, le cabernet, le pinot noir, le pinot gris, le syrah, le merlot et le gamay.

**Wine Council of Ontario (Conseil du vin de l'Ontario)** : Association commerciale sans but lucratif qui représente les vineries des trois SVD de la province. Elle a pour mission de promouvoir les vins et les viticulteurs VQA de l'Ontario, ainsi que d'augmenter les avantages économiques que procure l'industrie vinicole de la VQA à la province. Le prix des raisins de cuve est négocié entre le Wine Council of Ontario et Grape Growers of Ontario.

**Magasin de détail d'un établissement vinicole** : Magasin exploité par un fabricant de vin et où il vend son produit. Ce magasin peut se trouver sur le site ou hors site.

**ANNEXE C**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – VVHE (VERSION 1) – LE 12 SEPTEMBRE 2018**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 12 SEPTEMBRE 2018 – ÉPREUVE DU JOUR 1 – VVHE – Version 1**

**Étude de cas****(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en septembre 2020, et plus de deux ans se sont écoulés depuis qu'Andrew et Geneviève (Jenny) ont procédé à l'expansion de leur vignoble et décidé de construire une vinerie afin d'embouteiller leurs vins. Jusqu'à la semaine dernière, Andrew était encore vinificateur en résidence à Vinerie County (VC). Il a participé au recrutement et à la formation du nouveau vinificateur et, lorsqu'il est parti, il était en bons termes avec Jeremy Stiles, le propriétaire de VC. Jeremy a accepté d'agir comme conseiller auprès de VVHE.

VVHE vend toute sa production de pinot noir chaque année, en raison surtout des médailles que ce vin a remportées. Le club d'œnologie de VVHE est très populaire et continue de prendre de l'envergure puisque ses membres sont les premiers à avoir accès aux vins de VVHE. Andrew et Jenny ont décidé de ne pas former de partenariat stratégique avec le Niagara College.

Ce sera la première fois qu'Andrew et Jenny procéderont eux-mêmes au pressurage et à l'embouteillage de leurs vendanges. La vinerie, qui comprend un espace pour la vente au détail et des espaces actuellement vacants, doit ouvrir officiellement ses portes le 22 septembre 2020, pendant la « fête du foulage » qui souligne la saison des vendanges. Jenny a supervisé la construction de la vinerie, le pavage du stationnement et l'aménagement paysager. Elle a travaillé fort pour faire la promotion de la vinerie et s'attend à beaucoup de visiteurs, tant à l'ouverture officielle qu'après celle-ci.

Jenny et Andrew ont conservé leur vision et leur mission initiales, et ont récemment formé un conseil consultatif pour les guider. Les membres de ce conseil sont Andrew (président de VVHE), Jenny (vice-présidente, Exploitation), John Heartwood (créancier, qui agit à titre de conseiller auprès du vignoble), Benita Garcia (sommelière en chef, Wellington Gastro Pub & Wine Bar, qui agit à titre de conseillère en marketing) et Jeremy Stiles (propriétaire de Vinerie County, qui agit à titre de conseiller auprès de la vinerie). La première réunion du conseil coïncidera avec l'ouverture officielle de la vinerie.

Andrew et Jenny font de nouveau appel à Bennett & Robertson s.e.n.c.r.l. (BR) pour obtenir des conseils stratégiques. Avant la réunion du conseil consultatif de VVHE, ils veulent obtenir de BR une analyse plus poussée et d'autres conseils quant aux possibilités et aux difficultés qui se présentent. Ils veulent aussi obtenir de l'aide pour exposer ces questions à la réunion du conseil. Toutes les suggestions doivent cadrer avec les objectifs à long terme de VVHE.

**LISTE DES ANNEXES**

|                                                                                                        | <u>Page</u> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| I Courriel des Heartwood à Jane Bennett .....                                                          | 77          |
| II Extrait de la rencontre préalable à la réunion du conseil consultatif<br>– le 9 septembre 2020..... | 79          |
| III Informations récentes sur le vignoble.....                                                         | 83          |
| IV Pinot noir Heartbreak Reserve.....                                                                  | 85          |
| V Proposition de D’Vine-on-Tap.....                                                                    | 86          |
| VI Informations récentes sur la vinerie.....                                                           | 88          |
| VII Options de financement.....                                                                        | 90          |

## ANNEXE I

### COURRIEL DES HEARTWOOD À JANE BENNETT

**Date :** Le 7 septembre 2020  
**À :** Jane Bennett, CPA, Bennett & Robertson S.E.N.C.R.L.  
**De :** Andrew Heartwood, VVHE

Bonjour Jane. Nous avons hâte de vous rencontrer, vous et votre équipe de consultants, le 9 septembre, pour discuter davantage de nos préoccupations. Voici la liste des événements importants qui ont eu lieu depuis que vous nous avez fourni des recommandations stratégiques au début de 2018 :

|      |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018 | Février | Nous avons contracté un emprunt auprès de John Heartwood, en donnant en garantie la participation d'Andrew dans le vignoble de Niagara – la limite d'emprunt actuelle est de 2,5 millions \$.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2018 | Mars    | Nous avons informé l'agriculteur que nous ne lui louerions plus les terres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2018 | Mars    | Le prix de vente au détail a été fixé à 30 \$ pour notre pinot noir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % des ventes sont effectuées par l'intermédiaire de la vinerie et du club d'œnologie (produit net de 24,56 \$ par bouteille pour les ventes au détail, après réduction, frais et taxes).</li> <li>• 20 % des ventes sont effectuées par l'intermédiaire des titulaires de permis, soit les restaurants et magasins de détail (produit net de 21,92 \$ par bouteille pour les ventes provenant des titulaires de permis après réduction, frais et taxes).</li> </ul> |
| 2018 | Juillet | Nous avons planté 20 acres de vignes de cabernet franc, pinot gris et chardonnay.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2019 | Février | Nous avons perdu 2,5 acres de vignes de pinot noir en raison du gel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2019 | Mars    | Jenny a laissé son emploi de serveuse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2019 | Avril   | Nous avons commencé la construction de la vinerie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2020 | Juillet | Nous avons remplacé les vignes de pinot noir endommagées, au coût de 37 000 \$.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Nous voyons d'un bon œil la réduction des subventions que le gouvernement américain accorde aux producteurs de raisins et à l'industrie vinicole des États-Unis, puisqu'elle fera augmenter les prix dans ce pays et rendra le prix du vin canadien plus concurrentiel au Canada. On prévoit que le dollar canadien restera faible par rapport au dollar américain dans un avenir prévisible. Les voyages au Canada et l'achat de vins canadiens seront donc plus attrayants.

**ANNEXE I (suite)**  
**COURRIEL DES HEARTWOOD à JANE BENNETT**

Le comté de Prince Edward est la région vinicole qui connaît la croissance la plus rapide au monde et ses vins sont reconnus internationalement. Le pinot noir continue de gagner en popularité auprès des connaisseurs, et les consommateurs sont prêts à payer beaucoup plus cher pour des vins biologiques. De plus, le nombre de milléniaux qui visitent la région est en hausse.

Dans son dernier budget, le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à soutenir l'industrie vinicole de la province et a annoncé de nouveaux programmes de subventions, en particulier pour les producteurs qui emploient des techniques viticoles durables et des méthodes d'emballage novatrices.

Le nombre de vineries locales a doublé dans la région. Bon nombre de vinificateurs virtuels cherchent des vineries pour l'embouteillage de leurs vins, et les producteurs de raisins cherchent des vineries désireuses d'acheter leurs raisins. D'ici trois à cinq ans, de 20 à 25 nouveaux restaurants ou bars devraient ouvrir leurs portes dans la région. Tout indique que la croissance se poursuivra.

**ANNEXE II**  
**EXTRAIT DE LA RENCONTRE PRÉALABLE À LA RÉUNION DU CONSEIL CONSULTATIF**  
**– LE 9 SEPTEMBRE 2020**

*Participants : Jane Bennett, Andrew et Jenny Heartwood*

Jenny : Jane, nous voulions vous rencontrer avant notre première réunion du conseil consultatif afin d'obtenir vos conseils sur les éléments à l'ordre du jour.

Andrew : Maintenant que nous avons terminé la plantation des vignes et la construction de notre vinerie, nous étudions de nouvelles possibilités. Nous avons fait une analyse et nous aimerions que vous y jetiez un coup d'œil pour nous faire part de votre point de vue et de vos recommandations quant à la façon de procéder.

Jane : Bien sûr. Commençons par discuter de vos préoccupations.

Jenny : Notre situation de trésorerie m'inquiète. Selon les prévisions que j'ai préparées en janvier 2019, nous aurons une sortie nette de trésorerie de 100 000 \$ en 2020. Je n'ai pas eu le temps de mettre ces prévisions à jour, mais vu la perte de produits de 155 000 \$ attribuable aux vignes endommagées et les coûts de remplacement de 37 000 \$, j'estime que la sortie avoisinera les 300 000 \$. Nous nous approchons du montant maximal que John a accepté de nous prêter.

Andrew : Je suis en partie responsable de nos problèmes financiers. J'ai du mal à tout faire, faute de temps. Je n'ai fait remplacer les vignes de pinot noir qu'en juillet dernier. Heureusement, nous ne devrions pas avoir à faire de nouvelles plantations avant bien des années.

Jenny : Il est dommage que nous n'ayons pas assuré les vignes. Nous pensions tous les deux que l'autre s'en était occupé.

Andrew : Il ne nous faut pas qu'une assurance. Nous devons prendre une décision quant à l'achat de matériel pour protéger nos vignes. J'ai analysé deux options sur lesquelles nous devrions obtenir l'avis du conseil. J'ai rassemblé des informations sur le sujet à son intention (Annexe III).

Jenny : Nous avons été tous les deux si occupés qu'Andrew a oublié de m'informer du retard de la replantation et que je ne lui ai pas dit que j'avais trop dépensé pour la vinerie.

Je pense que j'ai pris de bonnes décisions concernant la vinerie. Grâce à mes choix d'aménagement intérieur, nous avons fait la couverture du numéro de septembre 2020 de *Vine and Wine*. Cette visibilité permettra d'attirer plus de visiteurs.

**ANNEXE II (suite)**  
**EXTRAIT DE LA RENCONTRE PRÉALABLE À LA RÉUNION DU CONSEIL CONSULTATIF**  
**– LE 9 SEPTEMBRE 2020**

Andrew : J'ai acheté du matériel neuf alors que j'avais budgété du matériel usagé. Ce matériel a coûté plus cher à l'achat, mais il nous permettra chaque année de réduire nos coûts en énergie d'environ 35 000 \$ et nos émissions de dioxyde de carbone de plus de 55 000 kilos. Au total, nous avons dépassé le budget d'environ 250 000 \$.

Mais il y a aussi du bon : nous embouteillerons bientôt notre cuvée 2019 – notre meilleur pinot noir jusqu'ici. Cet hiver, nous l'inscrirons à plusieurs concours nationaux et internationaux.

Je compte produire un pinot noir spécial, le Heartbreak Reserve, que je laisserai vieillir 12 mois de plus. J'ai préparé une analyse de son incidence sur le chiffre d'affaires (Annexe IV).

Jenny : Je doute que ce soit une bonne idée en ce moment. Il faut examiner l'effet sur nos besoins de trésorerie immédiats. Veuillez nous dire si vous pensez que nous devrions aller de l'avant.

Nous devons aussi demander des subventions gouvernementales. Les propriétaires d'autres vineries locales me disent que les subventions se chiffrent en moyenne à 4 % du chiffre d'affaires net, et que les vignobles et vineries qui utilisent des méthodes durables et biologiques peuvent toucher des subventions de plus de 6 % jusqu'à ce que le chiffre d'affaires net de la vinerie atteigne 2,5 millions \$. Nous aurions dû y penser avant, mais j'ai tout simplement manqué de temps.

Nous avons reçu une proposition de D'Vine-on-Tap (DOT), qui veut utiliser de l'espace dans notre vinerie pour y remplir des fûts. Nous devrions y songer sérieusement, car cela génèrera des flux de trésorerie immédiats. J'ai préparé un résumé du dossier que l'agent de marketing de DOT nous a fourni (Annexe V).

DOT sera prête à commencer ses activités peu après la signature du contrat. Ce pourrait être un précieux canal de vente pour nos nouveaux cépages, que nous récolterons pour la première fois cette saison. Lorsque les vignes atteindront leur pleine capacité de production en 2022, il se peut que nous n'arrivions pas à vendre toute la production de ces cépages par nos canaux de distribution existants.

Andrew : La location de cet espace à DOT pendant cinq ans nous empêcherait d'être un joueur important dans les événements touristiques de la région, ce qui est une des raisons qui nous ont amenés à investir autant dans ces belles installations. Et as-tu pensé aux autres répercussions? Le vin en fût est relativement nouveau et je ne sais pas comment le marché va réagir. On pourrait penser que le vin est de qualité inférieure. En vendant notre vin en fût, nous risquons de le faire entrer dans le mauvais marché.

**ANNEXE II (suite)**  
**EXTRAIT DE LA RENCONTRE PRÉALABLE À LA RÉUNION DU CONSEIL CONSULTATIF**  
**– LE 9 SEPTEMBRE 2020**

Jenny : Andrew, nous devons régler notre problème de liquidités à court terme. Je pense que la proposition de DOT est justement ce qu'il nous faut. C'est peut-être une bonne idée de viser un marché élargi pour certains de nos vins.

En plus de cette proposition, nous devons envisager d'autres façons de générer des liquidités.

Andrew : D'accord. Jeremy estime que la maximisation de l'utilisation de notre capacité d'embouteillage excédentaire serait une meilleure façon de générer des liquidités. VC le fait en embouteillant le vin des vinificateurs virtuels de la région et en vendant leurs vins dans son magasin. VC achète aussi des raisins de vignobles locaux et produit ainsi plus de vin. J'ai préparé de l'information sur ces possibilités (Annexe VI).

Même si je suis ouvert à l'idée de maximiser notre capacité d'embouteillage, je ne veux pas nuire à la vente de nos propres vins ni à notre marque en produisant du vin pour d'autres vignobles ou à partir de raisins achetés. L'image de notre pinot noir vedette pourrait être entachée si les clients boivent du vin fait de raisins achetés en pensant que ceux-ci proviennent de nos vignes. Je ne suis pas certain que la qualité des vins produits satisfera à notre norme, alors j'ai des réticences à choisir ces options.

Jenny : Ne pourrions-nous pas simplement vendre les vins produits à partir de raisins achetés sous une autre marque pour les distinguer de nos vins à nous?

Andrew : Je veux seulement m'assurer que nous ne nuisons pas à notre réputation d'établissement vinicole de domaine.

Jenny : Il y a bien un risque, mais je ne pense pas qu'il soit insurmontable. Si nous acceptons la proposition de DOT, nous aurons une capacité additionnelle d'embouteillage, ce qui nous permettrait de générer plus de flux de trésorerie en combinant la vinerie virtuelle et l'achat de raisins.

Notre objectif à long terme reste de devenir une vinerie prospère de petite ou moyenne taille, et nous devrions y arriver avec les vins de notre propre vignoble. Mais à court terme, nous devons envisager toutes les options. Comme je ne travaille plus au bar et qu'Andrew a démissionné de son poste chez VC, nous n'avons plus de sources de revenus supplémentaires.

**ANNEXE II (suite)**  
**EXTRAIT DE LA RENCONTRE PRÉALABLE À LA RÉUNION DU CONSEIL CONSULTATIF**  
**– LE 9 SEPTEMBRE 2020**

- Jenny : Nous ne tirons pas de dividendes de la participation d'Andrew dans le vignoble familial tant que nous devons de l'argent à son père. Je pense que nous devrions rembourser ce que nous lui devons en empruntant auprès de la banque ou d'une autre source. Nous aurions ainsi au moins un revenu de dividendes. J'ai des options de financement à présenter à notre conseil consultatif (Annexe VII). Ces idées ne sont qu'à l'étape de projet. Nous aimerions que vous releviez les inconvénients possibles. Pensez-vous que l'une ou l'autre vaille la peine d'être explorée, ou avez-vous d'autres suggestions?
- Jane : Cette conversation a été utile. Après avoir examiné les documents que vous avez fournis, nous analyserons les décisions que vous avez à prendre. Nous allons regarder de plus près les incidences stratégiques des options, puisque c'est ce qui intéressera vos conseillers. Je vais demander à CPA, qui faisait partie de la première équipe de conseillers, de préparer le rapport.

### **ANNEXE III INFORMATIONS RÉCENTES SUR LE VIGNOBLE**

*Document préparé par Andrew Heartwood*

#### **Nouvelles vignes**

Les 20 acres de vignes VQA cabernet franc, pinot gris et chardonnay plantées en juillet 2018 poussent bien et devraient produire leur première vendange en 2020, avec un rendement d'environ 25 %. Les coûts réels des vignes se rapprochent de nos coûts cibles. Nous continuons à utiliser des techniques viticoles biologiques; les vignes produisent moins et les coûts sont plus importants, mais le vin est meilleur. Des dix acres restantes, cinq devaient être utilisés pour la vinerie et cinq pour une éventuelle coentreprise avec le Niagara College. Nous n'avons encore rien fait des cinq acres que nous avons destinés à cette coentreprise.

#### **Vignes de pinot noir endommagées par le gel**

L'air chaud qui se dégage du lac Ontario atténue le risque de gel de notre vignoble à flanc de coteau, mais pas en période de froid extrême. Nous en avons connu deux au cours des trois derniers hivers, et avons évité les dégâts en allumant des feux au bas des coteaux. Par contre, une baisse soudaine de température à la mi-février 2019 a causé la perte de 25 %, ou 2,5 acres, de nos vignes de pinot noir. Le tableau de la page suivante fait état de l'incidence de la perte ainsi que de la production annuelle du vignoble et de la vinerie, nouvelles vignes comprises, d'ici la pleine production en 2025.

### ANNEXE III (suite) INFORMATIONS RÉCENTES SUR LE VIGNOBLE

#### Production annuelle prévue du vignoble et de la vinerie – tous les cépages

| Production (en équivalent en bouteilles)                                             | 2020                  | 2021                  | 2022                    | 2023                 | 2024                  | 2025         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| Pinot noir                                                                           |                       |                       |                         |                      |                       |              |
| Vignes initiales                                                                     | 19 318                | 19 318                | 19 318                  | 19 318               | 19 318                | 19 318       |
| Vignes de remplacement                                                               | An 1 – s.o.<br>0      | An 2 – s.o.<br>0      | An 3 (25 %)<br>1 610    | An 4 (75 %)<br>4 830 | An 5 (100 %)<br>6 440 | 6 440        |
| Total – pinot noir                                                                   | 19 318                | 19 318                | 20 928                  | 24 148               | 25 758                | 25 758       |
| Autres cépages (plantés en 2018)                                                     | An 3 (25 %)<br>26 186 | An 4 (75 %)<br>78 558 | An 5 (100 %)<br>104 744 | 104 744              | 104 744               | 104 744      |
| Équivalent total en bouteilles de vin vieilli en cuve (embouteillé l'année suivante) | 45 504                | 97 876                | 125 672                 | 128 892              | 130 502               | 130 502      |
| Total des bouteilles de vin vieilli prêt pour la vente cette année-là)               | 19 318                | 45 504                | 97 876                  | 125 672              | 128 892               | 130 502      |
| Chiffre d'affaires net <sup>1</sup>                                                  | 464 250 \$            | 967 692 \$            | 1 974 575 \$            | 2 516 708 \$         | 2 594 091 \$          | 2 632 783 \$ |

<sup>1</sup> Selon l'hypothèse que le chiffre d'affaires net provenant des autres cépages s'établira à 80 % de celui du pinot noir.

#### Matériel antigel

Comme les changements climatiques entraînent une augmentation de la fréquence et de l'intensité des épisodes de froid, j'envisage d'investir dans du matériel qui aiderait à prévenir les dommages causés par le gel. Voici des informations sur les options possibles :

|                         | Nombre d'unités requises pour 30 acres | Durée d'utilité en années | Coût en capital par unité | Coût en capital pour le nombre d'unités requis | Coût de fonctionnement annuel par unité | Coût de fonctionnement annuel total |
|-------------------------|----------------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| Souffleuses à air chaud | 3                                      | 24                        | 35 000 \$                 | 105 000 \$                                     | 700 \$                                  | 2 100 \$                            |
| Chaufferettes au mazout | 600                                    | 8                         | 60 \$                     | 36 000 \$                                      | 20 \$                                   | 12 000 \$                           |

Les souffleuses font descendre l'air chaud du lac Ontario sur les champs, repoussant l'air froid qui entoure les vignes pour le remplacer par de l'air plus chaud d'au moins cinq degrés. Elles sont écoénergétiques, mais créent de la pollution sonore, ce qui pourrait déplaire à nos voisins.

**ANNEXE IV**  
**PINOT NOIR HEARTBREAK RESERVE**

*Document préparé par Andrew Heartwood*

Nous produirons un pinot noir spécial, le Heartbreak Reserve, en mettant de côté 20 % des vendanges de chaque année, à partir de 2019, et en faisant vieillir 12 mois de plus le vin qui en sera issu. Nous pourrions vendre ce vin à un prix supérieur de 75 % au prix de 30 \$ de notre pinot noir actuel. Les restaurants sont prêts à payer plus cher pour des vins vieillis, mais il est peu probable qu'ils acceptent une augmentation de plus de 5 \$ par bouteille. Si nous demandons plus, nous risquons d'être complètement écartés de leur carte des vins. Nous ne pourrions vendre qu'un volume limité de ce vin de première qualité par l'intermédiaire du magasin de notre vinerie et de notre club d'œnologie et devrions avoir recours à d'autres canaux. Je prévois que chaque cuvée sera entièrement vendue l'année même de sa mise en marché.

J'ai calculé à combien s'élèverait le montant annuel des ventes actuelles auxquelles nous devrions renoncer si nous décidons d'aller de l'avant avec cette idée.

|                                                                                             | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre de bouteilles mises de côté 12 mois de plus (20 % de la cuvée de l'année précédente) | 3 864       | 3 864       | 3 864       | 4 186       | 4 830       | 5 152       |
| Prix de vente                                                                               | 30 \$       | 30 \$       | 30 \$       | 30 \$       | 30 \$       | 30 \$       |
| Diminution du produit des ventes de pinot noir en raison du retard                          | 115 920 \$  | 115 920 \$  | 115 920 \$  | 125 580 \$  | 144 900 \$  | 154 560 \$  |

## **ANNEXE V**

### **PROPOSITION DE D’VINE-ON-TAP**

*Document préparé par Jenny Heartwood*

D’Vine-on-Tap (DOT) collabore avec des vineries pour faire la promotion et la distribution de divers vins auprès de restaurants et de bars. DOT exploite actuellement deux installations de remplissage de fûts en partenariat avec des vineries locales d’autres régions du sud-ouest de l’Ontario. Les vineries envoient leur vin en vrac à DOT, qui en remplit de grands fûts. Les fûts, qui appartiennent à DOT, sont utilisés dans les restaurants et les bars. Les restaurants versent un dépôt de garantie pour les fûts et achètent le vin à DOT au prix de la Régie des alcools de l’Ontario. DOT remet ensuite ce montant aux vineries, après déduction des frais de remplissage des fûts.

Proposition de DOT à VVHE :

- DOT conclura des ententes avec des vineries locales, dont VVHE, pour mettre leur vin en fût et le vendre.
- VVHE fournira à DOT 2 000 pieds carrés d’espace dans la salle d’exposition de sa vinerie, pour les installations de remplissage de fûts.
- DOT exemptera VVHE des frais de remplissage de fûts.
- DOT assumera tous les coûts d’aménagement des installations de remplissage des fûts.
- VVHE s’engage à louer l’espace à DOT pendant cinq ans, et DOT versera 100 000 \$ à VVHE, dès le départ, pour la location de l’espace pendant cinq ans.

Le chargé de compte de DOT m’a donné son estimation du volume de fûts que DOT prévoit vendre. D’après les preuves solides de DOT, l’aménagement de ces installations entraînerait chaque année, au cours des cinq prochaines années, l’ouverture de cinq restaurants ou bars offrant du vin en fût dans la région. DOT estime que la réputation de nos vins nous assurerait une part de marché de 30 % à 40 %. Selon le chargé de compte, le vin en fût gagne en popularité dans les régions où DOT s’est déjà installée, d’où une augmentation des ventes de vin dans leur ensemble.

Les fûts en acier inoxydable ont une durée de 30 ans. En éliminant le verre, le liège, les étiquettes et les capsules, on réduit les coûts d’emballage, ce qui fait augmenter les profits.

Si nous ne choisissons pas cette option, nous utiliserons l’ensemble des 2 500 pieds carrés d’espace à l’année pour la tenue d’événements touristiques ou autres. Il est possible que nous puissions plus tard offrir un autre emplacement à DOT.

**ANNEXE V (suite)**  
**PROPOSITION DE D’VINE-ON-TAP**

J’ai préparé les prévisions suivantes à partir de l’hypothèse selon laquelle VVHE aurait une part de marché de 40 % :

| <b>D’Vine-on-Tap</b>                                                                                                                  | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Volume annuel estimatif de fûts par restaurant ou bar                                                                                 | 87          | 87          | 87          |
| Nombre total de restaurants et bars offrant du vin en fût                                                                             | 5           | 10          | 15          |
| Nombre total de fûts pour tous les restaurants et bars                                                                                | 435         | 870         | 1 305       |
| Vins de VVHE                                                                                                                          | 40 %        | 40 %        | 40 %        |
| Ventes de fûts de VVHE                                                                                                                | 174         | 348         | 522         |
| Équivalent en bouteilles de VVHE                                                                                                      | 4 524       | 9 048       | 13 572      |
| Marge bénéficiaire nette sur l’équivalent en bouteilles, compte tenu des économies de 1,75 \$ sur les coûts d’embouteillage variables | 13,69 \$    | 13,69 \$    | 13,69 \$    |
| Marge annuelle sur les ventes de fûts                                                                                                 | 61 934 \$   | 123 867 \$  | 185 801 \$  |

## ANNEXE VI INFORMATIONS RÉCENTES SUR LA VINERIE

*Document préparé par Andrew Heartwood*

### Vinerie

Nous réduisons notre empreinte carbone grâce à une combinaison de panneaux solaires et de murs géothermiques dans la vinerie, et du nouveau matériel écoénergétique que nous avons acheté. Nous avons obtenu tous les permis nécessaires et les approbations de la VQA. Nous n'aurons plus à payer à VC les frais d'embouteillage de 3 \$ ni la commission sur les ventes faites dans son magasin.

### Utilisation de la capacité de la chaîne d'embouteillage

La nouvelle chaîne d'embouteillage ultramoderne permettra une productivité élevée. La capacité d'embouteillage de notre vinerie est de 15 000 caisses par an. Voici une estimation de nos propres besoins en embouteillage et le calcul de la capacité excédentaire :

| Nombre de caisses      | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Capacité de la vinerie | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| Production de VVHE     | 1 610  | 3 792  | 8 156  | 10 473 | 10 741 | 10 875 |
| Capacité excédentaire  | 13 390 | 11 208 | 6 844  | 4 527  | 4 259  | 4 125  |

Nous espérons que l'une des options ci-dessous, ou une combinaison des deux, permettra d'utiliser

- 1) la capacité excédentaire à court terme, et
- 2) la capacité additionnelle récurrente que nous aurons lorsque nos vignes atteindront leur pleine production.

### Embouteillage du vin de vinificateurs virtuels

Nous pourrions offrir un service d'embouteillage aux vinificateurs virtuels et demander 3 \$ par bouteille, en sus des coûts variables.

On s'attend à ce que la demande provenant des vinificateurs virtuels de la région se chiffre à 3 750 caisses (45 000 bouteilles) cette année, et à ce qu'elle augmente de 5 % par an dans un avenir prévisible.

Nous pourrions aussi offrir de vendre ces vins dans notre magasin pour le compte des vinificateurs et toucher une commission sur les ventes. Lorsque CV vendait nos vins, nous lui versions 10 % du prix de vente au détail brut. Nous pourrions donc nous attendre à la même commission de la part des vinificateurs virtuels dont nous embouteillons les vins.

**ANNEXE VI (suite)**  
**INFORMATIONS RÉCENTES SUR LA VINERIE**

**Utilisation de la capacité de la chaîne d'embouteillage (suite)**

Embouteillage de vins VVHE produits à partir de raisins achetés d'autres producteurs

Nous pourrions produire, sous notre propre marque, des cabernet franc, pinot gris et chardonnay élaborés à partir de raisins achetés d'autres producteurs. Il y a assez de raisins sur le marché pour que nous puissions utiliser toute notre capacité excédentaire. Nous pourrions vendre le vin dans notre magasin ou dans le cadre d'événements qui auront lieu dans notre salle de dégustation.

|                                                                                                   | <b>Par<br/>bouteille</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Marge normale pour l'embouteillage de cabernet franc, de pinot gris et de chardonnay VVHE         | 7,51 \$                  |
| Réduction du prix de vente du fait que les raisins ne sont pas biologiques ou cultivés au domaine | (4,00)                   |
| Supplément payé pour l'achat de raisins                                                           | (1,00)                   |
| Marge nette par bouteille                                                                         | 2,51 \$                  |

**ANNEXE VII**  
**OPTIONS DE FINANCEMENT**

*Document préparé par Jenny Heartwood*

1. Nous pourrions retarder le paiement des sommes que nous devons à un entrepreneur pour la construction de la vinerie.
2. Nous pourrions contracter un emprunt ou une ligne de crédit d'exploitation. Selon Jeremy, la banque de VC est à la recherche de nouveaux clients. VC a pu donner en garantie 40 % de la valeur de revente du vin en stock en plus de 75 % de la valeur de son terrain et de sa vinerie. L'emprunt de VC peut se faire en tranches de 50 000 \$ et être remboursé en tout temps. Les intérêts au taux préférentiel (qui s'établit actuellement à 2 %) majoré de 4 % sont calculés à la fin du mois à partir du solde quotidien moyen.
3. Jeremy est disposé à investir dans VVHE et offre d'acquérir 25 % de l'entreprise.
4. Nous pourrions vendre une partie de la participation d'Andrew dans le vignoble familial de Niagara, dont la valeur est actuellement de 3 millions \$, à un membre de sa famille, ou essayer d'obtenir la permission de la vendre à quelqu'un d'autre.
5. Nous pourrions prévendre notre vin aux membres du club d'œnologie, peut-être à un prix légèrement réduit.

## **ANNEXE D**

### **ÉPREUVE DU JOUR 1 – VVHE (VERSION 1) – LE 12 SEPTEMBRE 2018 GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION**  
**VIGNOBLE ET VINERIE HEARTBREAK ESTATES LTÉE (VVHE)**  
**VERSION 1**

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

**Grille de compétences des CPA**

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

*Compétences habilitantes*

*1.2.2 Accomplir son travail avec compétence et diligence*

*2.1.1 Définir l'étendue du problème*

*2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

*2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles*

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 de la situation raisonnable pour analyser les questions importantes touchant VVHE.

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

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

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante de la situation. Il doit s'attacher à la description des facteurs qui ont changé et qui influenceront sur les décisions à prendre. Une récapitulation de la mission et de la vision, des facteurs clés de succès pertinents et d'éléments pertinents de l'analyse FFPM est appropriée. **Remarque : Comme peu de modifications ont été apportées à cette section de l'étude de cas, le candidat n'a pas à passer beaucoup de temps sur cette partie de sa réponse.***

*Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant VVHE (gestion des risques du vignoble, production du vin Heartbreak Reserve, proposition de D'Vine on Tap, utilisation de la capacité excédentaire de la vinerie, flux de trésorerie, et questions de financement et de gouvernance). **Le candidat doit avoir une connaissance approfondie de l'industrie vinicole et de l'entreprise VVHE de l'étude de cas du module de synthèse 1, afin de comprendre et de traiter les questions soulevées.***

## Mission et vision

Jour 1 – Andrew et Jenny (VVHE) n'ont pas changé leur vision ou leur mission.

**Énoncé de vision :** Faire pousser les meilleurs raisins, en tirer le meilleur vin et attirer des visiteurs de tous les horizons et de partout dans le monde pour qu'ils voient la magie opérer dans notre vignoble du comté de Prince Edward, au Canada.

**Énoncé de mission :** Dans notre **vignoble**, nous ferons pousser des raisins de qualité supérieure de l'espèce *vinifera*. Nous en prendrons soin en faisant appel au travail manuel et à des techniques viticoles durables, et ce, jusqu'à leur récolte.

Dans notre **vinerie**, nous produirons des vins de première qualité, qui seront la meilleure expression de notre terroir unique, en réduisant au maximum nos interventions et notre incidence sur l'environnement.

Nos **vins** plairont aux amateurs de vin aux palais les plus fins, et nous ferons découvrir le bon vin à une population nouvellement œnophile.

Notre **entreprise** générera des bénéfices satisfaisants permettant aux propriétaires de se concentrer sur ses activités, et des rendements suffisants pour assurer le financement des objectifs de croissance future.

*Même si le candidat a recommandé d'apporter des changements à la mission dans le cadre du travail en groupe du module de synthèse 1, l'engagement à l'égard de la vision et de la mission initiales présentées dans l'épreuve du Jour 1 devrait étayer les recommandations du candidat.*

*On ne s'attend PAS à ce que le candidat traite de tous les facteurs clés de succès et de tous les éléments de l'analyse FFPM de façon détaillée; il devrait toutefois les récapituler et les utiliser dans l'analyse de l'étude de cas du Jour 1.*

## Facteurs clés de succès du vignoble tirés du module S1 et des nouvelles informations de l'épreuve du Jour 1

- Viticulteur d'expérience possédant une grande connaissance de la culture des raisins de première qualité
- Culture de cépages populaires et reconnus par la Vintners Quality Alliance (VQA) (vinifera et cépages hybrides)
- Emplacement dans une région viticole désignée par la VQA
- Culture de cépages adaptés au climat, au sol et à la topographie du vignoble
- Fonds de roulement suffisant pour soutenir le vignoble jusqu'à ce que les raisins arrivent à maturité et que la pleine production soit atteinte
- Possibilité de profiter des programmes de gestion des risques offerts en Ontario (p. ex., Agri-protection) afin de faire face aux divers risques et incertitudes

- Programme de gestion des risques liés aux événements météorologiques extrêmes, qui consiste habituellement en des mesures préventives

**Facteurs clés de succès de la vinerie tirés du module S1 et des nouvelles informations de l'épreuve du Jour 1**

- Production de vin de qualité élevée et constante
- Vinificateur compétent et réputé (ayant, de préférence, remporté des prix)
- Salle de dégustation à la vinerie
- Installation vinicole attrayante, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur (architecture, stationnement, affichage, aménagement intérieur, etc.)
- Utilisation efficace de la capacité de la vinerie afin de maximiser le chiffre d'affaires

Marketing et distribution

- Partenariats au sein de la communauté vinicole; événements spéciaux et festivals du vin
- Programmes expérientiels
- Écotourisme, circuits hors du commun
- Présence sur les médias sociaux
- Le vin en fût devient de plus en plus prisé, et les milléniaux affluent dans les restaurants qui offrent des vins en fût de bonne qualité.

**Forces (tirées du module S1)**

- Expérience dans l'exploitation de vignobles et de vineries

**Forces (NOUVELLES FORCES, tirées de l'épreuve du Jour 1)**

- Andrew se consacre maintenant à temps plein à VVHE (il ne travaille plus à VC). Il peut donc accorder toute son attention à l'entreprise, mais celle-ci est maintenant sa seule source de revenus.
- Le pinot noir est épuisé tous les ans et le club d'œnologie croît en popularité, ce qui indique que la marque de VVHE continue de jouir d'une bonne réputation.
- La vinerie et la salle de dégustation, nouvelles et ultramodernes, ont une capacité excédentaire de 2 500 pieds carrés permettant d'accroître le chiffre d'affaires.
- La capacité d'embouteillage excédentaire peut servir à une augmentation bien nécessaire du chiffre d'affaires (et il y a un espace supplémentaire à louer dans la vinerie).
- Un conseil consultatif a été mis sur pied pour conseiller Andrew et Jenny.
- Cinq acres de terrain sont disponibles en vue d'une éventuelle expansion.
- Le comté de Prince Edward est réputé mondialement pour la qualité de ses vins, ce qui aidera la réputation de VVHE à s'étendre au-delà du marché local.

### **Faiblesses (tirées du module S1)**

- Si Andrew vend sa participation dans le vignoble familial de Niagara, il doit la vendre aux membres de sa famille, qui n'ont pas les fonds nécessaires.
- Ni Jenny ni Andrew ne possède d'expertise dans les domaines des affaires, de la fiscalité, des exigences réglementaires ou de la comptabilité.
- VVHE ne dispose d'aucune assurance récolte.
- Andrew ne peut recevoir de dividende sur sa participation dans le vignoble familial jusqu'à ce que l'emprunt soit entièrement remboursé. (Nous ignorons le montant du dividende, mais le taux d'intérêt sur l'emprunt est de 6 %.)

### **Faiblesses (NOUVELLES FAIBLESSES, tirées de l'épreuve du Jour 1)**

- Problèmes liés aux flux de trésorerie :
  - Jenny estime que la sortie de trésorerie sera de 300 000 \$, ce qui est substantiellement plus élevé que les 100 000 \$ prévus.
  - Perte de 2,5 acres de vignes de pinot noir en raison d'événements météorologiques extrêmes, entraînant des coûts additionnels pour replanter les vignes et environ 155 000 \$ en ventes annuelles perdues au prix actuel, jusqu'à ce que les vignes atteignent leur pleine production.
  - Dépassement de 250 000 \$ du budget pour la vinerie, qui a contribué au manque à gagner (problèmes potentiels de contrôle financier ou mauvaise prise de décisions de gestion).
  - Perte du salaire stable que touchait Andrew comme vinificateur à VC et du salaire de Jenny maintenant que les deux se consacrent entièrement à VVHE.
- Le fonds de roulement ou le financement pourraient ne pas suffire pour payer les coûts du vignoble avant que les vignes atteignent leur pleine production. Andrew et Jenny approchent actuellement du financement maximum de 2,5 millions \$ et risquent de ne pas être en mesure de rembourser l'emprunt.
- Stratégies d'atténuation des risques de gel limitées, ce qui représente un risque important pour VVHE compte tenu des pertes du vignoble liées aux changements climatiques et à la météorologie.
- Andrew et Jenny n'ont toujours pas demandé les subventions gouvernementales offertes aux producteurs de raisins et aux vineries de petite taille.

### **Possibilités (NOUVELLES INFORMATIONS tirées de l'épreuve du Jour 1)**

- Le gouvernement américain a réduit les subventions versées à l'industrie viticole américaine, ce qui a fait augmenter les prix aux États-Unis et a rendu le prix des vins canadiens plus concurrentiel.
- Plusieurs restaurants et bars devraient ouvrir dans le comté au cours des prochaines années, ce qui offrira davantage de canaux de distribution potentiels à VVHE.
- Le dollar canadien devrait rester faible par rapport au dollar américain, ce qui rendra les prix en dollars canadiens plus attrayants et attirera des touristes américains.
- De nouvelles subventions gouvernementales sont offertes à l'industrie viticole, ce qui aiderait VVHE à régler ses problèmes de trésorerie actuels.

- Les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des vins produits à l'aide de techniques viticoles biologiques. Si VVHE continue à faire des efforts pour réduire ses interventions et son incidence sur l'environnement, elle pourrait attirer cette clientèle.
- Le pinot noir est de plus en plus populaire auprès des amateurs de vins de première qualité à l'échelle mondiale, ce qui avantage VVHE puisqu'elle produit principalement du pinot noir.
- Les vins vieillissent se vendent à un prix plus élevé aux consommateurs, tant à la vinerie que dans les restaurants.
- De nombreux producteurs de raisins locaux cherchent des vineries pour acheter leurs raisins, que VVHE pourrait transformer afin d'utiliser sa capacité excédentaire.

### **Menaces (NOUVELLES INFORMATIONS tirées de l'épreuve du Jour 1)**

- Le nombre de vineries dans le comté a doublé, ce qui accroît la concurrence.
- La météo est de plus en plus problématique : la région a subi des froids extrêmes lors de deux des trois derniers hivers. Il s'agit d'un risque important puisque VVHE n'a pas d'assurance ou de matériel pour se protéger des dégâts causés par le gel.

### **Analyse quantitative**

- VVHE est en voie d'atteindre sa limite de crédit de 2,5 millions \$, ce qui signifie qu'elle pourrait devoir trouver d'autres moyens de financement si elle a besoin de plus de fonds.
- La sortie de trésorerie pour 2020 est estimée à 300 000 \$, soit 200 000 \$ de plus que le montant prévu. Comme Jenny et Andrew dépendent entièrement des revenus tirés de VVHE, les flux de trésorerie à court terme sont cruciaux.

### **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 analyse raisonnable des questions importantes touchant VVHE.

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

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

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n° 2 à n° 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Le candidat analyse l'approche de VVHE en matière de gestion des risques et formule une recommandation.)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse qualitative et quantitative de l'approche actuelle de VVHE à l'égard de la gestion des risques et évalue les options pour la prévention des dommages causés par le gel (choix du matériel antigel). Le candidat doit aussi faire une analyse qualitative du besoin d'acheter une assurance récolte à des fins de gestion des risques.*

*On fournit au candidat la plupart, mais non la totalité, des calculs requis. Le candidat doit constater la nécessité de comparer les VAN et utiliser la bonne période.*

**Grille de compétences des CPA**

**2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques**

*Compétences habilitantes*

*2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

*2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.6 Faire preuve de créativité et d'innovation pour appuyer la résolution de problèmes et la prise de décisions*

**Analyse quantitative des souffleuses à air chaud et des chaufferettes au mazout**

|                                                | Souffleuses       | Chaufferettes     |                   |                  |                   |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|                                                |                   | Total             | Années<br>1 à 8   | Années<br>9 à 16 | Années<br>17 à 24 |
| Taux d'actualisation                           | 6 %               |                   | 6 %               | 6 %              | 6 %               |
| Durée d'utilité / annuités                     | 24                |                   | 8                 | 16               | 24                |
| VA 1 \$                                        |                   |                   | 1                 | 0,5919           | 0,3937            |
| VA d'une annuité                               | 12,55             |                   | 6,2098            | 6,2098           | 6,2098            |
|                                                |                   |                   |                   |                  |                   |
| Coût en capital                                | 105 000 \$        | 108 000 \$        | 36 000 \$         | 36 000 \$        | 36 000 \$         |
|                                                |                   |                   |                   |                  |                   |
| Coût de fonctionnement annuel                  | 2 100 \$          | 12 000 \$         | 12 000 \$         | 12 000 \$        | 12 000 \$         |
|                                                |                   |                   |                   |                  |                   |
| VA du coût de fonctionnement des souffleuses   | 26 355 \$         |                   |                   |                  |                   |
| VA du coût de fonctionnement des chaufferettes |                   | 122 254 \$        | 74 518 \$         | 44 107 \$        | 29 338 \$         |
| VA du coût en capital                          |                   | 59 062 \$         | 36 000 \$         | 21 308 \$        | 14 173 \$         |
| <b>VA totale</b>                               | <b>131 355 \$</b> | <b>219 444 \$</b> | <b>110 518 \$</b> | <b>65 414 \$</b> | <b>43 511 \$</b>  |

Même si les chaufferettes ont un coût initial d'environ le tiers de celui des souffleuses, elles doivent être remplacées tous les huit ans et leurs coûts de fonctionnement annuel sont plus élevés. La valeur actualisée totale des chaufferettes est donc de 219 444 \$. Selon cette analyse, l'option des souffleuses est plus avantageuse, car elle coûte environ 88 000 \$ de moins.

### **Analyse qualitative**

Il est important que VVHE mette en place des mesures de prévention pour composer avec le risque accru de froid extrême, qui devrait augmenter et qui peut entraîner des pertes financières importantes pour l'entreprise. VVHE subira de telles pertes jusqu'à ce que les nouvelles vignes aient atteint leur maturité.

### **Chaufferettes au mazout**

- Le faible coût initial des chaufferettes aiderait à pallier les problèmes de flux de trésorerie actuels [LIEN avec l'analyse FFPM]. Les chaufferettes fonctionneraient seulement en période de froid extrême. Toutefois, il faudra les remplacer tous les huit ans, ce qui entraînera des dépenses en immobilisations plus élevées ( $3 \times 36\,000 \$ = 108\,000 \$$ ).
- La mission de VVHE est d'utiliser des techniques viticoles durables [LIEN avec la mission]; la mise en place d'une solution qui accroîtrait considérablement l'empreinte carbone du vignoble serait contraire à cette mission.

### **Souffleuses à air chaud**

- Le coût initial des souffleuses est plus élevé, ce qui entraîne des besoins en financement supplémentaires à court terme [LIEN avec l'analyse FFPM].
- L'empreinte carbone des souffleuses est beaucoup moins importante que celle des chaufferettes au mazout; les souffleuses cadrent donc beaucoup mieux avec la mission de VVHE.
- La pollution sonore pourrait déranger les voisins du vignoble, ce qui pourrait nuire aux relations de VVHE avec la communauté.
- Il n'y aurait que trois souffleuses à entretenir (comparativement à 600 chaufferettes). Cette option nécessiterait donc beaucoup moins de ressources, mais le bris d'une souffleuse aura une incidence beaucoup plus grande que le bris d'une chaufferette.

### **Assurance récolte**

À l'heure actuelle, VVHE n'a aucune assurance récolte. Elle a subi des pertes considérables (37 000 \$) lorsqu'elle a dû enlever et remplacer les vignes de pinot noir; toutefois, les pertes liées à la production perdue sont encore plus importantes (155 000 \$ par an jusqu'à ce que les nouvelles vignes commencent à produire) [LIEN avec l'analyse FFPM]. Par conséquent, la souscription d'une assurance récolte et d'une assurance production est un bon investissement pour atténuer les pertes à venir. L'installation de matériel de protection des récoltes devrait réduire le coût de l'assurance.

## **Conclusion**

Les souffleuses sont la solution dont l’empreinte carbone est la plus faible [LIEN avec la mission] et dont les coûts sont les plus bas sur le cycle de vie. Elles sont donc le premier choix SI VVHE peut trouver les fonds nécessaires pour financer l’achat.

Si les flux de trésorerie représentent un problème et s’il est impossible d’obtenir du financement, il faudrait souscrire une assurance récolte à court terme pour réduire le risque et acheter le matériel plus tard, lorsque VVHE aura des flux de trésorerie plus importants. Cela dit, si les flux de trésorerie de VVHE sont suffisants, l’entreprise devrait acheter les souffleuses et souscrire l’assurance.

L’entreprise pourrait aussi acheter les chaufferettes maintenant, puisque le coût en capital est beaucoup moins élevé, et évaluer de nouveau la situation dans huit ans, quand elles devront être remplacées. Elle pourrait aussi adopter les souffleuses graduellement au cours des prochaines années, en commençant par les installer près des vignes de pinot noir, puisque celles-ci ont une plus grande valeur et sont moins résistantes.

Le fait d’avoir du matériel pour protéger les vignes pourrait probablement réduire le coût de l’assurance.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Le candidat analyse la possibilité de créer un pinot noir spécial.)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse qualitative et quantitative de l'option qui consiste à conserver le vin et à le faire vieillir dans le but de créer une cuvée spéciale. Le candidat doit évaluer si ce projet est réalisable et tenir compte du coût d'opportunité lié à la conservation du vin pendant un an de plus.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit constater que le vieillissement du vin pendant une année supplémentaire causera un décalage dans les flux de trésorerie, mais fera augmenter globalement ces derniers. Le candidat devrait aussi noter que le vieillissement du vin pendant un an de plus entraînera une réduction du fonds de roulement.*

**Analyse quantitative**

|                                                                                             | 2020       | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nombre de bouteilles mises de côté 12 mois de plus (20 % de la cuvée de l'année précédente) | 3 864      | 3 864          | 3 864          | 4 186          | 4 830          | 5 152          |
| Prix de vente                                                                               | 30 \$      | 30 \$          | 30 \$          | 30 \$          | 30 \$          | 30 \$          |
| Diminution du produit des ventes du pinot noir Heartbreak                                   | 115 920 \$ | 115 920 \$     | 115 920 \$     | 125 580 \$     | 144 900 \$     | 154 560 \$     |
| Augmentation du chiffre d'affaires provenant de la vente du pinot noir Heartbreak Reserve   | <u>0</u>   | <u>202 860</u> | <u>202 860</u> | <u>202 860</u> | <u>219 765</u> | <u>253 575</u> |
| Variation nette – annuelle                                                                  | (115 920)  | 86 940         | 86 940         | 77 280         | 74 865         | 99 015         |

Si l'on faisait vieillir 20 % du pinot noir pendant une autre année, une partie des produits serait reportée tous les ans. Cela aurait un effet particulièrement important la première année, où les flux de trésorerie de VVHE seraient réduits de 115 920 \$.

### **Analyse qualitative**

- L'ajout de ce nouveau produit de première qualité concorde avec la mission et la vision de VVHE [LIEN avec la vision].
- Ce nouveau vin pourrait rapporter d'autres prix dans l'avenir, ce qui solidifierait la réputation de la marque et ferait augmenter les ventes.
- Les milléniaux pourraient être mécontents de l'augmentation du prix, mais les baby-boomers ne s'en offusqueront pas [LIEN avec le module S1] et sont prêts à payer plus cher. Il y a donc un marché pour ce vin de première qualité.
- Les restaurants n'accepteront pas une hausse de plus de 5 \$ la bouteille, ce qui pose un problème. Cependant, VVHE peut vendre le vin en magasin et par l'entremise du club d'œnologie, alors il n'est peut-être pas nécessaire de vendre le vin à des restaurants.
- La production du vin de première qualité entraînera une baisse substantielle des flux de trésorerie la première année, et VVHE a déjà des problèmes de trésorerie en ce moment [LIEN avec l'analyse FFPM].
- VVHE vend actuellement toute sa production de pinot noir. Si elle réduit la quantité disponible de 20 %, davantage de clients pourraient être mécontents puisque le pinot noir s'écoulera encore plus rapidement et qu'il sera plus difficile de mettre la main sur une bouteille.
- VVHE n'a peut-être pas la capacité de stockage nécessaire pour conserver 20 % de sa production pendant un an de plus, surtout si elle permet à D'Vine on Tap d'utiliser une partie de l'espace inutilisé dans la vinerie [LIEN avec les autres questions].

*Le candidat doit relever le fait que VVHE doit vendre son vin au même prix dans tous les canaux (vinerie, titulaires de permis, LCBO) même si les marges seront différentes. Il ne doit pas recommander de vendre le vin moins cher aux restaurants et plus cher par l'entremise de la vinerie et du club d'œnologie, puisqu'il est interdit de le faire [LIEN avec le module S1].*

### **Recommandation**

Le vieillissement du vin une année de plus sera profitable après la première année puisqu'il entraînera une hausse du chiffre d'affaires. Par conséquent, VVHE devrait produire du vin de première qualité. Toutefois, à court terme, la question des flux de trésorerie est une priorité. À moins qu'il soit possible de trouver d'autres fonds ou du financement, la décision de faire vieillir le vin pourrait être reportée d'une année ou deux [LIEN avec les flux de trésorerie], en attendant que la situation financière de VVHE s'améliore.

**Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Le candidat examine le partenariat avec D'Vine on Tap.)**

*Le candidat doit constater qu'en raison des contraintes d'espace, la participation à des événements (autres que ceux de petite envergure) ne sera pas possible si la proposition de DOT est acceptée. Le candidat doit déterminer si la proposition de DOT sert au mieux les intérêts de VVHE, du point de vue de sa vision et de sa mission.*

*On s'attend aussi à ce que le candidat analyse l'information quantitative et examine les entrées de trésorerie initiales et les produits différentiels.*

*Un candidat plus fort aura fait le lien entre cette occasion et l'option d'acheter des raisins et d'utiliser la capacité d'embouteillage afin d'atteindre la marge nette maximale.*

**Analyse quantitative**

*L'étude de cas indique que VVHE pourrait obtenir une part de marché de 40 % grâce aux ventes à DOT, mais le candidat devrait utiliser la valeur la plus basse de la fourchette (soit 30 %) par prudence et parce que l'information est possiblement empreinte de parti pris puisqu'elle a été fournie par DOT.*

|                | 2021      | 2022       | 2023       |
|----------------|-----------|------------|------------|
| 40 % du marché | 61 934 \$ | 123 867 \$ | 185 801 \$ |
| 30 % du marché | 46 451 \$ | 92 900 \$  | 139 351 \$ |

Comme cette décision entraînera un coût d'opportunité (le vin sera vendu en fût plutôt qu'en bouteilles), il convient d'évaluer l'écart différentiel. En supposant que la marge est la même que le vin soit vendu en bouteille ou en fût, sauf pour ce qui est du coût variable de la bouteille elle-même, soit 1,75 \$, VVHE bénéficierait comme suit d'un partenariat avec DOT :

|                                                      | 2021           | 2022           | 2023           |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Équivalent en bouteilles de VVHE                     | 4 524          | 9 048          | 13 572         |
| Économies sur les coûts<br>d'embouteillage variables | <u>1,75 \$</u> | <u>1,75 \$</u> | <u>1,75 \$</u> |
| Écart si la proposition de DOT<br>est acceptée       | 7 917 \$       | 15 834 \$      | 23 751 \$      |

La proposition de DOT ne représente pas un avantage très important par rapport à la vente du vin en bouteilles. Le versement initial de 100 000 \$, qui aiderait VVHE à résoudre ses problèmes de trésorerie, rend toutefois cette proposition plus attrayante sur le plan quantitatif [LIEN avec les flux de trésorerie].

### **Analyse qualitative**

- Il y a seulement 2 500 pieds carrés d'espace disponible pour de nouvelles utilisations. Si cet espace est utilisé par DOT, il n'y aura plus d'espace pour organiser des événements, ce qui était l'une des principales raisons pour lesquelles VVHE a construit le nouveau bâtiment.
- Il s'agit d'une entente de cinq ans, alors VVHE doit comparer le coût d'opportunité lié à l'utilisation de l'espace par DOT pendant cinq ans aux revenus locatifs de 100 000 \$.
- Le vin en fût est perçu comme étant du vin de qualité inférieure. Par conséquent, la vente de vin en fût va à l'encontre de la vision de VVHE [LIEN avec la vision].
- Le partenariat n'entraîne aucun coût pour VVHE, ce qui est une bonne chose compte tenu de la situation de trésorerie. Le versement initial de 100 000 \$ de la part de DOT aiderait en effet à résoudre le problème de trésorerie à court terme.
- Il sera difficile pour VVHE de participer aux événements vinicoles saisonniers (un facteur clé de succès) si l'entreprise n'a pas d'espace pour recevoir l'afflux de visiteurs [LIEN avec les FCS – module S1].
- Il s'agit d'une occasion de se lancer dans une nouvelle méthode de distribution qui est de plus en plus populaire, particulièrement auprès des milléniaux, qui apprécient la qualité et la valeur du vin [LIEN avec l'analyse FFPM – module S1].
- Il s'agirait d'un bon canal de distribution pour les nouveaux vins, lorsque les vignes commenceront à produire l'an prochain (première vendange en 2020 et premier vin en 2021), ou si VVHE achète des raisins en attendant que ses vignobles atteignent leur pleine production [INTÉGRATION].

### **Recommandation**

Comme VVHE a besoin de liquidités à court terme et que le partenariat ne lui demande aucun investissement additionnel en plus de lui fournir 100 000 \$, il vaut la peine d'envisager cette option. Toutefois, l'avantage financier lié à la vente en fût plutôt qu'en bouteille est minime, même si l'on se base sur les projections de ventes de DOT, qui sont empreintes de parti pris. En outre, le vin en fût est perçu comme étant de qualité inférieure, ce qui signifie que ce choix va à l'encontre de la vision de VVHE, et la perte de l'espace qui aurait servi à organiser des événements éloigne VVHE d'un facteur clé de succès (attirer des visiteurs au moyen d'événements). VVHE ne devrait donc pas accepter le partenariat avec DOT.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Le candidat analyse l'utilisation de la capacité excédentaire des installations d'embouteillage.)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse qualitative et quantitative des facteurs importants en ce qui a trait au choix des meilleures options à court et à long terme pour utiliser la capacité excédentaire des installations d'embouteillage (environ 160 000 bouteilles).*

**Analyse quantitative**

Options d'embouteillage – Marge sur coûts variables par bouteille

- Option 1 – Embouteillage de vins de vinificateurs virtuels
  - L'embouteillage de vins pour des vinificateurs virtuels n'entraîne aucun coût différentiel, mais cette option générera 3 \$ en produits différentiels (et en marge) par bouteille. On générerait ainsi environ 135 000 \$ en bénéfice annuel différentiel, en se basant sur la demande maximale de 3 750 caisses ( $3\,750 \times 12 \times 3 \$ = 135\,000 \$$ ).
  - Il y a aussi la possibilité d'augmenter les produits grâce aux commissions versées sur les vins vendus dans le magasin de détail de VVHE.
- Option 2 – Embouteillage de vins VVHE produits à partir de raisins achetés d'autres producteurs
  - Cette option offre une marge moins élevée, soit 2,51 \$ par bouteille, mais il est possible d'obtenir un volume plus élevé puisque l'offre de raisins est plus que suffisante pour utiliser toute la capacité excédentaire de VVHE.
- Option 3 – Combinaison des options 1 et 2
  - Les options ne sont pas mutuellement exclusives : une combinaison des deux est possible.

**Analyse quantitative**

Option recommandée : VVHE maximisera les apports financiers en accordant la priorité aux vinificateurs virtuels, l'apport par bouteille résultant de cette option étant le plus élevé. La production à partir de raisins achetés permettrait d'utiliser la capacité restante. Ainsi, on maximiserait la capacité et la marge.

|                                            | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              | 2024              | 2025              |
|--------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Capacité excédentaire de VVHE (en caisses) | 13 390            | 11 208            | 6 844             | 4 527             | 4 259             | 4 125             |
| Volume                                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Vinerie virtuelle <sup>1</sup>             | 3 750             | 3 938             | 4 134             | 4 341             | 4 259             | 4 125             |
| Production à partir de raisins achetés     | 9 640             | 7 270             | 2 710             | 186               | 0                 | 0                 |
| Volume total                               | 13 390            | 11 208            | 6 844             | 4 527             | 4 259             | 4 125             |
| Marge                                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Vinerie virtuelle                          | 135 000 \$        | 141 768 \$        | 148 824 \$        | 156 276 \$        | 153 324 \$        | 148 500 \$        |
| Production à partir de raisins achetés     | 290 357           | 218 972           | 81 625            | 5 602             | 0                 | 0                 |
| <b>Marge totale</b>                        | <b>425 357 \$</b> | <b>360 740 \$</b> | <b>230 449 \$</b> | <b>161 878 \$</b> | <b>153 324 \$</b> | <b>148 500 \$</b> |

<sup>1</sup> Augmentation annuelle de 5 %.

Andrew estime que VVHE pourrait recevoir une commission de 10 % sur la vente du vin des vineries virtuelles. Si l'on suppose que le prix de vente de ces vins sera semblable à celui des vins de VVHE (30 \$) et que toutes les bouteilles produites seront vendues, VVHE pourrait générer les commissions suivantes :

|                          | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Caisses                  | 3 750      | 3 938      | 4 134      | 4 341      | 4 259      | 4 125      |
| Bouteilles               | 45 000     | 47 256     | 49 608     | 52 092     | 51 108     | 49 500     |
| Commission par bouteille | 3 \$       | 3 \$       | 3 \$       | 3 \$       | 3 \$       | 3 \$       |
| Commission totale        | 135 000 \$ | 141 768 \$ | 148 824 \$ | 156 276 \$ | 153 324 \$ | 148 500 \$ |

## Analyse qualitative

### Option 1 – Embouteillage de vins de vinificateurs virtuels

- Cette option permettrait à VVHE de protéger sa marque puisque les vins seraient vendus sous la marque du vinificateur virtuel [LIEN avec l'épreuve du Jour 1 – vision et mission].
- VVHE peut vendre le vin des vineries virtuelles dans son magasin, ce qui améliorera la sélection de vins dans le magasin et rendra ce dernier plus attrayant pour les clients.
- En faisant affaire avec des vinificateurs virtuels, il n'y a plus de problème de détention de stocks de production invendue puisque les vineries virtuelles seront responsables de leurs stocks.
- En offrant des vins d'autres producteurs dans son magasin, VVHE pourrait nuire aux ventes de son propre vin.

Option 2 – Embouteillage de vins VVHE produits à partir de raisins achetés d'autres producteurs

- L'achat de raisins d'autres producteurs limiterait la capacité d'Andrew de contrôler la qualité du vin et irait à l'encontre de l'énoncé de mission [LIEN avec la mission].
- La vente de ce vin dans le magasin de la vinerie de VVHE pourrait cannibaliser les ventes du pinot noir, qui jouit d'une bonne popularité.
- Cette option peut justifier le partenariat avec DOT s'il est possible d'utiliser le vin produit avec des raisins achetés pour remplir les fûts [Intégration].
- Les vins pourraient ne pas être approuvés par la VQA et ne seraient donc pas considérés comme des vins d'établissements vinicoles de domaine (raisins cultivés et vins embouteillés au domaine). Or, VVHE est bel et bien un établissement de domaine [LIEN avec le module S1]. VVHE pourrait vendre les vins, mais ne pourrait pas leur donner le nom du domaine.

Autres éléments dont le candidat peut traiter

- Il faut chercher d'autres occasions d'accroître les sources de produits d'exploitation pour aider VVHE à atteindre son objectif de devenir une vinerie de taille moyenne rentable (chiffre d'affaires cible entre 2 et 5 millions \$) [LIEN avec les objectifs].
- Les deux options offrent une occasion de partenariat avec d'autres entreprises du coin [FCS du module S1].
- Les deux options permettent de générer des flux de trésorerie et des bénéfices supplémentaires et permettent à VVHE de se rapprocher du facteur clé de succès consistant à utiliser toute capacité excédentaire.

**Recommandation**

Compte tenu de la compatibilité de cette option avec la mission et la vision de VVHE, ainsi que du besoin de rentrées de trésorerie de VVHE, il faut d'abord avoir le plus possible recours aux vineries virtuelles pour utiliser la capacité excédentaire (en embouteillant leur vin et en le vendant dans le magasin) et ensuite produire du vin à partir de raisins achetés pour utiliser la capacité restante.

*Le candidat peut aussi prendre en compte l'incidence de la proposition de DOT sur cette option.*

**Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 – Le candidat analyse les autres questions opérationnelles.)**

*Le candidat doit traiter de la volonté de remplacer le financement obtenu auprès de la famille par un financement externe, y compris le moment de le faire, et fournir de la rétroaction sur les idées que Jenny a présentées.*

*Le candidat doit aussi traiter de la mauvaise communication, des rôles mal définis et de l'absence d'une planification à long terme ou de la prise en compte des incidences de décisions qui ont entraîné une partie des problèmes actuels, comme le dépassement du budget pour la vinerie, l'absence de demandes de subventions et l'incapacité à bien gérer les risques liés au vignoble.*

*Le candidat peut aussi parler des subventions gouvernementales que VVHE pourrait demander et qui aideraient à résoudre le problème de trésorerie à court terme, et calculer le montant auquel VVHE aurait droit.*

*Un candidat plus fort traite ces questions de façon pédagogique et positive, et garde à l'esprit qu'il s'adresse à Andrew et Jenny Heartwood.*

**Financement**

- Un FCS des producteurs de raisins consiste à avoir un fonds de roulement suffisant pour soutenir le vignoble jusqu'à ce que les vignes arrivent à maturité ou que la pleine production soit atteinte et pendant que le vin vieillit. VVHE a un problème de trésorerie à court terme qu'elle devra régler pour traverser la prochaine ou les deux prochaines années.
- Andrew et Jenny devront maintenant toucher un salaire ou un dividende de VVHE, car ils ne perçoivent plus un salaire de leur emploi et VVHE est leur seule source de revenus.

**Analyse des idées présentées par Jenny**

Avant d'aller de l'avant avec l'une ou l'autre de ces idées, il faut terminer la mise à jour de la prévision. Toutefois, comme vous l'avez demandé, nous avons préparé une analyse préliminaire.

1. Nous pourrions retarder le paiement des sommes que nous devons à un entrepreneur pour la construction de la vinerie.

Ce serait au mieux une solution temporaire qui fragiliserait la relation avec l'entrepreneur et n'est donc pas recommandée.

2. Nous pourrions contracter un emprunt ou une ligne de crédit d'exploitation.

C'est vraisemblablement une bonne façon de financer le fonds de roulement requis, mais il ne s'agit pas d'une option de financement à long terme. Un taux équivalent au taux préférentiel majoré de 4 % semble être élevé et il est peut-être possible d'obtenir un meilleur taux. Vous devriez envisager la possibilité de contracter un emprunt agricole auprès d'une banque et d'organismes gouvernementaux, ce qui pourrait vous donner un taux d'intérêt plus avantageux.

3. Jeremy est disposé à investir dans VVHE et offre d'acquérir 25 % de l'entreprise.

Cette offre entraînerait un changement de propriété et ne cadre pas avec ce que je comprends de la mission et de la vision de VVHE. Elle nécessiterait aussi une évaluation de l'entreprise et modifierait la dynamique de la prise de décision. Il ne s'agit donc pas d'une bonne solution, surtout si l'on considère le fait que le problème de financement de VVHE est à court terme tandis que la cession d'une participation de 25 % dans l'entreprise est à long terme.

4. Nous pourrions vendre une partie de la participation d'Andrew dans le vignoble familial de Niagara, dont la valeur est actuellement de 3 millions \$, à un membre de sa famille, ou essayer d'obtenir la permission de la vendre à quelqu'un d'autre.

Vous ne pouvez pas actuellement vendre à quelqu'un de l'extérieur de la famille [LIEN avec le module S1] et il est peu probable que vous ayez la permission de le faire. La famille n'a actuellement pas les moyens de racheter la participation d'Andrew.

5. Nous pourrions pré vendre notre vin aux membres du club d'œnologie, peut-être à un prix légèrement réduit.

Si la réduction offerte est raisonnable, ce pourrait être un bon moyen de financer en partie le fonds de roulement, mais le montant recueilli ne sera probablement pas très élevé. Une fois que vous aurez établi les prévisions, si vous constatez que les besoins en trésorerie sont peu élevés, cette solution pourrait être la plus indiquée.

Dans l'ensemble, ces options ne sont pas particulièrement intéressantes ou ne sont pas réalisables. La meilleure solution est de générer des flux de trésorerie en utilisant la capacité excédentaire. Si l'on suppose que toute la production sera vendue, alors la marge excédentaire générée devrait être suffisante pour remédier au manque de trésorerie à court terme. Sinon, l'option la plus sensée serait d'obtenir une ligne de crédit, qui est conçue pour répondre aux besoins de financement à court terme.

### Questions de gouvernance

*On ne demande pas expressément au candidat de traiter ces questions, mais il y a manifestement un problème de communication entre Andrew et Jenny qui a contribué aux mauvaises décisions et qui indique que leurs rôles et responsabilités sont mal compris ou définis. Ils semblent aussi dépassés par la charge de travail actuelle. Ils pourraient être encore plus occupés lorsque la vinerie ouvrira et lorsqu'ils entreprendront d'autres projets recommandés (vinerie virtuelle, achat de raisins, etc.).*

Divers éléments dénotent des problèmes de communication et une mauvaise prise de décisions. Par exemple, Andrew et Jenny n'ont pas souscrit d'assurance récolte, n'ont pas présenté de demandes de subventions et ont trop dépensé pour la vinerie.

Andrew et Jenny devraient prévoir des rencontres régulières afin de passer en revue les activités et de se partager les tâches pour que rien ne soit oublié. Ils devraient travailler en étroite collaboration avec leur nouveau conseil consultatif dans le but d'établir les priorités et de mieux définir leurs rôles et leurs responsabilités. Ils devraient aussi penser à embaucher un assistant pour les aider à profiter des occasions de croissance qui se présentent puisque Jenny et Andrew ne peuvent pas tout faire.

### Demande de subventions gouvernementales

Le temps investi pour faire des demandes de subventions sera récompensé par une augmentation des flux de trésorerie et une réduction des besoins en financement [LIEN avec l'analyse FFPM]. Même si les subventions ne seront pas très importantes la première année, elles iront en augmentant et se chiffreront à plus de 150 000 \$ à partir de 2023.

|      | <b>Chiffre<br/>d'affaires</b> | <b>Subvention<br/>potentielle de 6 %</b> |
|------|-------------------------------|------------------------------------------|
| 2020 | 464 212 \$                    | 27 853 \$                                |
| 2021 | 967 692 \$                    | 58 062 \$                                |
| 2022 | 1 974 575 \$                  | 118 475 \$                               |
| 2023 | 2 516 708 \$                  | 151 002 \$                               |
| 2024 | 2 594 091 \$                  | 155 645 \$                               |
| 2025 | 2 632 783 \$                  | 157 967 \$                               |

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

#### **Grille de compétences des CPA**

##### *Compétences habilitantes*

**2.1.4** *Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

**2.1.5** *Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation*

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

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

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

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

*Au niveau Compétent, le candidat formule une conclusion logique qui découle de son analyse pour chacune des questions. Le candidat peut fournir une conclusion immédiatement après chaque question, mais doit aussi présenter une conclusion globale pour clore le rapport (résumé et ordre des priorités des recommandations).*

*Le candidat peut recommander une orientation différente de celle qui est présentée ci-dessous, à condition qu'elle concorde avec son analyse.*

*Les recommandations doivent répondre aux principales préoccupations des actionnaires et témoigner d'un bon jugement professionnel. Il est acceptable que le candidat réponde qu'il faut davantage d'information, pourvu que ce soit justifié et qu'il n'y ait pas d'excès.*

### **Résumé de nos recommandations**

#### Gestion des risques du vignoble

Minimalement, VVHE devrait obtenir une assurance récolte et, idéalement, elle devrait installer du matériel de protection des vignobles pour se prémunir contre d'autres pertes. Si l'entreprise peut obtenir le financement nécessaire, nous recommandons les souffleuses plutôt que les chauffeuses au mazout puisque leur installation pourrait se faire graduellement afin de réduire les ponctions de capital et l'effet sur les flux de trésorerie. Ce matériel pourrait réduire les coûts d'assurance.

### Heartbreak Reserve

VVHE devrait aller de l'avant avec ce projet à l'avenir, mais le moment n'est pas propice. La production d'un vin vieilli cadre bien avec la vision de VVHE et permet de générer davantage de bénéfice que la production d'un vin non vieilli. Toutefois, vu la situation de trésorerie actuelle, il serait sage d'attendre un an ou deux, jusqu'à ce que les flux de trésorerie s'améliorent, que les vignes atteignent leur pleine production et que le volume des ventes augmente. VVHE sera alors capable d'absorber la perte de la première année liée à la conservation d'une partie des stocks aux fins de vieillissement.

### Partenariat avec DOT

Il ne faut pas conclure cette entente puisqu'elle ne cadre pas avec la mission et la vision fondamentales de VVHE. Bien que le versement initial de 100 000 \$ soit attrayant, les produits différentiels dégagés grâce à cette entente sont minimes. VVHE pourrait utiliser plus judicieusement l'espace libre dans la vinerie, notamment en organisant des événements qui attireront davantage de visiteurs.

### Utilisation de la capacité d'embouteillage

VVHE devrait fournir des services aux vineries virtuelles de manière à répondre à la totalité de la demande puis, pour utiliser le reste de la capacité, produire des vins à partir de raisins achetés. Cette approche permettra d'utiliser toute la capacité excédentaire et de maximiser la rentabilité. L'entreprise devrait aussi créer une marque distincte pour le vin produit à partir de raisins achetés afin de le distinguer des vins VVHE et de protéger la marque.

### Autres questions

Andrew et Jenny devraient se rencontrer régulièrement pour discuter des activités de VVHE et se répartir le travail à faire afin qu'aucune tâche importante ne soit oubliée. Ils peuvent aussi se tourner vers leur nouveau conseil consultatif pour obtenir des conseils sur les activités ainsi que sur l'orientation stratégique.

Ils devraient aussi commencer à préparer les demandes de subventions gouvernementales, qui aideraient à résoudre les problèmes de trésorerie. Les recommandations contenues dans le présent rapport devraient aider VVHE à subvenir à ses besoins en trésorerie à court terme, mais si elle a toujours des difficultés, l'entreprise devrait chercher à obtenir une ligne de crédit afin de disposer des fonds nécessaires pour la prochaine année ou les deux prochaines années.

#### Évaluation sommative n° 4 – Problème de 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.

#### Grille de compétences des CPA

##### Compétences habilitantes

##### 3.3 Adapter les communications aux besoins des utilisateurs

*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 mises en forme, ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre*
- *Nombre excessif 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 », les candidats doivent présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer qu'ils ont répondu aux questions importantes pour Andrew et Jenny, d'une manière cohérente et professionnelle. Les correcteurs doivent prendre en considération les questions suivantes dans leur évaluation globale :*

- *Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?*
- *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?*
- *Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?*
- *Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?*
- *Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés dans l'étude de cas (celle du Jour 1 et celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?*
- *Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?*

## **EXEMPLE DE RÉPONSE – VVHE (VERSION 1)**

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

A: Conseil

De: CPA

Date: Septembre 2020

Objet:

Analyse de la situation actuelle

Forces

- Continue de remporter des médailles
- Couverture du numéro Vine et Wine 2020 grâce aux choix d'aménagement intérieur permettra d'attirer + visiteurs

Faiblesses

- Perdu 2.5 acres vignes pinot noir en raison du gel cout de remplacement de 37k
- La première fois qu'Andrew et Jenny procéderons eux même au pressurage et à l'embouteillage de leur vendages

FCS

- Vend toute sa production
- Le club est très populaire et continue de prendre de l'envergure
- Compté de PE est la région vinicole qui connaît la croissance la plus rapide au monde
- Les vins du compté sont reconnus internationalement
- Pinot noir continue de gagner en popularité auprès des connaisseurs

### Possibilités

- Réduction de subvention gouv américain fera augmenter les prix aux USA
- Réduction de subvention gouv américain rendra le vin canadien plus concurrentiel au Canada
- Voyages au Canada et achat de vins canadiens seront plus attrayants
- Consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des vins biologiques
- Nombre de milléniaux qui visitent la région est en hausse
- Gouvernement Ontario s'est engagé à soutenir industrie vinicole de la province et a annoncé nouveaux programmes de subvention pour producteurs qui emploient techniques viticoles durables et des méthodes emballage novatrices.
- Bon nombre de vinificateurs virtuels cherchent des vineries pour embouteillage de leurs vins
- Producteurs raisins cherchent vinerie désireuses d'acheter leurs raisins
- D'ici 3 à 5 ans 20 à 25 nouveaux restaurants ou bars devraient ouvrir leurs portes dans la région et la croissance se poursuivra.

### Menace

- Dollar canadien restera faible par rapport au dollar américain dans un avenir prévisible
- Nombre de vineries locales a doublé dans la région (concurrence)

### **Achat de matériel pour protéger nos vignes**

Quanti: Annexe 1

Option 1

Option 2

## Quali

### Avantages

- Vous permettrait de déboursier des sommes fixes et donc de vous assurer une stabilité de votre trésorerie qui vous inquiète et à assurer que vous ferez des rendements suffisants tel le veut votre mission car vous n'aurez pas déboursier des sommes imprévisibles dans le cas ou des vignes seraient encore endommagées par le gel dans le futur puisque c'est arrivé sur 2 des 3 derniers hivers.
- Vous permettrait d'avoir un contrôle sur les températures (contrôle à au moins 5 degré ce qui est idéal) qui est un facteur primordial pour obtenir de bons raisins de pinots noir, ce qui cadre directement avec votre mission qui est de faire pousser des raisins de qualité supérieure et d'en prendre soin.
- Les souffleuses à air chaud sont écoenergétiques donc cadres parfaitement avec votre mission qui est d'avoir recours à des techniques viticoles durables et ce jusqu'a la récolte des raisins.
- Les souffleuses à air chaud sont écoenergétiques ce qui vous permettrait de vous qualifier et ainsi de profiter des subventions gouvernementales qui sont offertes pour encourager vos pratiques écologiques et ainsi d'avoir plus d'entrer de fonds et pallier à votre problème de liquidité actuel.

### Inconvénients

- Les deux options créent de la pollution sonore ce qui pourrait créer des tensions avec vos voisins en plus d'être dérangeant pour les visiteurs qui viendront visiter votre vignoble ce qui ne vous permettrait pas de réaliser votre mission qui est d'attirer le plus de visiteurs de tous les horizon du monde car ces derniers ne voudront pas venir vivre une expérience moins

agréable en plus de ne pas vous permettre de profiter des voyageurs en hausse qui viennent visiter le Canada et acheter des vins.

- Les deux options créent de la pollution sonore ce qui ne vous permettrait pas de profiter de l'avantage du comté de PE qui est la région vinicole qui connaît la croissance la plus rapide au monde donc plus de vignobles, plus de visiteurs car votre équipement sera dérangement et que les visiteurs ne voudront pas venir vous visiter pour cette raison.
- Vous avez des problèmes de liquidité actuellement donc ces projets demanderaient de déboursier des sommes dès maintenant ce qui amplifiera vos problème de liquidité et pourrait même mettre en danger la continuité de VVHE car le montant possible d'emprunter à John a atteint sa quasi pleine capacité.

Recommandation : Je vous recommande d'y aller de l'avant avec l'achat du matériel. Je vous recommande d'acheter plus précisément le matériel de la souffleuse puisqu'elle est écoénergétique et qu'elle cadre parfaitement avec les valeurs et la mission de votre entreprise. Avec des produits de qualités et vos perspectives d'avenir et vu le montant raisonnable qui doit être déboursé au début, le financement ne serait pas trop problématique.

### **Production du Pinot noir spécial HeartBreak Reserve**

Quanti: Annexe 2

Quali:

Avantages

- Le vin Heartbreak a gagné plusieurs médailles et est toujours reconnu pour sa qualité supérieur donc le fait de créer une version d'encore meilleur qualité vous permettra d'augmenter la notoriété de votre marque, de la rendre plus prestigieuse, de continuer de

gagner des prix et de répondre à votre mission qui est de faire connaître les bons vins aux amateurs aux palais les plus fins et à la population nouvellement oenophile.

- Ce vin pourra être vendu à un prix supérieur à celui de votre pinot noir actuel ce qui contribue à la notoriété de votre marque en plus d'avoir un impact positif sur vous bénéfices ce qui cadre parfaitement avec votre mission qui est de dégager des bénéfices satisfaisants et des rendements suffisants pour assurer vos objectifs de croissance futurs.
- Les restaurants sont prêts à payer plus cher pour des vins viellis donc cela vous permettrait d'augmenter vos revenus et de dégager des rendements satisfaisants en plus de sécuriser Jenny face à son inquiétude quant aux FT de VVHE car d'ici 3 à 5 ans 20 à 25 nouveaux restaurants ou bars devraient ouvrir leurs portes dans la région et la croissance se poursuivra.
- Comme le pinot noir continue de connaître de la popularité auprès des connaisseurs, le pinot noir Heartbreak reserve qui est de qualité supérieur fidélisera certainement ces mêmes connaisseurs ce qui vous permettrait de répondre à votre mission qui est de répondre aux besoins des amateurs de vins aux palais les plus fins.

#### Inconvénients

- Doit être vieilli 12 mois de plus ce qui gèlera vos liquidités puisque vous ne pourrez pas vendre ces vins avant ce délai – cela viendrait donc empirer votre problème de trésorerie actuelle en plus de vous empêcher de rembourser les montants empruntés à John ce qui pourrait causer de la tension au sein de la famille d'Andrew par exemple.
- Vous risquez d'être écartés de la carte des vins si vous demandez plus de 35\$ la bouteille pour le pinot noir spécial ce qui vous empêcherait de profiter de la croissance : d'ici 3 à 5 ans 20 à 25 nouveaux restaurants ou bars devraient ouvrir leurs portes dans la région et la croissance se poursuivra alors que vous cherchez actuellement des endroits pour distribuer vos vins car

vous ne pourrez pas vendre toutes la production par l'entremise de votre vinerie et du club, il serait moins efficace de prendre le risque de ne pas pouvoir distribuer vos vins par ces restaurants et ces bars et ainsi de ne pas pouvoir distribuer l'ensembles de vos vins chez ces derniers car les restaurateurs pourraient avoir un préjugé, par exemple, des vins sont trop cher, et ne pas prendre la peine de regarder vos prix, chercher à un producteur plus abordable.

- Les consommateurs de vos vins actuels soit les pinot noir actuel pourraient être portés à consommer le pinot noir reserve ce qui aurait comme effet de cannibaliser les ventes car ces derniers n'achèteraient plus le pinot noir régulier, mais bien le pinot noir reserve. Ce dernier risque donc de faire baisser la notoriété du pinot noir régulier s'il remporte des prix à sa place puisque vous prévoyez vous inscrire à plusieurs cours nationaux et internationaux. Toutes ces conséquences risqueraient de vous empêcher de générer des bénéfices satisfaisants car pour 5\$ de plus comparativement au prix de vente du pinot noir régulier, vous risquez de perdre les ventes de ce dernier alors que le pinot noir reserve demande beaucoup plus de temps et peut être même de coûts avant d'être vendu (12mois vieilli).
- Les vins que vous produisez actuellement vous demandent déjà une grande gestion et vous manquez même de temps, la production du pinot noir reserve pourrait demander plus de temps de supervision durant l'entreposage de 12mois (contrôle des température humidité etc) ce qui amplifiera votre problème de manque de temps et impactera la qualité de vos produits car vous ne pourrez pas leur accorder les mêmes soins ce qui va à l'encontre également de votre mission qui est de prendre soin de vos vignes et de vos raisins jusqu'à leur récolte.

Recommandation: Je ne vous recommande pas d'aller de l'avant avec le Pinot noir Reserve puisque votre pinot noir actuel vous permet déjà de vous démarquer du marché et de la concurrence et qu'il n'y a pas un besoin immédiat de le faire, VVHE s'en sort très bien avec ses produits actuels. En plus, cette option empirerait votre situation financière (FT négatifs) et mettrait en danger votre entreprise.

### **Proposition de DOT**

Quanti: Annexe 3

Quali:

Avantages

- Collabore avec des vineries pour faire la promotion de divers vins auprès de restaurants et de bars ce qui vous permettrait de faire plus connaître vos produits et faire découvrir le bon vin aux nouveaux amateurs et car vous pourriez profiter de la promotion de DOT auprès des restaurants et des bars qui sont en pleine croissance dans votre région sur un horizon de 3 à 5 ans et même après.
- Exploite actuellement deux installations de remplissage de fûts en partenariat avec des vineries locales de d'autres régions du sud ouest de l'Ontario ce qui démontre que DOT a de l'expertise dans ces processus et qu'il pourra vous aider ce qui allègera vos tâches car vous avez besoin de vendre vos vins par d'autres canal de distribution et vous permettrait d'avoir du temps pour communiquer entre vous puisque vous manquez actuellement de temps et que les activités de VVHE en sont affectées.

- DOT vous exemptera des frais de remplissage et des coûts d'aménagement des installations de remplissage des fûts ce qui vous permettra d'améliorer votre situation financière et donc votre trésorerie qui est problématique actuellement puisque vous n'aurez pas de somme à déboursier.
- Vous permettrait de recevoir une somme de 100k dès le départ ce qui vous permettrait de pallier à vos problèmes de liquidités actuels qui vous tracassent beaucoup en ce moment ou d'utiliser une partie de ce montant pour financer le matériel qui contrôle la température que nous avons recommandé plus haut.
- Le vin en fût gagne en popularité et l'ouverture de 5 restaurants ou bars d'ici les prochaines années plus la situation économique du Canada est idéale et favorisent le tourisme ce qui vous permettrait de répondre à votre vision qui est d'attirer des visiteurs de partout dans le monde et de faire connaître vos vins puisqu'ils seront nombreux à venir dans le comté comme les prévisions le mentionnent.
- Permettrait de vous qualifier et de recevoir des subventions gouvernementales (car processus élimine le verre le liège les étiquettes donc répond aux méthodes d'étiquetage novatrices du gouvernement) qui vous permettront de générer de meilleurs revenus et d'assurer une rentabilité suffisante pour mettre en place vos projets futurs tel que la possibilité de commercialiser le pinot noir reserve si la concurrence devient trop féroce.

#### Inconvénients

- L'espace devra être loué pendant 5 années donc si jamais vous voulez utiliser vos espaces pour commercialiser le vin pinot noir reserve (la concurrence sera plus grande vu que les vignobles se multiplieront dans votre secteur dans quelques années) - il sera impossible de le

faire ce qui risque de mettre en péril votre entreprise car vous ne pourrez pas riposter à la concurrence avec un produit de qualité supérieur comme le pinot reserve.

- L'espace devra être loué pendant 5 années - donc vous ne pourrez pas utiliser vos espaces pour la tenue d'évènements touristiques et autres ce qui vous empêcherait de profiter de vos espaces si bien aménagés qui vous ont permis de faire la couverture du magazine de septembre de Vine and Wine et qui permettra d'attirer plus de visiteurs. Les visiteurs seraient déçus de ne pas pouvoir visiter l'endroit qu'ils ont vu dans le magazine, ce qui vous empêcherait de profiter de cette opportunité de vous faire connaître d'avantage et de faire connaître vos vins comme le veut votre mission et vision.
- Le vin en fût est nouveau et il se pourrait que la population réagisse plutôt mal, ce qui pourrait avoir un impact sur la notoriété de votre marque et donner la perception d'un produit de qualité inférieure, ce qui va à l'encontre de votre mission et de votre vision.
- Beaucoup de milléniaux viendront visiter les vignobles et ces derniers accordent une importance aux vins provenant de vignobles qui ont les mêmes caractéristiques que vos vins actuels et les vins en fût risquent de ne pas les attirer à votre vignoble, ce qui va à l'encontre de votre mission qui est de faire découvrir le bon vin à une population nouvellement œnophile et donc les milléniaux.
- Comme les installations appartiennent à DOT, il se pourrait que des résidus ou autres techniques que DOT utilisera pourrait mettre en péril l'aspect biologique de votre vin ce qui serait un énorme scandale, nuirait à l'image de votre marque en plus de vous faire perdre de la crédibilité.
- Pourrait vous faire dévier de votre marché, ce qui irait à l'encontre de votre mission et de votre vision car vos produits seraient perçus de qualité moindre et perdraient leur notoriété.

Recommandation: Nous ne vous recommandons pas d'aller de l'avant avec la proposition de DOT, vous aurez des occasions comme la tenue d'évènements touristiques qui cadrent mieux avec votre entreprise et desquels il faudrait profiter.

Vinerie - Capacité embouteillage

Embouteillage des vins de vinificateurs virtuels

Quanti: Annexe 4

Quali:

Avantages

- Vous permettrait d'utiliser votre capacité à court terme puisque vous pourrez utiliser ces espaces afin de transformer les vins d'autres vignobles.
- Il serait possible d'utiliser des raisins non biologiques pour 20% de la bouteille sans mettre en péril de statut biologique, donc même si ces raisins ne sont pas bio, aucune inquiétude pour votre vin : il sera toujours considéré comme bio par la vqa.

Inconvénients

- Il se pourrait que les raisins ne soient pas biologique et que cela ait un impact sur l'image de vos vins puisque les milléniaux et autre consommateurs attribue une attention particulière à cette mention bio et que vous risquez donc de les perdre en plus de ne pas respecter à votre mission qui favorise l'utilisation de pratiques durables et écologiques.

Embouteillage de vins VVHE produits à partir de raisin achetés d'autres producteurs

Avantages

- Vous permettrait de réduire vos coûts et d'augmenter vos revenus ce qui cadre directement avec votre mission qui est de dégager des revenus satisfaisants et des rendements suffisants.

Inconvénients

- VVHE ne connaît pas la qualité des raisins qui seraient achetés et n'Andrew ni les employés n'ont de contrôle sur la qualité - donc cela pourrait mettre en péril votre réputation en plus d'aller à l'encontre de votre mission qui est de prendre soin des raisins jusqu'à leur cueillette; or avec cette option, vous ne pourrez pas en prendre soin.
- Votre marque pourrait être associée à des raisins de moins bonne qualité ce qui ne vous permettrait plus de gagner des prix importants et d'augmenter la notoriété de votre marque.

Recommandation : Nous vous recommandons d'aller de l'avant avec l'embouteillage de vin mais de ne pas vendre les vins des autres vignobles.

Options de financement de la banque

Avantages

- Vous permettrait de faire des remboursements fixes, ce qui n'aurait pas d'impact sur vos liquidités puisque les paiements seront stables et que vous aurez toujours les mêmes montants à verser et donc assure une stabilité financière dont vous avez besoin actuellement.

Inconvénients

- Vous devrez donner en garantie plus de 75% de vos stocks de vins terrains et autres ce qui vous empêcherait de les utiliser pour une demande de prêt future et d'emprunter des sommes additionnelles

#### Autres suggestions

- Négocier avec John - il est possible qu'il vous prête un montant supplémentaire; s'informer si les membres de la famille d'Andrew seraient capables d'acheter votre participation dans le vignoble familiale puisque vous n'etes plus impliqué dans ce dernier. Si non, utilisez des stratégies fiscales pour y arriver comme la création d'une société de gestion, roulement etc...

Ne vendez pas la participation dans club d'oénophilie - ce dernier fonctionne trop bien il ne faut pas le faire il vous aide à vous

RECUL : Vous êtes trop occupés actuellement. Vous n'avez pas le temps de communiquer entre vous ,ce qui cause des pertes importantes et vous retarde dans la prise de décisions importantes. Il est important que vous trouviez du temps, par exemple en engageant des gens qualifiés qui pourraient vous aider et ainsi, vous aurez plus de temps pour la gestion afin de ne pas mettre en péril votre santé financière puisque vous n'aurez plus à déboursier pour des pertes qui auraient pu être évitées. Nous vous recommandons fortement de vous garder du temps pour continuer de veiller à la qualité de vos vignes afin de vous assurer de leur procurer les meilleurs soins et de continuer de respecter à votre mission et votre vision. Il serait important de prioriser les projets en lien avec la qualité de vos vignes - d'ailleurs le projet numéro 1, que nous vous avons recommandé puisqu'il est primordiale à votre entreprise et à la réalisation de vos valeurs.

| Annexe 1 |  | Analyse des coûts actualisés des deux options pour le matériel |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| </       |  |                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

[illegible]

| Annexe 2                                                                                                                                                                                                                                                                             |              |              |              |              |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| FT différentiel                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024          | 2025          |
| Diminution des ventes                                                                                                                                                                                                                                                                | -115920      | -115920      | -115920      | -125580      | -144900       | -154560       |
| Augmentation des ventes 5\$ soit 17%                                                                                                                                                                                                                                                 | 135240       | 135240       | 135240       | 146510       | 169050        | 180320        |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>19320</b> | <b>19320</b> | <b>19320</b> | <b>20930</b> | <b>24150</b>  | <b>25760</b>  |
| %                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0,041615509  |              |              |              |               | 0,009930261   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |              |              |              |               |               |
| <b>FT différentiel</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   |
| Diminution des ventes                                                                                                                                                                                                                                                                | -115920      | -115920      | -115920      | -125580      | -144900       | -154560       |
| Augmentation des ventes de 5\$ soit 75%                                                                                                                                                                                                                                              | 202860       | 202860       | 202860       | 219785       | 253675        | 270480        |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>86940</b> | <b>86940</b> | <b>86940</b> | <b>94185</b> | <b>108675</b> | <b>115920</b> |
| %                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0,18726979   |              |              |              |               | 0,044029455   |
| Du point de vue strictement financier, a un prix de vente de 1,75 du pinot noir régulier, les FT différentiels qui en seraient découlés se situeraient entre 89k et 115k ce qui représente plus de 20% de vos prévisions de chiffre d'affaire net de 2020, mais de 4% du CA de 2025. |              |              |              |              |               |               |
| Si on considère un prix de vente a 35\$, soit le maximum que les restaurateurs seraient prêts a accepter, les marges différentielles seraient uniquement de 4% pour 2020 et de 1% en 2025 ce qui n'est pas beaucoup du point de vue financier.                                       |              |              |              |              |               |               |
| Bien que les deux possibilités soient rentables si on tient compte uniquement des montant ci-haut, des coûts supplémentaires liés au vieillissement pourraient devoir être engagés et n'ont pas été pris en compte dans cette analyse, ce qui la rend incomplète.                    |              |              |              |              |               |               |
| Cannibalisation des ventes du pinot noir régulier n'a pas été prise en compte et pourrait exister.                                                                                                                                                                                   |              |              |              |              |               |               |

|                                                                                  |     |         |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|----------|----------|
| <b>Annexe 3</b>                                                                  |     |         |          |          |
| Augmentation de restaurants et bars par année semble un peu trop optimiste       |     |         |          |          |
|                                                                                  | 40% | 2021    | 2022     | 2023     |
| MBN actuelle approximative                                                       |     | 12      | 12       | 12       |
| MBN avec vins en fut                                                             |     | 13,69   | 13,69    | 13,69    |
| Différence                                                                       |     | 1,69    | 1,69     | 1,69     |
| Marge supp                                                                       |     | 7645,56 | 15291,12 | 21246,68 |
| Vous permettrait de dégager entre 7645 et 21k de marge supplémentaire d'ici 2023 |     |         |          |          |
| Sur le point strictement financier, ce projet est intéressant                    |     |         |          |          |
|                                                                                  | 30% | 2021    | 2022     | 2023     |
| MBN actuelle approximative                                                       |     | 12      | 12       | 12       |
| MBN avec vins en fut                                                             |     | 13,69   | 13,69    | 13,69    |
| Différence                                                                       |     | 1,2675  | 1,2675   | 1,2675   |
| Marge supp.                                                                      |     | 5734,17 | 11468,34 | 15935,01 |
| Vous permettrait de dégager entre 5734 et 15k de marge supplémentaire d'ici 2023 |     |         |          |          |
| Sur le point strictement financier, ce projet est intéressant                    |     |         |          |          |

|                                                                                                                                                                                                |  |               |                 |                   |                    |                 |                    |                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Annexe 4</b>                                                                                                                                                                                |  | <b>2020</b>   | <b>2021</b>     | <b>2022</b>       | <b>2023</b>        | <b>2024</b>     | <b>2025</b>        |                                                     |
| Produits par bouteille                                                                                                                                                                         |  | 3             | 3               | 3                 | 3                  | 3               | 3                  |                                                     |
| Nb bouteilles                                                                                                                                                                                  |  | 45000         | 47250           | 49612,5           | 52093,125          | 54697,78        | 57432,67031        | 5% augmentation par année                           |
| <b>Produits variables par bouteille</b>                                                                                                                                                        |  | <b>135000</b> | <b>141750</b>   | <b>148837,5</b>   | <b>156279,375</b>  | <b>164093,3</b> | <b>172298,0109</b> |                                                     |
| Vous permettrait de générer entre 135k et 172 annuellement, ce qui est intéressant sur le point quantitatif.                                                                                   |  |               |                 |                   |                    |                 |                    |                                                     |
| Commissions sur ventes                                                                                                                                                                         |  |               |                 |                   |                    |                 |                    |                                                     |
| Nombre de bouteilles qui seront vendues                                                                                                                                                        |  | 45000         | 47250           | 49612,5           | 52093,125          | 54697,78        | 57432,67031        |                                                     |
| suppose la totalité                                                                                                                                                                            |  |               |                 |                   |                    |                 |                    |                                                     |
| Prix de vente moyen estimatif                                                                                                                                                                  |  | 9             | 9               | 9                 | 9                  | 9               | 9                  | 9                                                   |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                   |  | <b>405000</b> | <b>425250</b>   | <b>448512,5</b>   | <b>468838,125</b>  | <b>492280</b>   | <b>516894,0328</b> | 9 Selon qualité des vins de VVHE et module synthèse |
| Commission                                                                                                                                                                                     |  | 40500         | 42525           | 44851,25          | 46883,8125         | 49228           | 51689,40328        |                                                     |
| <b>Total des entrées supp.</b>                                                                                                                                                                 |  | <b>175500</b> | <b>184275</b>   | <b>193488,75</b>  | <b>203163,1875</b> | <b>213321,3</b> | <b>223987,4142</b> |                                                     |
| Du point de vue quantitatif, cette option est très intéressante, en somme, si vous agissez comme vinerie virtuelle et que vous vendez les vins vous dégagerez entre 175 500 et 223k d'ici 2025 |  |               |                 |                   |                    |                 |                    |                                                     |
| Par bouteille                                                                                                                                                                                  |  |               |                 |                   |                    |                 |                    |                                                     |
| Marge nette par bouteille                                                                                                                                                                      |  | 2,51          | 2,51            | 2,51              | 2,51               | 2,51            | 2,51               |                                                     |
| Nombre de bouteilles                                                                                                                                                                           |  | 45000         | 47250           | 49612,5           | 52093,125          | 54697,78        | 57432,67031        |                                                     |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                   |  | <b>112950</b> | <b>118597,5</b> | <b>124527,375</b> | <b>130753,7438</b> | <b>137291,4</b> | <b>144156,0025</b> |                                                     |
| Du point de vue quantitatif, cette option est moins intéressante que la première                                                                                                               |  |               |                 |                   |                    |                 |                    |                                                     |

**ANNEXE E**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – VVHE (VERSION 2) – LE 11 SEPTEMBRE 2019**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 11 SEPTEMBRE 2019 – ÉPREUVE DU JOUR 1 – VVHE – Version 2**

**Étude de cas****(Temps suggéré : 240 minutes)**

En février 2018, Bennett & Robertson LLP (BR) a effectué une mission de services-conseils auprès de Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Ltée (VVHE). À l'époque, Andrew et Jenny se demandaient quelle était la meilleure façon de faire croître leur entreprise.

Nous sommes maintenant en mars 2021, et Jane Bennett, associée responsable de la première mission auprès des Heartwood, reçoit un appel. Ceux-ci ont de nouveau besoin de l'aide de BR.

Sommaire des faits nouveaux concernant les questions traitées lors de la première mission :

| Élément           | Mesures                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vignoble          | <ul style="list-style-type: none"> <li>En novembre 2018, le bail de l'agriculteur a été résilié.</li> <li>10 acres de vignes ont été plantés en 2019, et 10 autres en 2020, sur les terres auparavant louées; les autres vignes seront plantées en 2021.</li> <li>Des variétés ancestrales et exotiques de légumes sont cultivées à des fins commerciales, jusqu'à ce que toutes les vignes soient plantées.</li> </ul> |
| Niagara College   | <ul style="list-style-type: none"> <li>En juillet 2018, un contrat a été conclu avec le Niagara College (NC).</li> <li>NC a financé et géré la construction des installations.</li> <li>La construction a été achevée en mars 2019. La première cohorte de viticulteurs a commencé en septembre 2019, et le début de la production de vin est prévu pour septembre 2021.</li> </ul>                                     |
| Vinerie           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Il a été décidé de bâtir une vinerie, mais la construction a été reportée.</li> <li>Vinerie County (VC) est toujours utilisée comme vinerie virtuelle, et Andrew y est toujours le vinificateur en résidence.</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| Distribution      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toutes les ventes se font par l'entremise de VC, du club d'œnologie et des restaurants des environs.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Système comptable | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un système comptable et des indicateurs de performance ont été mis en place, conformément aux recommandations de BR.</li> <li>Jenny a laissé son emploi de serveuse. Elle travaille à temps plein pour VVHE et s'occupe de l'administration et de la comptabilité. Elle a suivi des cours de marketing et de comptabilité à NC.</li> </ul>                                       |
| Autres            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun financement supplémentaire n'a été obtenu.</li> <li>Un conseil d'administration a été formé. Il se compose de John, Andrew et Jenny Heartwood, d'un banquier, d'un chercheur d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et d'un représentant de NC.</li> </ul>                                                                                                                |

Après sa rencontre avec les Heartwood, Jane vous fournit une transcription de l'entretien (Annexe I) ainsi que d'autres informations qu'elle a recueillies. Elle vous demande de rédiger, à l'intention du client, un rapport traitant des questions stratégiques ainsi que de toutes les autres questions importantes que vous aurez relevées.

**LISTE DES ANNEXES**

|                                                                                                         | <u>Page</u> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| I Transcription de l'entretien avec le client.....                                                      | 134         |
| II Modalités du contrat entre le Niagara College et Vignoble et vinerie<br>Heartbreak Estates ltée..... | 140         |
| III Projet d'entente avec Vinerie County .....                                                          | 141         |
| IV Notes de Jenny prises lors de l'entretien avec Sara Sherbini .....                                   | 142         |
| V Extraits du plan d'affaires proposé pour le bar à vin .....                                           | 143         |

## **ANNEXE I**

### **TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT**

Andrew : Heureux de vous revoir, Jane! Quand nous avons lancé notre entreprise, nous ne savions pas qu'il y aurait tant à faire et tant de décisions à prendre. Nos objectifs n'ont pas changé : nous tenons encore à cultiver les meilleurs raisins, à produire des vins de première qualité, à attirer des visiteurs dans notre région et à offrir une belle qualité de vie à notre famille.

Jenny : Nous avons fait des progrès sur plusieurs plans, mais il semble toujours y avoir de nouvelles possibilités intéressantes dans notre région. Les aspects fondamentaux du secteur sont les mêmes : les canaux de distribution, les permis et la réglementation demeurent des facteurs importants. Comme prévu, les clients s'intéressent de plus en plus à l'histoire de chaque vin. La LCBO publie des données utiles sur les tendances du secteur. Selon ces informations, les milléniaux et les baby-boomers sont les plus grands consommateurs de vin, dans une proportion de 36 % et 33 % respectivement. La LCBO est très active dans les médias sociaux ces jours-ci : j'ai lu que son site est visité plus d'un million de fois chaque année, que 15 000 personnes sont abonnées à son compte Twitter et que plus de 150 000 personnes la suivent sur Facebook. Il est important que nous restions à l'affût de l'évolution du secteur.

#### **Discussion à propos du vignoble**

John : Je suis content que la priorité ait été donnée à la création du vignoble. C'était une bonne idée de planter les vignes progressivement parce que les sorties de fonds initiales étaient moins importantes et que les vignes, qui durent 20 ans, pourront être remplacées graduellement. Les subventions obtenues et les flux de trésorerie d'exploitation ont permis de financer adéquatement la vinerie. La main-d'œuvre étudiante gratuite provenant de NC est utile, et Andrew et Jenny travaillent beaucoup d'heures sans grande rétribution financière.

Andrew : Nous avons décidé de planter quatre cépages : du pinot noir et du cabernet franc pour les rouges, et du pinot gris et du chardonnay pour les blancs. Si tout se passe bien pour ce qui est de la météo et d'autres facteurs, le rendement devrait passer de 2 200 caisses de vin à l'heure actuelle à 2 900 en 2022, à 5 100 en 2023, à 7 800 en 2024, à 9 300 en 2025 et à une production complète de 10 000 caisses en 2026.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA RENCONTRE AVEC LE CLIENT**

Jenny : Au lieu de laisser les champs en friche jusqu'à ce que les vignes soient plantées, nous avons fait équipe avec Hearty Kitchens et planté des légumes. Nous vendons les récoltes aux restaurants des environs, puisque beaucoup ont ouvert leurs portes, ainsi qu'aux consommateurs locaux et aux marchés publics. Cette activité a été étonnamment lucrative, et a généré près de 65 000 \$ en flux de trésorerie l'an dernier! Nous songeons à poursuivre cette activité et à planter moins de vignes.

John : Ah oui? Pourquoi? Nous produisons du vin, pas des légumes.

**Discussion à propos du Niagara College**

Andrew : Nous avons conclu un contrat avec NC (Annexe II). Je sentais que c'était une occasion en or qu'il fallait saisir avant que quelqu'un d'autre ne le fasse. J'étais emballé par les avantages que nous en retirerions.

Toutefois, le contrat définitif était très différent de la proposition initiale. Nous nous sommes sentis obligés d'accepter les conditions de NC, même si certaines n'étaient pas souhaitables. Je me demande si nous n'avons pas agi trop vite.

Le nombre d'étudiants est plus élevé que prévu et devrait continuer d'augmenter, ce qui pose des problèmes : je dois passer plus de temps à enseigner, il y a plus d'étudiants dans le vignoble et plus de personnel de NC sur place. Certains étudiants et instructeurs ne font pas attention et ont endommagé des plants. Même si c'est peu utile, je me sens obligé d'être présent lorsqu'ils sont ici. Et parfois, ils arrivent à l'improviste.

Le travail des étudiants dans notre vignoble a eu des résultats mitigés. Certains étudiants sont fantastiques, mais la plupart sont moyens ou créent plus de travail qu'ils n'en font. Je serais plus sélectif si je les embauchais moi-même, mais selon le contrat, je dois tous les employer.

Certains des changements intégrés au contrat définitif sont avantageux pour nous. Par exemple, plutôt que de construire les installations, comme il était proposé au départ, nous avons fourni le terrain, et le collège a fourni les bâtiments et l'équipement, y compris la salle de classe, la serre, le laboratoire et les installations de traitement des eaux usées. Nous n'avons pas eu à trouver du financement ni à assumer des risques liés aux bâtiments.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT**

- Andrew : L'association étudiante a récemment remis en question la non-rémunération des stages, affirmant que les étudiants sont des employés et qu'ils devraient être payés. NC est d'accord et est en voie de changer les ententes avec les étudiants. Comme le travail non rémunéré fait partie de notre contrat, NC a demandé une renégociation de cette modalité.
- Jenny : J'avais prévu utiliser l'espace de NC pour offrir des ateliers de dégustation de vin et des événements spéciaux aux membres de notre club d'œnologie et à d'autres clients, ainsi que des cours de culture de la vigne aux viticulteurs amateurs de la région. J'attends encore l'autorisation de NC, qui soutient qu'il s'agit d'une violation de notre clause de non-concurrence. De plus, si le nombre d'étudiants augmente et que nous devons ajouter des classes, je crains que nous soyons moins en mesure d'offrir nos propres cours ou d'autres activités.
- Andrew : J'ai organisé une rencontre avec NC, et je voudrais que vous nous suggériez les changements que nous devrions tenter de négocier.
- John : Notre relation avec NC nous a procuré certains avantages, par exemple les idées utiles qui ont découlé des projets de recherche. Par contre, la présence d'un représentant de NC au Conseil ralentit les discussions, et cela nuit à notre fonctionnement. Nous pourrions sans doute nous passer de ces complications. Même si une renégociation du contrat est possible, veuillez examiner les conséquences qu'aurait son annulation.
- Jane : Nous étudierons les différentes solutions possibles.

**Discussion à propos de la vinerie**

- Jenny : Andrew a étudié pour devenir vinificateur et il ne veut pas se limiter à la culture de vignes. Nous avons décidé de construire une vinerie et avons fait faire des plans préliminaires. Je me renseigne sur les fournisseurs de matériel écologique. Comme nous devons voir à d'autres aspects importants de notre entreprise, nous n'avons pas encore commencé la construction. De fait, nous remettons en question cette construction : Jeremy Stiles, le propriétaire de VC, a décidé de vendre sa vinerie et de prendre une semi-retraite. Il envisage de continuer à cultiver des vignes et à récolter des raisins. Il a reçu une offre d'une grande vinerie commerciale, mais il préfère que le nouveau propriétaire soit quelqu'un de la région et il nous a fait une proposition. Les conditions du projet d'entente (Annexe III) qu'il nous a fourni semblent avantageuses. Nous devons prendre une décision bientôt.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT**

- Andrew : La capacité de VC, soit 20 000 caisses, est beaucoup plus élevée que celle de la vinerie que nous construirions. VC a beaucoup de succès. Si nous l'achetions, nous produirions pour VC, pour Black Label Vineyards et peut-être pour d'autres clients, ce qui générerait des flux de trésorerie dont nous avons bien besoin. Si nous construisions notre propre vinerie, par contre, nous pourrions utiliser sa capacité de production à notre guise, car nous n'aurions pas d'engagements envers d'autres vineries. Nous produirions notre propre vin sans problème.
- John : L'achat de la vinerie de VC coûterait plus cher que la construction d'une vinerie comme nous l'avions prévu, mais il présenterait des avantages supplémentaires. En plus d'embouteiller le vin d'autres vignobles, nous pourrions vendre nos vins dans le magasin de détail à la vinerie de VC et générer des profits supplémentaires.
- Andrew : Je connais bien les installations et le personnel de VC. Le matériel est vieux et peu efficient, mais il est fiable. Le personnel est expérimenté, ce qui est important en vinification. Il pourrait être difficile de trouver du personnel pour notre nouvelle vinerie. De plus, l'empreinte environnementale d'une entreprise prend de l'importance dans notre secteur.
- John : Andrew, je sais que tu veux construire une vinerie de pointe qui utilise un processus de vinification gravitaire, mais c'est peut-être trop ambitieux. Cette technologie n'a pas encore entièrement fait ses preuves. Je pense que l'achat présente de nombreux avantages par rapport à la construction.
- Andrew : Jeremy a toujours été très actif dans la vinerie. C'est moi le vinificateur en résidence, mais c'est toujours lui, au final, qui prend les décisions. Il a offert de nous aider, gratuitement, après la vente. Je me demande s'il pourra s'effacer et me laisser prendre les rênes. Le projet d'entente exige aussi que nous produisions du vin pour Jeremy et respectons le contrat de VC avec Black Label Vineyards.
- Je ne veux pas contracter un autre emprunt en donnant en garantie ma participation dans le vignoble familial. Si nous achetons la vinerie de VC, nous n'aurons pas besoin d'emprunter et nous ne paierons pas d'intérêts.
- John : Si vous décidez de construire, le financement auprès de Farm Plus Financial (Farm Plus) reste disponible. Les modalités de Farm Plus demeurent inchangées, sauf l'option de report des remboursements du capital, qui a été supprimée. Le coût de construction estimatif d'une vinerie d'une capacité de 10 000 caisses était de 1,2 million \$ en 2018.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT**

Jenny : Les permis de VC, dont ceux de la LCBO, peuvent être transférés à VVHE, ce qui éviterait bien du travail. VC n'est pas un établissement vinicole de domaine et vend des vins VQA et non VQA. Renommer la vinerie VVHE pour qu'elle ne soit pas indéfiniment connue sous le nom de VC ne sera pas facile. Et qu'en est-il du temps et de l'argent que nous avons investis dans la nouvelle vinerie, pour faire dessiner les plans et nous documenter sur l'équipement? Faut-il simplement faire comme si de rien n'était et recommencer avec ce nouveau plan?

Jane, pouvez-vous nous aider à comparer les deux options? Veuillez suggérer des changements qu'il vous semblerait justifié d'apporter à l'offre de Jeremy. Le prix est fixe, mais Jeremy pourrait accepter d'autres changements.

Jane : Nous ferons une analyse préliminaire des facteurs financiers liés à l'acquisition de la vinerie de VC comparativement à ceux liés à la construction de votre propre vinerie, et vous expliquerons ce dont vous devez tenir compte pour prendre votre décision.

**Discussion sur le bar à vin**

Jenny : Notre relation avec NC nous offre une possibilité de collaboration intéressante avec Sara Sherbini, récemment diplômée du programme en cuisine de NC. Sara prévoit ouvrir un bar à vin pour s'adonner à sa passion, les arts culinaires. Nous avons analysé ses idées (Annexe IV) et son plan d'affaires (Annexe V). Son enthousiasme est contagieux! Même si nous ne nous connaissons que depuis peu, Sara et moi avons beaucoup en commun. Je veux participer à ce projet pour offrir mon soutien à Sara et à la collectivité.

L'établissement du bar à vin de Sara à VVHE attirerait des clients, et la présence de Sara sur les médias sociaux aiderait à faire connaître notre marque. Nous fournirions l'espace, soit dans notre nouvelle vinerie si nous décidons de la construire, soit dans un nouveau bâtiment sur le terrain de VVHE si nous acquérons VC. Sara sait que nous cultivons des légumes et a demandé un potager pour le restaurant. Je ne sais pas exactement ce qu'elle a en tête, mais je ne pense pas que cela nécessiterait beaucoup d'espace.

Andrew : Cela me semble représenter beaucoup de travail. Je sais que tu te sens capable de t'en occuper, Jenny, mais c'est aussi ce que je pensais à propos du collège. Je ne suis pas sûr que nous devrions nous lancer dans un autre projet.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA RENCONTRE AVEC LE CLIENT**

Jenny : Sara s'occuperait de l'exploitation et du marketing, et je me chargerais uniquement des tâches administratives. Je m'attends à ce qu'on puisse économiser en utilisant les mêmes systèmes de comptabilité et de paiement que VVHE.

Comme le bar à vin aurait directement accès à nos vins, il n'aurait pas à garder de stocks importants, ce qui devrait laisser plus de liquidités à Sara. Elle m'a dit qu'elle avait déjà du financement pour son projet.

Le bar à vin sera une entreprise distincte, et Sara doit en être l'unique propriétaire pour pouvoir obtenir du financement du Fonds des jeunes entrepreneurs. Sara propose de verser à VVHE un pourcentage de ses profits.

John : Je sais que tu penses que l'avenir est aux partenariats et aux collaborations, mais je crains que ceux-ci détournent VVHE de ses objectifs premiers, c'est-à-dire la culture de raisins de première qualité et la production de vins primés. Dans ces partenariats, qui dirige vraiment?

Andrew : Jane, que pensez-vous de cette possibilité de bar à vin?

Nous avons plusieurs décisions à prendre et je ne sais pas par où commencer. Chaque décision semble dépendre d'une autre ou avoir une incidence sur une autre. Pouvez-vous nous aider à y voir plus clair en nous suggérant par où commencer et en établissant les priorités?

Jane : Bien sûr.

**ANNEXE II**  
**MODALITÉS DU CONTRAT ENTRE LE NIAGARA COLLEGE**  
**ET VIGNOBLE ET VINERIE HEARTBREAK ESTATES LTÉE**

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Durée</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• 25 ans</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Programme</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• NC assume l'entière responsabilité de tous les aspects du programme de formation.</li><li>• Andrew Heartwood donne un cours par trimestre dans chaque programme (viticulture et vinification) et est rémunéré au tarif fixe des instructeurs, soit 10 500 \$ par groupe en 2018. Si le nombre d'étudiants augmente et que l'on doit ajouter des groupes pour le trimestre, Andrew donnera le cours à tous les groupes, et touchera 10 500 \$ par groupe.</li><li>• Les étudiants effectuent un stage non rémunéré au vignoble et à la vinerie.</li><li>• VVHE assure l'accès des étudiants au vignoble et à la vinerie, et autorise le personnel et les enseignants à visiter les lieux pour vérifier que les normes de formation sont respectées.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Capital</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• La construction des installations est gérée et financée par NC.</li><li>• La propriété des bâtiments est transférée à VVHE à la fin du contrat.</li><li>• VVHE fournit cinq acres de terrain pour le bâtiment et les vignobles de recherche.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Activités</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• VVHE ne peut faire concurrence à NC en offrant des cours sur la culture des vignes et la fabrication du vin.</li><li>• L'utilisation des installations à des fins autres que la formation est gérée conjointement par Andrew Heartwood et un représentant de NC. Cette utilisation est facturée à VVHE selon un taux horaire.</li><li>• NC fait la promotion de VVHE sur son site Web et dans la publicité sur les programmes pertinents.</li><li>• VVHE se présente dans tout le matériel promotionnel et sur toutes les étiquettes comme une « vinerie d'enseignement du Niagara College ».</li><li>• NC donne accès à ses services de commercialisation (publicité, marketing national et international, commerce électronique), selon le principe de la récupération des coûts.</li><li>• VVHE autorise l'accès à son vignoble et à sa vinerie pour la réalisation de recherches conjointes avec d'autres facultés de NC. Elle permet l'installation d'appareils de surveillance VineAlert par la division de la recherche du Canadian Food and Wine Institute et consent à la collecte périodique des données recueillies par ces appareils, à leur transmission par Internet à NC et aux ordinateurs ou appareils portables de VVHE, ainsi qu'à la publication de ces données.</li><li>• VVHE s'engage à long terme à investir dans l'innovation et la technologie, et à respecter les objectifs de NC en matière de développement durable, qui comprennent la construction de bâtiments LEED et la non-utilisation d'herbicides; elle prépare les rapports sur le développement durable (p. ex., sur la consommation d'eau) demandés par NC.</li><li>• VVHE offre à l'agent de recherche et de liaison de NC un siège à son Conseil.</li><li>• NC tient régulièrement VVHE au courant des subventions provinciales et fédérales pour la recherche et l'innovation et aide VVHE à préparer ses demandes de subvention, selon le principe de la récupération des coûts.</li></ul> |

**ANNEXE III**  
**PROJET D'ENTENTE AVEC VINERIE COUNTY**

1. Production

- a) VVHE produira du vin pour VC au niveau de production actuel de 10 000 caisses par année et lui facturera des frais annuels de 80 000 \$, en plus des coûts d'embouteillage variables, pendant cinq ans (de 2021 à 2025 inclusivement).
- b) VVHE respectera le contrat de VC avec le vignoble Black Label Vineyards pour la production de 3 500 caisses par année (de 2021 à la fin de 2025, soit à l'échéance du contrat).

|                                                      |        |
|------------------------------------------------------|--------|
| Capacité (en caisses)                                | 20 000 |
| Engagements relatifs à la production jusqu'en 2025 : |        |
| Vinerie County                                       | 10 000 |
| Black Label Vineyards                                | 3 500  |

2. Ventes

- a) Le vin de VC continuera d'être vendu au magasin de détail sur place.
- b) VC versera une commission de 10 % à VVHE.

3. Employés

- a) Les employés actuels garderont leur emploi, aux mêmes conditions.

4. Paiements

- a) Les paiements totaliseront 2,7 millions \$, à raison de 15 000 \$ par mois pendant 15 ans.

5. Actifs

- a) La propriété des actifs, du bâtiment de la vinerie, du stationnement et de tout le matériel sera transférée au moment du dernier paiement.
- b) La partie du terrain de VC occupée par la vinerie sera louée à VVHE 1 \$ par an.

6. Autres

- a) La vinerie s'appellera « Vignoble et vinerie Heartbreak du domaine County ».
- b) D'ici le dernier paiement, Jeremy Stiles siégera au Conseil de VVHE.

#### **ANNEXE IV**

##### **NOTES DE JENNY PRISES LORS DE L'ENTRETIEN AVEC SARA SHERBINI**

Sara songe à créer un bar à vin unique en son genre, offrant plats et vins de qualité, ambiance détendue et service exceptionnel. Elle croit aussi que des bars éphémères joueront un rôle clé dans l'entreprise. Les points de vente éphémères sont des installations temporaires d'une entreprise qui servent à créer un engouement et une visibilité pour de nouveaux produits. Selon Sara, ils sont très populaires auprès des étudiants de NC. Les bars éphémères généreraient des produits supplémentaires et attireraient de nouveaux clients au bar à vin et à VVHE. Nous pouvons élargir notre clientèle en allant chercher des consommateurs qui pourraient ne pas avoir l'habitude des vins canadiens. Des bars éphémères à différents endroits feraient connaître le bar à vin et les nouveaux vins à un grand nombre de nouveaux clients potentiels!

Aux bars éphémères, nous pourrions offrir des bons de réduction pour le bar à vin et le magasin de détail de VVHE, et peut-être même des échantillons gratuits. Nous pourrions avoir des bars dans les fêtes et les festivals. Nous pourrions aussi organiser des soirées de reconnaissance pour les membres de notre club d'œnologie et tenter d'attirer de nouveaux membres. Comme les ventes des bars éphémères génèrent des marges élevées, ce nouvel outil de promotion serait avantageux.

Sara prévoit tester de nouveaux plats aux bars éphémères afin d'évaluer la réaction des clients, et elle pense qu'on pourrait faire de même pour les nouveaux vins. Elle y voit des possibilités de profits importants. J'ai l'impression que Sara comprend le principe du contrôle des coûts. Elle suggère d'engager des stagiaires du programme d'arts culinaires de NC, comme nous le faisons au vignoble et comme nous le ferons à la vinerie. Elle fréquente les ventes d'antiquités à la recherche d'ameublements et d'agencements originaux.

Sara tient à faire la promotion du bar à vin et de VVHE sur Instagram et sur d'autres médias sociaux. Le bar vendra nos vins ainsi que d'autres vins dont Sara et moi autoriserons la vente, notamment ceux que VVHE pourrait produire pour d'autres vignobles. La vente de vins d'autres vignobles pourrait inciter ces derniers à utiliser nos services.

Sara pense qu'il serait possible d'organiser des activités de promotion avec NC et son programme en arts culinaires. Elle suggère aussi que VVHE ouvre un magasin en ligne qui vendrait, en plus de nos vins, des cartes-cadeaux pour le bar à vin, des verres à vin, des porte-bouteilles et d'autres accessoires arborant notre logo.

Sara est impatiente de commencer et propose d'ouvrir d'abord les bars éphémères, dont un à notre vignoble, en attendant que le bâtiment soit prêt.

## **ANNEXE V**

### **EXTRAITS DU PLAN D'AFFAIRES PROPOSÉ POUR LE BAR À VIN**

#### **Vision**

*Exploiter une entreprise qui respecte l'environnement, qui donne priorité aux gens et qui contribue à la collectivité.*

#### **Mission**

- *Servir des plats délicieux composés d'ingrédients locaux et frais, et accompagnés de vin produit sur place et dans les vignobles voisins.*
- *Offrir une expérience client exceptionnelle.*
- *Traiter le personnel avec respect, en lui donnant de l'autonomie et un pouvoir de décision.*
- *Gérer ses finances de façon responsable, maximiser le chiffre d'affaires, maintenir les coûts les plus bas possible et générer des bénéfices supérieurs à la moyenne.*

#### **Description**

- Nous exploiterons un bar à vin offrant des tapas faites à partir d'aliments locaux biologiques et durables.
- Notre bar à vin sera établi dans un restaurant sur le site de VVHE et nous ouvrirons des bars éphémères dans le sud-est de l'Ontario, plus particulièrement dans les endroits où se trouvent les jeunes adultes, comme les campus universitaires.
- Le personnel sera bien formé et aura une excellente connaissance du menu.
- L'ambiance s'harmonisera avec le menu.
- Nous donnerons un coup de pouce aux artistes du comté de Prince Edward et du sud de l'Ontario en organisant des concerts et des expositions.
- Nous offrirons notre soutien à la collectivité et participerons à des activités de bienfaisance.
- Nous organiserons des séances spéciales de dégustation de vins et de mets.
- Nous organiserons des événements spéciaux à l'intention des membres du club d'œnologie.
- Nous serons ouverts de midi à 22 h tous les jours.

**ANNEXE V (suite)**  
**EXTRAITS DU PLAN D'AFFAIRES PROPOSÉ POUR LE BAR À VIN**

*Information financière prévisionnelle*  
*Résultat net de l'an 1*

|                               | <b>VVHE</b> | <b>Bars<br/>éphémères</b> | <b>Total</b> |
|-------------------------------|-------------|---------------------------|--------------|
| Produits                      |             |                           |              |
| Repas                         | 540 000 \$  | 48 000 \$                 | 588 000 \$   |
| Vin                           | 540 000     | 72 000                    | 612 000      |
| Total                         | 1 080 000   | 120 000                   | 1 200 000    |
| Marge brute                   | 486 000     | 57 600                    | 543 600      |
| Salaires et avantages sociaux | 194 400     | 11 520                    | 205 920      |
| Autres charges d'exploitation | 97 200      | 0                         | 97 200       |
| Résultat net                  | 194 400 \$  | 46 080 \$                 | 240 480 \$   |

**Notes**

1. La marge moyenne sur les repas est de 30 %.
2. La marge moyenne sur le vin est de 60 %.
3. Les salaires dans les restaurants correspondent normalement à 35 % des produits tirés des repas, mais Sara prévoit verser plus que le salaire moyen du secteur pour montrer la valeur qu'elle attache à un personnel de qualité.
4. Les salaires des bars éphémères seront moins élevés, car Sara sera la chef cuisinière et embauchera du personnel occasionnel qui n'aura pas d'avantages sociaux.
5. Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse que Sara et Jenny ne recevront aucun salaire.
6. Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse qu'il n'y aura pas de frais d'occupation, car les locaux sont fournis par VVHE.
7. Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse qu'il y aura deux bars éphémères par mois qui généreront chacun des produits de 5 000 \$.

Les coûts de démarrage, non compris dans la prévision du résultat, sont les suivants :

|                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| Fonds de roulement          | 10 000 \$         |
| Matériel de cuisine         | 150 000           |
| Ameublement et agencements  | 30 000            |
| Verres et couverts          | 10 000            |
| Uniformes et linge de table | 5 000             |
| Autres                      | 5 000             |
|                             | <u>210 000 \$</u> |

**ANNEXE V (suite)**  
**EXTRAITS DU PLAN D’AFFAIRES PROPOSÉ POUR LE BAR À VIN**

Les sources de financement sont les suivantes :

|                                           |                          |
|-------------------------------------------|--------------------------|
| Prêt du programme Jeunes<br>entrepreneurs | 150 000 \$               |
| Prêts de parents et amis                  | <u>60 000</u>            |
|                                           | <u><u>210 000 \$</u></u> |

**ANNEXE F**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – VVHE (VERSION 2) – LE 11 SEPTEMBRE 2019  
GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION**  
**VIGNOLE ET VINERIE HEARTBREAK ESTATES LTÉE (VVHE)**  
**VERSION 2**

**Évaluation sommative n° 1 – Analyse de la situation (faits nouveaux)**

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 de la situation raisonnable pour analyser les questions importantes touchant VVHE.

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

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

**Grille de compétences des CPA**

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

*Compétences habilitantes :*

1.2.2 Accomplir son travail avec compétence et diligence

2.1.1 Définir l'étendue du problème

2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier

2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles

*Le candidat doit mettre l'accent sur le changement de situation de VVHE depuis le module de synthèse 1 et décrire les facteurs qui ont changé ainsi que les facteurs clés qui influent sur les décisions qui doivent être prises (possibilité de construire une vinerie, possibilité d'acquérir Vinerie County (VC), possibilité de partenariat avec Niagara College (NC), projet de bar à vin, etc.). Il est approprié de récapituler certaines parties de la mission et de la vision ainsi que les facteurs clés de succès pertinents, et de présenter les éléments pertinents de l'analyse FFPM. Les candidats doivent se baser sur leur analyse de la situation dans leur traitement des décisions importantes que l'entreprise doit prendre.*

**Mission et vision**

- La mission et la vision de VVHE sont inchangées, comme le dit Andrew dans l'étude de cas :  
« Nos objectifs n'ont pas changé : nous tenons encore à cultiver les meilleurs raisins, à produire des vins de première qualité, à attirer des visiteurs dans notre région et à offrir une belle qualité de vie à notre famille. »

### **Facteurs clés de succès**

- Les facteurs clés de succès demeurent inchangés (tirés du module de synthèse 1) :
  - Connaissance du secteur d'activité des propriétaires
  - Emplacement géographique du vignoble
  - Accès au financement suffisant
  - Compétences en marketing
  - Qualité du produit, établissement vinicole de domaine, produits approuvés par la VQA
  - Canaux de distribution
  - Pleine utilisation de la capacité de production

### **Facteurs situationnels**

- L'ambition d'Andrew est toujours de produire des vins de grande qualité; il ne veut pas simplement produire du raisin (module de synthèse 1).
- Les tendances se maintiennent, comme l'ouverture de restaurants et l'établissement de viticulteurs amateurs dans la région.
- VVHE continue à accorder une grande importance au développement durable et aux pratiques commerciales responsables (module de synthèse 1).
- Parmi ses objectifs, VVHE veut attirer plus de gens dans la région et générer un bénéfice suffisant pour permettre à la famille d'Andrew et de Jenny de bien vivre.
- Les amateurs de vins de première qualité (habituellement des consommateurs plus âgés qui ont un revenu disponible plus élevé) constituent le marché cible de VVHE (module de synthèse 1).
- Depuis le module de synthèse 1, l'environnement externe de VVHE est demeuré essentiellement le même puisqu'il n'y a pas eu de changements majeurs dans le secteur :
  - Les canaux de distribution, les permis et la réglementation sont toujours des facteurs importants à considérer lors de la prise de décisions d'affaires.
  - Les clients de VVHE et le marché du vin en général veulent connaître les histoires qui se cachent derrière les vins qu'ils achètent.
  - Les milléniaux représentent 36 % de l'ensemble du marché du vin tandis que les baby-boomers, qui sont généralement les meilleurs clients de VVHE, représentent 33 %.
- À l'heure actuelle, VVHE vend ses produits exclusivement par l'entremise de VC, du club d'œnologie et des restaurants locaux.
- Le partenariat de VVHE avec NC est en transformation. Le bâtiment a été construit, et les cours ont commencé.
- Si VVHE accepte l'entente-cadre proposée avec VC, un nouveau siège au Conseil d'administration sera créé pour Jeremy Stiles.

## **Analyse FFPM**

### Forces

- VVHE a donné la priorité à la création du vignoble. VVHE a planté quatre cépages, et, si le développement du vignoble va comme prévu, la capacité de production de VVHE augmentera graduellement, passant de 2 200 caisses pour l'exercice considéré à 10 000 caisses en 2026.
- Après le module de synthèse 1, VVHE a commencé à cultiver des légumes ancestraux sur les acres restants à des fins commerciales, dans le but de générer des produits supplémentaires.
- Après le module de synthèse 1, VVHE a mis en place un système comptable et divers indicateurs de performance.
- Après le module de synthèse 1, Jenny a quitté son emploi de serveuse. Elle travaille maintenant à temps plein pour VVHE et s'occupe de diverses tâches administratives et comptables.
- Après le module de synthèse 1, VVHE a formé un Conseil d'administration composé d'Andrew, de Jenny et de John Heartwood, d'un banquier, d'un chercheur d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et d'un représentant de NC.
- VVHE a aussi diminué ses charges d'exploitation grâce à la main-d'œuvre étudiante gratuite dont elle profite en vertu de l'entente avec NC.
- VVHE n'a eu besoin d'obtenir aucun financement supplémentaire.

### Faiblesses

- VVHE est limitée par le nombre d'acres disponibles pour la culture des vignes; VVHE possède 40 acres au total, dont 20 ont déjà été plantés.
- Jenny et Andrew travaillent beaucoup d'heures sans grande rétribution financière; ils ont peut-être entrepris trop de projets parallèles et de partenariats en même temps, ce qui réduit le temps qu'ils peuvent consacrer à leurs activités principales.
- John semble ne pas être d'accord avec certaines décisions prises récemment au sujet de VVHE. Dans l'étude de cas, il remet en question la culture de légumes, étant donné que la vision de VVHE est de produire du vin. Il soulève aussi la question de l'autonomie de VVHE, compte tenu des partenariats en place et envisagés.
- Andrew et Jenny semblent prendre des décisions hâtives qui ne sont pas toujours favorables à VVHE, comme le montrent les changements peu avantageux pour VVHE apportés à l'entente avec NC. Andrew et Jenny ne sont peut-être pas de très bons négociateurs.
- Ni Jenny ni Andrew n'ont obtenu la permission d'utiliser les installations de formation que NC a construites sur le terrain de VVHE.

### Possibilités

- Après le module de synthèse 1, VVHE a décidé de construire sa propre vinerie. Toutefois, ce projet est en suspens puisque le début de la construction a été reporté.
- VVHE utilise toujours VC comme vinerie virtuelle, et Andrew y est toujours le vinificateur en résidence. Depuis le module de synthèse 1, le propriétaire de VC, Jeremy, a décidé de vendre la vinerie et a offert à VVHE de la lui vendre.

- Les médias sociaux commencent à jouer un rôle de plus en plus important dans le secteur de la production vinicole. Environ 15 000 personnes sont abonnées au compte de la LCBO sur Twitter, plus de 150 000 personnes aiment sa page Facebook, et son site Web reçoit plus de un million de visites par année.
- Beaucoup de possibilités s'offrent à VVHE, et l'entreprise a reçu de nombreuses propositions. Par exemple, Sara a proposé une entente avec VVHE concernant l'ouverture et l'exploitation d'un bar à vin dans la vinerie de VVHE. Elle propose aussi d'ouvrir des bars éphémères à divers endroits pendant l'année et de mettre en place un magasin en ligne.
- La clientèle cible de VVHE veut une expérience complète : elle souhaite déguster les vins de VVHE tout en essayant d'autres produits et en vivant des expériences complémentaires.

### Menaces

- VVHE doit tenir compte de tous les facteurs qui pourraient limiter sa capacité de production, surtout vers 2025 et 2026.
- Dernièrement, la concurrence s'est accrue dans la région en raison de l'ouverture de nouveaux restaurants et de la possibilité qu'un grand producteur de vin achète VC si VVHE choisit de construire sa propre vinerie.
- Si le nombre d'inscriptions au programme de NC continue d'augmenter, les contraintes de temps d'Andrew pourraient s'accroître.
- Vu les récentes réclamations de son association étudiante, NC veut renégocier l'entente initiale avec VVHE, ce qui pourrait faire augmenter les coûts de VVHE et rendre l'entente encore moins avantageuse pour l'entreprise.
- Des étudiants de NC ont déjà endommagé les vignes de VVHE. S'ils continuent à causer des dommages, la qualité des produits de VVHE pourrait en souffrir.
- Si le nombre d'étudiants augmente, Andrew pourrait être forcé de consacrer davantage de temps à l'enseignement, au détriment des principales activités de VVHE : faire pousser des raisins de qualité supérieure et produire des vins primés.
- Compte tenu de tous les partenariats et de toutes les ententes accessoires que VVHE considère ou a déjà conclus, l'entreprise risque de perdre de vue ses principales activités.
- Vu les sièges au Conseil d'administration accordés dans le cadre de ses partenariats et de l'entente proposée avec Sara, VVHE semble courir le risque de perdre le contrôle de l'entreprise.
- VVHE doit s'assurer de maintenir sa réputation en tant que producteur de vin de première qualité. Étant donné toutes les ententes de partenariat, la réputation de VVHE pourrait dépendre de la réussite et de l'efficacité de ses associés.

### Situation financière

- Des états financiers mis à jour n'ont pas été présentés.
- VVHE n'a fait aucun nouvel emprunt; le vignoble a été financé grâce à des subventions et aux flux de trésorerie tirés des activités.
- Le financement disponible pour la construction de la vinerie est le même que dans le module de synthèse 1, sauf que VVHE n'a plus l'option de reporter les remboursements du capital pour une période de cinq ans (lien avec les conditions de financement dans le module de synthèse 1).

### 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 analyse raisonnable des questions importantes touchant VVHE.

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

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

### Grille de compétences des CPA

#### 2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

*Compétences habilitantes :*

2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables

2.1.6 Faire preuve de créativité et d'innovation pour appuyer la résolution de problèmes et la prise de décisions

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 5.

Notre rapport analyse la compatibilité stratégique des options suivantes :

1. Vinerie : acquisition de VC ou construction; changements proposés à l'entente avec VC.
2. Entente avec le Niagara College : annulation ou renégociation, et suggestions de points à renégocier.
3. Proposition de Sara Sherbini (bar à vin / bars éphémères) : décision d'aller de l'avant ou non, problèmes potentiels relativement à l'entente proposée et suggestions visant à améliorer cette dernière.
4. Vignoble : nécessité de se concentrer sur les activités du vignoble vu la place centrale qu'il occupe dans les activités de l'entreprise.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Acquisition de VC ou construction d'une vinerie)**

*Le candidat doit analyser les facteurs quantitatifs (coût et capacité) et qualitatifs qui doivent être pris en considération dans la décision de faire l'acquisition de VC ou de construire une vinerie, et suggérer des changements à apporter à l'entente proposée par VC. Comme il s'agit d'une décision fondamentale pour les activités de VVHE, le candidat doit fournir une analyse approfondie de cette question.*

L'un des principaux objectifs de VVHE est de posséder et d'exploiter une vinerie. Vous nous avez demandé de comparer les deux options, soit acquérir VC ou construire une vinerie sur le terrain de VVHE.

**Analyse quantitative**

Voir l'analyse à l'OE n° 5.

**Analyse qualitative**

Construction d'une vinerie

*Avantages :*

- La vinerie serait neuve et moderne, ce qui pourrait contribuer à la qualité de l'expérience des clients et contribuerait à affirmer l'image de VVHE en tant que marque de première qualité.
- VVHE pourrait faire construire la vinerie selon ses propres exigences.
- La construction de sa propre vinerie cadre avec l'image de VVHE relativement à l'utilisation des technologies de pointe et à la réduction de son empreinte environnementale (lien avec la mission).
- Comme la nouvelle vinerie que VVHE veut faire construire sera dotée de nouvelles technologies, dont le système de vinification gravitaire, les charges d'exploitation pourraient être inférieures à celles qui seraient engagées si VVHE utilisait les installations de VC.
- VVHE a toujours la possibilité d'emprunter à Farm Plus Financial les fonds requis pour construire sa propre vinerie; les modalités du prêteur demeurent inchangées, sauf l'option de report des remboursements du capital, qui a été supprimée.
- Si VVHE construit sa propre vinerie, elle pourra se concentrer pleinement sur ses activités puisqu'elle n'aura pas à produire ou à vendre d'autres vins.

*Inconvénients :*

- Si VVHE n'achète pas VC, cette dernière pourrait être vendue à une grande vinerie commerciale, ce qui pourrait intensifier la concurrence et nuire à la région (lien avec la mission).
- Si VVHE construit sa propre vinerie, il n'est pas certain qu'Andrew pourra continuer à être le vinificateur en résidence à VC jusqu'à ce que la construction soit terminée.

- Si VVHE construit sa propre vinerie, il n'est pas certain qu'elle pourra continuer à produire son vin dans les installations de VC jusqu'à ce que la construction soit terminée.
- Le coût d'acquisition de VC est connu tandis qu'il pourrait y avoir des retards et des dépassements de coûts si VVHE construit sa propre vinerie.

### Acquisition de VC

#### *Avantages :*

- L'acquisition de VC par VVHE évitera de devoir consacrer du temps et des efforts à la construction d'une vinerie, et les installations sont disponibles dès maintenant.
- Andrew connaît bien les installations et le matériel de VC, ce qui facilitera la transition.
- Si VVHE achète VC, elle aura plus d'espace sur son terrain initial pour planter des vignes, ce qui augmentera sa capacité de production et pourrait améliorer sa rentabilité future.
- À l'expiration de la clause de cinq ans exigeant que VVHE vende le vin de VC, les installations de VC auront une capacité excédentaire. VVHE pourrait négocier avec VC la prolongation de la clause ou trouver d'autres vineries qui souhaiteraient utiliser les installations pour embouteiller leur vin.
- D'après l'entente actuelle, VVHE n'aurait pas à emprunter de fonds supplémentaires.

#### *Inconvénients :*

- Comme VC n'est actuellement pas un établissement vinicole de domaine et vend des vins VQA et non VQA, ses activités entrent en conflit avec l'un des aspects de la mission de VVHE : être un producteur de vins de première qualité (lien avec la mission et les facteurs clés de succès).
- Selon l'entente d'achat de VC, le terrain n'appartiendra jamais à VVHE, ce qui pourrait poser problème, surtout advenant un conflit entre VC et VVHE.
- Vu l'âge de l'équipement à VC et la possibilité qu'il faille engager des coûts supplémentaires (frais de réparation et d'entretien), l'acquisition de VC pourrait être plus risquée que la construction d'une vinerie. Ce risque est toutefois atténué par le fait qu'Andrew connaît les installations et l'équipement de VC. Ce risque pourrait encore être réduit si VVHE négociait l'inclusion d'une clause de garantie dans l'entente avec VC. VVHE devrait aussi songer à obtenir une inspection avant l'achat.
- VC n'est pas située sur le terrain actuel de VVHE; or, les règlements de la VQA précisent qu'un vin doit provenir entièrement de terres détenues ou contrôlées par une vinerie donnée (qui doit aussi se trouver dans le SVD) pour porter l'appellation « mis en bouteille au domaine », ce qui pourrait être problématique (lien avec le module de synthèse 1).
- Les installations actuelles de VC sont vieilles et petites, ce qui pourrait nuire à l'image de VVHE en tant que marque de qualité. De plus, les clients pourraient associer l'entreprise au nom de VC et non à celui de VVHE.
- Jeremy pourrait avoir de la difficulté à s'effacer et à laisser Andrew prendre les rênes de VC. Andrew n'aurait donc peut-être pas le plein contrôle de la vinerie.

## Recommandation

Sur le plan stratégique, il semble préférable de construire la vinerie, mais l'analyse financière, bien qu'elle soit loin d'être complète, semble indiquer que l'acquisition de VC serait plus avantageuse. Il faut toutefois prendre en compte dans l'analyse les produits et les coûts d'exploitation respectifs de chacune des vineries. De plus, si VVHE fait l'acquisition de VC, il faudra régler la question de la capacité et des engagements relatifs à la production.

Nous recommandons de construire la nouvelle vinerie, car cette décision cadre davantage avec la mission et la vision de VVHE, mais les coûts doivent être mis à jour et davantage de comparaisons financières doivent être réalisées.

*Le candidat peut recommander l'une ou l'autre des options, tant que sa recommandation est bien étayée.*

## Suggestion de modifications à apporter au projet d'entente avec VC

| Extrait de l'entente proposée                                                                                                                                                                                                              | Modification recommandée<br>(Le candidat devrait faire un lien avec la stratégie pour certains éléments.)                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1a. VVHE produira du vin pour VC au niveau de production actuel de 10 000 caisses par année et lui facturera des frais annuels de 80 000 \$, en plus des coûts d'embouteillage variables, pendant cinq ans (de 2021 à 2025 inclusivement). | Négocier les engagements en matière de capacité, surtout en 2024 et en 2025, modification essentielle pour que VVHE puisse répondre à l'augmentation de ses propres besoins de production.       |
| 1b. VVHE respectera le contrat de VC avec le vignoble Black Label Vineyards pour la production de 3 500 caisses par année (de 2021 à la fin de 2025, soit à l'échéance du contrat).                                                        | Négocier les engagements en matière de capacité, surtout en 2024 et en 2025, modification essentielle pour que VVHE puisse répondre à l'augmentation de ses propres besoins de production.       |
| 2. Le vin de VC continuera d'être vendu au magasin de détail sur place. VC versera une commission de 10 % à VVHE.                                                                                                                          | Limiter le nombre de caisses de vin de VC vendues au magasin, comme VC le faisait pour VVHE. Vendre trop de vin de VC pourrait faire baisser les ventes des vins de VVHE.                        |
| 3. Les employés actuels garderont leur emploi, aux mêmes conditions.                                                                                                                                                                       | Demander plus de flexibilité quant aux conditions des employés.                                                                                                                                  |
| 4. Les paiements totaliseront 2,7 millions \$, à raison de 15 000 \$ par mois pendant 15 ans.                                                                                                                                              | Le prix est non négociable. VVHE pourrait suggérer des conditions de paiement plus souples, assorties d'une réduction ou d'un escompte, ou encore proposer un calendrier de paiement saisonnier. |

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5a. La propriété des actifs, du bâtiment de la vinerie, du stationnement et de tout le matériel sera transférée au moment du dernier paiement. | Transférer la propriété des actifs au début de l'entente, mais donner les actifs en garantie du paiement. Cela conférerait plus de flexibilité à VVHE, notamment en lui procurant une meilleure capacité d'emprunt à mesure qu'elle augmentera la valeur nette des actifs au fil de ses versements.                                                                                        |
| 5b. La partie du terrain de VC occupée par la vinerie sera louée à VVHE 1 \$ par an.                                                           | Si VVHE veut transformer le terrain en établissement vinicole de domaine de première qualité et respecter les exigences de la VQA, envisager d'inclure le terrain dans la vente, ou encore le louer à perpétuité ou pour la durée de vie utile des bâtiments.                                                                                                                              |
| 6a. La vinerie s'appellera « Vignoble et vinerie Heartbreak du domaine County ».                                                               | Changer le nom de VC afin que la vinerie porte seulement le nom de VVHE et projette ainsi une image de marque claire.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6b. D'ici le dernier paiement, Jeremy Stiles siègera au Conseil de VVHE.                                                                       | Ne pas accorder à Jeremy un siège au Conseil de VVHE. Le représentant de NC complique déjà les choses; il ne serait donc pas judicieux de donner une voix à une autre partie extérieure qui pourrait influencer les décisions de l'entreprise. VVHE pourrait proposer de fournir des états financiers à Jeremy si ce dernier tient à surveiller la performance financière de l'entreprise. |

### Intégration des questions

- Intégration des décisions relatives à VC et à NC ainsi que des objectifs de VVHE : l'acquisition de VC et de ses installations désuètes pourrait aller à l'encontre du développement durable, principe cher à VVHE et à NC.
- Si VVHE décide d'ouvrir un bar à vin, elle aura besoin d'espace pour construire un restaurant et une salle de dégustation, de même que pour aménager le stationnement et le potager du restaurant. Ces installations réduiraient encore davantage le nombre d'acres disponibles pour la culture des vignes, surtout si VVHE décide de construire sa propre vinerie.
- Si VVHE acquiert VC et décide d'ouvrir un bar à vin, elle pourrait construire le bar à vin sur le terrain de VC ou sur son terrain actuel. Les coûts de construction d'un bâtiment abritant seulement un restaurant pourraient différer des coûts de l'intégration d'un restaurant au projet de construction d'une vinerie sur le terrain de VVHE, ce qui doit être considéré.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Maintien, renégociation ou annulation de l'entente avec le Niagara College)**

*Le candidat doit analyser les options de VVHE relativement à l'entente avec NC. Il doit déterminer si VVHE devrait accepter de renégocier les conditions de l'entente, traiter des conditions que VVHE devrait renégocier en fonction des problèmes relevés et faire des suggestions en vue de la renégociation. On s'attend aussi à ce que le candidat analyse les incidences de l'annulation de l'entente. Le candidat doit tenir compte des objectifs, de la mission et de la vision de VVHE lorsqu'il évalue ces décisions, et doit formuler une recommandation bien étayée.*

**Renégociation de l'entente**

L'entente stipule actuellement ce qui suit : « Les étudiants effectuent un stage non rémunéré au vignoble et à la vinerie. » Après que l'association étudiante a remis en question les conditions de stage, NC a accepté de rémunérer les étudiants et veut maintenant renégocier l'entente avec VVHE. Si l'entente n'est pas renégociée, NC devra probablement assumer le coût des salaires des étudiants. Elle veut que VVHE prenne en charge une partie ou la totalité de ces coûts.

Si l'on se fie à la dernière ronde de négociations, où VVHE a accepté des changements non désirés, la renégociation du contrat pourrait avoir des conséquences négatives pour elle. Étant donné que VVHE a senti qu'on lui avait forcé la main lors des dernières négociations et que certaines des conditions de l'entente définitive n'étaient pas avantageuses pour elle, il se peut qu'Andrew et Jenny ne soient pas de très bons négociateurs. Par conséquent, en cas de renégociation, les nouvelles conditions pourraient être encore moins avantageuses pour VVHE. En revanche, VVHE a relevé plusieurs éléments qui ne font pas son affaire dans l'entente actuelle, et la renégociation lui permettrait de les régler, ainsi que les autres aspects qui pourraient être problématiques à l'avenir.

Conclusion

*En fonction de son analyse, le candidat peut recommander à VVHE de renégocier l'entente ou de refuser de le faire. Dans les deux cas, on demande au candidat de suggérer des changements que VVHE devrait tenter de négocier.*

**Analyse de l'entente**

Il est nécessaire de reconnaître la nécessité de faire des concessions pour obtenir ce que VVHE veut lors de la renégociation. Il faut donc établir ce qui est le plus important pour VVHE. Nous avons analysé les conditions de l'entente, déterminé les aspects problématiques et formulé des suggestions pour la renégociation.

| Condition de l'entente                                                                                                                                                                    | Aspect problématique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Suggestion pour la renégociation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L'entente a une durée de 25 ans (par rapport à 10 ans avec possibilité de renouvellement dans le module de synthèse 1)                                                                    | Cela enlève de la flexibilité à VVHE. D'ici 25 ans, Andrew pourrait ne plus avoir envie d'enseigner, vouloir vendre l'entreprise ou souhaiter prendre sa retraite.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Envisager de réduire la durée et de négocier plutôt l'inclusion d'options de renouvellement dans l'entente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Andrew Heartwood donne un cours par trimestre dans chaque programme et est rémunéré au tarif fixe des instructeurs, soit 10 500 \$ par groupe en 2018.                                    | Si le nombre d'étudiants augmente, ces fonctions nécessiteront plus de temps et d'efforts de la part d'Andrew.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Quand il y a plus d'un certain nombre d'étudiants, demander que NC paie un assistant à l'enseignement (devait faire partie de l'entente initiale, selon le module de synthèse 1).</p> <p>Donner à Andrew l'option de donner moins de cours dans un trimestre, comme un cours par trimestre plutôt qu'un cours par programme par trimestre, ou une autre entente du genre.</p>                                                         |
| Les étudiants effectuent un stage non rémunéré au vignoble et à la vinerie.                                                                                                               | <p>L'un des avantages financiers de l'entente est qu'elle permettait de réduire les coûts de main-d'œuvre : « le travail non rémunéré des étudiants pourrait réduire de 70 % les coûts de main-d'œuvre récurrents du vignoble » (tiré du module de synthèse 1). Si cela change, VVHE perd l'un des principaux avantages de l'entente.</p> <p>Andrew a aussi dit que certains étudiants faisaient mal le travail. Le fait de pouvoir être plus sélectif aiderait à résoudre le problème.</p> | <p>Demander à NC de payer les étudiants.</p> <p>Si NC refuse de payer le plein salaire des étudiants, proposer que NC et VVHE en paient chacune une partie.</p> <p>NC et VVHE peuvent présenter des demandes de subvention pour payer les salaires.</p> <p>Demander que VVHE puisse sélectionner un certain nombre d'étudiants, qu'elle paierait elle-même. NC pourrait alors placer le reste des étudiants dans d'autres vignobles.</p> |
| VVHE assure l'accès des étudiants au vignoble et à la vinerie, et autorise le personnel et les enseignants à visiter les lieux pour vérifier que les normes de formation sont respectées. | « Certains étudiants et instructeurs ne font pas attention et ont endommagé des plants. Même si c'est peu utile, je me sens obligé d'être présent lorsqu'ils sont ici. Et parfois, ils arrivent à l'improviste. »                                                                                                                                                                                                                                                                           | Pour moins monopoliser le temps d'Andrew comme il se sent obligé d'être sur place avec les étudiants et les membres du personnel pour éviter qu'ils n'endommagent les plants, l'entente devrait définir plus clairement, et limiter, les droits d'accès des étudiants et des instructeurs.                                                                                                                                               |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Le programme devrait mieux former les étudiants en manipulation des vignes, ou NC devrait dédommager VVHE en cas de dommages au vignoble.</p> <p>Si certains étudiants font leur stage dans d'autres vignobles, comme il est suggéré ci-dessus, le nombre de visites au vignoble de VVHE devrait baisser.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| La propriété des bâtiments est transférée à VVHE à la fin du contrat.                                        | Le contrat ne prévoit pas clairement ce qui arrive à la propriété des bâtiments si l'une ou l'autre des parties annule l'entente.                                                                                                                                                                                                                                                | Préciser ce qui se passera si l'entente est annulée avant la fin de la période prévue (25 ans, selon les conditions de l'entente initiale, ou moins si la durée est renégociée). Permettre à VVHE de racheter les bâtiments et inclure une formule pour déterminer le prix. Sinon, exiger le paiement d'un loyer pour le terrain jusqu'à la fin de l'entente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| VVHE fournit cinq acres de terrain pour le bâtiment et les vignobles de recherche.                           | En raison de la durée de 25 ans de l'entente, cette condition limite la production de raisins, l'utilisation de la capacité de la vinerie et les produits d'exploitation à long terme.                                                                                                                                                                                           | Demander que le terrain fourni pour les vignobles de recherche soit rendu à VVHE pour sa propre utilisation après une courte période de temps. VVHE pourra ainsi planter davantage de vignes, comme elle l'avait initialement prévu, pour augmenter la production de vin. Sinon, elle ne disposera que de 30 ou 35 acres, selon qu'elle achète VC ou construit sa propre vinerie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| VVHE ne peut faire concurrence à NC en offrant des cours sur la culture des vignes et la fabrication du vin. | <p>Cette condition pourrait empêcher VVHE d'offrir des cours à ses clients actuels et à des clients potentiels, comme elle prévoyait le faire :</p> <p>« J'attends encore l'autorisation de NC [...] si le nombre d'étudiants augmente et que nous devons ajouter des classes, je crains que nous soyons moins en mesure d'offrir nos propres cours ou d'autres activités. »</p> | <p>Changer la clause pour permettre à VVHE d'organiser des événements pour les membres de son propre club d'œnologie.</p> <p>OU</p> <p>Indiquer plus clairement dans l'entente ce qu'on entend par « concurrencer » (durée du programme, nombre d'étudiants, etc.)</p> <p>OU</p> <p>S'associer à NC pour ces projets afin qu'ils lui soient aussi profitables.</p> <p>Ces changements pourraient être problématiques pour VC puisque, d'après le module de synthèse 1 : « Le Canadian Food and Wine Institute (CFWI) rattaché à NC regroupe une vinerie, une brasserie et un restaurant tous voués à l'enseignement. Il offre aussi des séminaires sur les aliments et boissons ainsi que des activités de consolidation d'équipe dans le cadre de ses programmes d'engagement communautaire. » (p. 46)</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>VVHE se présente dans tout le matériel promotionnel et sur toutes les étiquettes comme une « vinerie d'enseignement du Niagara College ».</p>                                                                                                                                                                                                            | <p>Cette clause entraînerait la perte de l'identité de VVHE. Si NC fait l'objet de mauvaise publicité, cela pourrait nuire à VVHE.</p>                                                                   | <p>Faire en sorte que cette clause soit facultative et non obligatoire.</p>                                                                                                                                                                                           |
| <p>VVHE s'engage à long terme à investir dans l'innovation et la technologie, et à respecter les objectifs de NC en matière de développement durable, qui comprennent la construction de bâtiments LEED et la non-utilisation d'herbicides; elle prépare les rapports sur le développement durable (p. ex., sur la consommation d'eau) demandés par NC.</p> | <p>Même si ces conditions cadrent avec les valeurs de VVHE, elles pourraient nécessiter d'importants investissements. Cette clause pourrait coûter cher à VVHE en plus d'être trop vague.</p>            | <p>Retirer ces exigences ou y associer des limites, par exemple en instaurant un montant annuel maximal.</p>                                                                                                                                                          |
| <p>VVHE offre à l'agent de recherche et de liaison de NC un siège à son Conseil.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>La présence du nouvel administrateur rallongerait les réunions, et sa présence pourrait nuire au processus décisionnel.</p> <p>Il pourrait y avoir un problème sur le plan de la confidentialité.</p> | <p>Donner à l'agent de recherche et de liaison un rôle d'observateur seulement, sauf dans le cas des questions touchant au partenariat avec NC.</p> <p>Pour protéger l'information de VVHE, faire signer une entente de confidentialité au nouvel administrateur.</p> |

### Annulation de l'entente

Comme il n'y a aucune clause d'annulation dans le contrat, si VVHE annule ce dernier, il y a le risque que NC la poursuive. À l'heure actuelle, il est impossible de connaître les conséquences d'une poursuite sur le plan juridique.

Si l'entente est annulée, que se passera-t-il avec les bâtiments sur le terrain de VVHE?

- VVHE devra-t-elle acheter ces bâtiments qui appartiennent à NC? Quel usage pourrait-elle en faire? Peuvent-ils servir au projet d'ouverture d'un bar à vin?
- VVHE pourrait permettre à NC de continuer à utiliser les bâtiments dans le cadre d'un nouveau contrat de location. Cette situation aurait dû être prévue dans l'entente et devra être abordée lors des négociations. Si elle n'est pas réglée lors de la renégociation, NC pourrait permettre à un concurrent d'utiliser le bâtiment sur le terrain de VVHE.

Si VVHE annule l'entente, elle retrouvera l'usage d'une partie des cinq acres fournis pour la construction des bâtiments et les vignobles de recherche.

#### Principaux avantages de l'annulation de l'entente

- Élimine les problèmes relevés dans l'analyse relative à la renégociation de l'entente.
- Libère Andrew pour qu'il puisse consacrer plus de temps à la vinification.
- Permet à VVHE d'embaucher des employés compétents au lieu d'étudiants. Après renégociation de l'entente, VVHE devra probablement payer les étudiants en tout ou en partie pour leur travail de toute façon. L'entreprise pourrait envisager d'embaucher des diplômés de Brock, mais comme elle produit surtout du pinot noir, les raisins doivent être récoltés à la main. Comme cela nécessite plus de travail, VVHE pourrait devoir offrir un salaire plus élevé que la norme.
- Cadre mieux avec les objectifs de VVHE et permet de préserver la mission et la vision en permettant à Andrew de consacrer plus de temps à la vinerie pour que la production de vin demeure la priorité.
- L'agent de recherche et de liaison de NC siège actuellement au Conseil d'administration de VVHE. Si le contrat était annulé, NC ne pourrait plus influencer les discussions du Conseil d'administration et l'orientation stratégique de VVHE.

#### Principaux inconvénients de l'annulation de l'entente

- Fait perdre à VVHE les avantages de l'entente, dont certains cadrent avec l'atteinte des objectifs de VVHE :
  - Accès à la recherche;
  - Promotion et rayonnement de la marque;
  - Occasions de générer des produits supplémentaires – module de synthèse 1, p. 19 : « Même si Andrew n'a jamais envisagé de devenir formateur, les avantages sur le plan marketing seraient fantastiques. Ce partenariat stratégique pourrait également nous offrir d'autres occasions de générer des produits supplémentaires. »;
  - Module de synthèse 1, p. 46 : « Le [Canadian Food and Wine Institute (CFWI)] de NC peut tirer parti de toutes les ressources de NC, y compris des technologies agricoles et environnementales et des ressources évoluées en fabrication, en commerce et en mise en marché, de même qu'en médias numériques et en conception Web. Les étudiants qui réussissent le programme de technicien en viticulture et en exploitation vinicole de deux ans offert par NC sont admissibles au programme de viticulture de l'Université Brock, qui reconnaît une partie de leurs crédits. »
- L'annulation pourrait donner lieu à des litiges, comme nous l'avons expliqué plus haut.
- Va à l'encontre de la volonté d'Andrew d'aider à former la prochaine génération.
- Fait perdre le salaire d'enseignant d'Andrew de 10 500 \$ par groupe, même s'il s'agit d'un avantage mineur pour VVHE.
- Rend possiblement l'obtention de subventions plus difficile sans l'appui de NC.
- Peut nuire à la réputation de VVHE parce que celle-ci refuse d'aider la collectivité et de participer à l'évolution du secteur.
- Peut nuire à l'image de VVHE; l'annulation de l'entente pourrait faire en sorte que VVHE aura plus de difficulté à conclure des partenariats avec d'autres organisations et ne cadre pas avec l'objectif de l'entreprise d'aider la collectivité.

- Peut rendre le recrutement de main-d'œuvre qualifiée plus difficile s'il y a de l'animosité entre VVHE et NC à la suite de la rupture de la relation.

### Intégration des questions

- Cette décision aura un effet sur les besoins de VVHE en ce qui a trait à la vinerie et sur la décision de construire ou d'acheter.
- L'annulation de l'entente avec NC pourrait faire augmenter le nombre d'acres disponibles pour la culture des vignes.
- Si VVHE décide d'acheter VC au lieu de construire une vinerie, l'annulation de l'entente avec NC libérerait de l'espace qui pourrait être converti en restaurant, en salle de dégustation et en espace de vente. Les questions de la propriété du bâtiment et des coûts devraient être évaluées.

### Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Bar à vin)

*Le candidat doit analyser les facteurs qualitatifs qui influencent la décision, en faisant des liens avec la mission, la vision et les objectifs de VVHE, et commenter les projections financières présentées. Le candidat doit aussi souligner tout problème potentiel en lien avec l'entente proposée et préciser les points essentiels qui devraient être ajoutés à l'entente de partenariat.*

### Analyse qualitative

#### Avantages :

- Certains aspects de la proposition de bar à vin sont compatibles avec la mission et la vision de VVHE :
  - Offrira des aliments biologiques locaux et des vins de la région.
  - Va dans le sens de la volonté de VVHE d'offrir une expérience exceptionnelle à ses clients.
- Cette option cadre avec les tendances du secteur, notamment en ce qui concerne les désirs de la clientèle (« création d'une expérience pour les clients »).
- Les bars éphémères augmenteraient la visibilité de VVHE dans la région et pourraient attirer davantage de visiteurs au vignoble et à la vinerie de VVHE.
- Sara semble tenir à la protection de l'environnement, ce qui concorde avec le désir de VVHE d'être respectueuse de l'environnement.
- Sara a une grande expérience des médias sociaux et, comme l'indiquent les tendances du secteur, ceux-ci sont devenus un important outil de marketing. Les connaissances de Sara pourraient servir à faire la promotion de VVHE.
- Puisque Sara semble déjà avoir obtenu le financement pour le projet, aucun financement supplémentaire ne serait requis.
- Il y a une certaine synergie entre la culture de légumes ancestraux par VVHE et la volonté de Sara d'avoir un potager pour le bar (lien entre les questions).
- Le projet de Sara pourrait générer de nouveaux flux de rentrées pour VVHE, notamment grâce à la création d'une boutique en ligne.

Inconvénients :

- Selon l'entente proposée, Sara serait l'unique propriétaire de cette nouvelle entreprise, ce qui pourrait empêcher VVHE de participer aux décisions la concernant.
- Même si ce projet semble nécessiter peu d'espace, il s'agit d'espace qui serait autrement utilisé pour produire du vin, ce qui constitue la principale activité de VVHE.
- Vu le prix des produits de première qualité de VVHE, les bars éphémères sur les campus universitaires pourraient ne pas cibler le bon marché (la clientèle sur ces campus étant majoritairement composée d'étudiants); le prix des vins de VVHE pourrait être prohibitif.
- Comme il y a déjà beaucoup de nouveaux restaurants dans les environs, il pourrait ne pas y avoir de place pour un restaurant de plus.
- VVHE semble prendre un risque important sur le plan de sa réputation.
  - Les bars éphémères pourraient nuire à la réputation de VVHE en tant que producteur de vins de première qualité.
  - Selon la proposition de Sara, le bar à vin serait situé sur le terrain de VVHE, et Sara a suggéré divers projets et diverses activités de promotion conjoints pour le bar à vin, les bars éphémères et VVHE. L'association étroite entre l'entreprise de Sara et VVHE pourrait laisser croire qu'il s'agit d'une seule et même entreprise. Par conséquent, si le bar à vin avait des difficultés, la réputation de VVHE pourrait en souffrir.
  - Sara semble vraiment chercher à réduire le plus possible ses coûts. Même s'il est bien de réduire les coûts, la qualité est importante, surtout si VVHE veut maintenir sa réputation en tant que marque de première qualité.
- Les énoncés de mission et de vision du bar à vin ne sont pas totalement cohérents : d'une part, on veut réduire le plus possible les coûts, mais aussi offrir un service de qualité exceptionnelle et, d'autre part, on veut verser des salaires supérieurs à la moyenne du secteur aux employés du restaurant, mais aussi avoir recours à du personnel occasionnel moins payé pour les établissements éphémères.
- Sara est récemment diplômée et a probablement peu d'expérience en affaires. Elle pourrait ne pas être une partenaire très efficace.
- Il n'est pas certain que Sara soit consciente de l'importance d'avoir du personnel qui connaisse bien le vin. Son idée d'embaucher des étudiants ne fonctionne pas nécessairement.
- Il y a un problème potentiel relativement au contrôle interne : « Traiter le personnel avec respect, en lui donnant de l'autonomie et un pouvoir de décision. » VVHE doit veiller à ce que ses normes soient respectées et s'assurer de maintenir un environnement de contrôle efficace.
- La réglementation dans le secteur alimentaire est compliquée, et le respect des normes, notamment en matière de salubrité, est crucial. Le bar à vin devra aussi faire l'objet d'inspections. Or, VVHE n'a aucune expérience dans ce domaine.

## Intégration des questions

- La question du bar à vin est liée à la question de l'acquisition ou de la construction d'une vinerie.
  - Si VVHE fait l'acquisition de VC, voudra-t-elle faire construire un bâtiment juste pour le bar à vin en plus d'une salle de dégustation et d'un magasin de détail?
  - Si VVHE construit une vinerie, l'inclusion de l'espace nécessaire au bar à vin entraînera des coûts supplémentaires.
- Le fait que les stagiaires de NC qui travaillent actuellement pour VVHE doivent maintenant être payés a une incidence directe sur l'idée d'engager des stagiaires du programme d'arts culinaires de NC.

| Problème potentiel                                                                                                                                                                                                                                         | Suggestions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le bar à vin appartiendrait à Sara. VVHE doit pouvoir participer à la prise de décisions.                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre les décisions conjointement.</li> <li>• Avoir recours à un médiateur si les deux parties ne parviennent pas à s'entendre.</li> <li>• Avoir une stratégie de sortie en place.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| La suggestion d'utiliser les mêmes systèmes de comptabilité et de paiement que VVHE pourrait créer des problèmes par rapport à la trésorerie et à la comptabilité.                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des systèmes de comptabilité et de paiement distincts pour le bar à vin et pour VVHE.</li> <li>• Configurer les systèmes de façon appropriée si les deux entreprises les utilisent, et mettre en place des contrôles pour protéger l'accès à l'information de chaque entreprise.</li> </ul>                                                                                                                       |
| L'embauche de stagiaires de NC comme main-d'œuvre pour le bar à vin pourrait être problématique si VVHE annule l'entente avec NC.                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus d'information est requise en raison de la nouvelle entente conclue par NC.</li> <li>• Compte tenu des problèmes avec NC, VVHE pourrait ne pas vouloir conclure de nouvel accord avec NC tant que l'entente actuelle n'a pas été renégociée.</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| La mission du bar à vin est notamment de traiter le personnel avec respect, en lui donnant de l'autonomie et un pouvoir de décision. Cet énoncé pourrait signifier que Sara ne comprend pas l'importance des contrôles dans le secteur de la restauration. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que les contrôles et les procédures de surveillance appropriés soient mis en place pour les activités du bar à vin et des bars éphémères.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Autres                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En plus d'une part des bénéfices, VVHE devrait exiger le paiement d'un loyer et de coûts d'exploitation.</li> <li>• VVHE devrait envisager de demander une part des produits d'exploitation plutôt qu'une part des bénéfices.</li> <li>• Elle devrait aussi demander la production d'un rapport de certification relativement aux résultats financiers (bénéfices ou produits d'exploitation, selon l'entente).</li> </ul> |

## Conclusions et recommandations

Nous recommandons de ne pas aller de l'avant avec le projet de bar à vin en ce moment. Même si ce projet cadre avec la vision de VVHE et avec les tendances du secteur, nous recommandons d'établir la vinerie avant d'ajouter un bar à vin. VVHE pourrait se créer des problèmes si elle entreprend trop de projets en même temps. L'entreprise pourrait simplement reporter le projet avec Sara ou trouver quelqu'un d'autre qui serait prêt à se lancer dans un projet semblable plus tard.

*Le candidat peut formuler une autre recommandation, tant qu'elle cadre avec son analyse.*

### Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Compétences en calcul)

*En ce qui a trait à la décision relative à la vinerie, le candidat doit comparer le coût initial des deux options et traiter la question des problèmes de capacité qui se présenteront en 2024 et en 2025 si VVHE achète VC et accepte l'entente proposée.*

*Pour ce qui est du bar à vin, le candidat doit relever ce qui manque dans les projections présentées ou se prononcer sur le caractère raisonnable des hypothèses.*

## Analyse quantitative relative à l'OE n° 2 (Acquisition de VC ou construction d'une vinerie)

### 1. Coût et financement

*Le candidat doit comparer le coût initial des deux options et les flux de trésorerie requis pour rembourser la dette contractée pour la construction. Tout d'abord, le candidat doit comprendre et expliquer qu'il n'est pas possible de comparer directement l'investissement de 1,2 million \$ et celui de 2,7 millions \$. Pour que ces montants soient comparables, il faut actualiser les paiements qui devront être versés à VC.*

*Une analyse exhaustive des options doit prendre en compte les coûts et les produits d'exploitation liés à l'exploitation de la capacité excédentaire de VC. Comme le candidat n'a pas l'information nécessaire pour faire cette analyse, il doit indiquer que l'analyse est incomplète.*

*Construction (information tirée de l'étude de cas du Jour 1) :*

- Le coût de la construction est de 1,2 million \$.
- Comme il s'agit d'une estimation datant de 2018, le coût réel pourrait différer de beaucoup. Avant qu'il soit possible d'évaluer adéquatement cette option, l'estimation du coût doit être revue.
- Au minimum, ce montant devrait être ajusté en fonction de l'inflation.
- Le taux d'intérêt du financement pour la construction est de 8 % par année (lien avec le module de synthèse 1 : « Farm Plus accordera à VVHE du financement sous la forme d'un prêt à terme d'un montant maximal de 3 000 000 \$, remboursable sur 15 ans et assorti d'un taux d'intérêt de 8 %, les intérêts étant exigibles annuellement. »)

- L'option de reporter les remboursements du capital a été retirée.
- Le montant de 1,2 million \$ correspond déjà à la valeur actualisée. En effet, ce montant serait actualisé au même taux que le taux d'intérêt de l'emprunt, c'est-à-dire 8 %.
- Les remboursements de capital annuels au titre de l'emprunt de 1,2 million \$ seraient de 80 000 \$ ( $1,2 \text{ million \$} \div 15 \text{ ans}$ ), plus 8 % d'intérêts sur le solde restant de l'emprunt.
- D'après les estimations, le total des versements s'élèverait à 1 920 000 \$ (il s'agit d'une estimation qui prend en compte le capital de 1,2 million \$ plus les intérêts sur le solde moyen de  $600\,000 \$ \times 8 \% = 720\,000 \$$  d'intérêts estimatifs).
- Le tableau d'amortissement présentera un total des versements d'intérêts sur 15 ans de 768 000 \$ (la valeur actualisée de ces versements est de 515 242 \$).
- Les versements seront plus importants les premières années parce que le solde restant et les intérêts sont plus élevés, mais le montant des versements va diminuer au fur et à mesure que le capital est remboursé.

*Acquisition de VC (information tirée de l'étude de cas du Jour 1) :*

- Le coût de l'acquisition est de 15 000 \$ par mois pendant 15 ans, pour un total de 2,7 millions \$.
- Le taux d'intérêt annuel est de 8 %.
- Le coût de la location du terrain est de 1 \$ par an.
- Les 2,7 millions \$ comprennent un certain montant implicite d'intérêts.
- Il est possible de calculer une valeur actualisée approximative de 1 569 609 \$ en appliquant le taux de 8 % (même taux que pour la construction) sur les paiements de 15 000 \$.

*Conclusion :*

- Le coût de la construction d'une vinerie d'une capacité de 10 000 caisses est de 1,2 million \$, plus la charge d'intérêts, vu le financement requis.
- Le coût de l'acquisition de la vinerie de VC, d'une capacité de 20 000 caisses, est de 1,57 million \$.
- Vu la différence de capacité, les coûts d'exploitation des deux vineries ne seront pas les mêmes.
- Pour 370 000 \$ de plus, VVHE obtiendra le double de la capacité de production. Toutefois, une analyse exhaustive devrait prendre en compte toutes les rentrées et les sorties de fonds des deux options.

*Autres considérations :*

- Il faut considérer les flux de trésorerie nets que VVHE tirerait de l'utilisation de la capacité excédentaire de VC et se demander si ces flux permettraient de couvrir les coûts supplémentaires, ou s'ils seraient supérieurs à ces coûts. Dans l'étude de cas, on mentionne que « VC a beaucoup de succès [et] générerait des flux de trésorerie dont [VVHE aurait] bien besoin ». *Comme il ne dispose pas de l'information requise pour faire les calculs, le candidat doit seulement relever et analyser la question.*

- Il est important de considérer l'écart entre les coûts d'exploitation des deux installations et entre les flux de trésorerie qui seront générés par celles-ci. *Comme il ne dispose pas de l'information requise pour faire les calculs, le candidat doit seulement relever et analyser la question.*
- Selon le projet d'entente, si VVHE acquiert VC, VVHE embouteillera 10 000 caisses du vin de VC par année. En contrepartie, elle recevra 80 000 \$ par année, en plus des frais variables d'embouteillage.
- Selon le projet d'entente, si VVHE acquiert VC, VVHE embouteillera 3 500 caisses de vin pour Black Label par année. Vu ces engagements relatifs à l'embouteillage, VVHE pourrait avoir des problèmes de capacité vers la fin de l'entente.

## 2. Problèmes de capacité de VVHE dans le cadre du projet d'entente avec VC

*Le candidat doit observer que VVHE aura des problèmes de capacité à partir de 2024 seulement, et qu'à moins d'annuler le contrat avec Black Label, VVHE ne pourra pas transformer tous les raisins qu'elle cultive.*

|                                      | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Capacité totale (en caisses)         | 20 000       | 20 000       | 20 000       | 20 000       | 20 000       |
| Production pour VC                   | 10 000       | 10 000       | 10 000       | 10 000       | 10 000       |
| Contrat avec Black Label             | 3 500        | 3 500        | 3 500        | 3 500        | 3 500        |
| <b>Capacité disponible pour VVHE</b> | <b>6 500</b> | <b>6 500</b> | <b>6 500</b> | <b>6 500</b> | <b>6 500</b> |
| Besoins de VVHE                      | 2 200        | 2 900        | 5 100        | 7 800        | 9 300        |
| <b>Insuffisance</b>                  | <b>OK</b>    | <b>OK</b>    | <b>OK</b>    | <b>1 300</b> | <b>2 800</b> |

VVHE n'aura pas une capacité suffisante pour embouteiller son propre vin en 2024 et en 2025. Elle devrait donc envisager de faire modifier cette partie du projet d'entente.

## **Commentaires sur les projections du bénéfice net du bar à vin**

*Dans ses commentaires sur l'information financière, le candidat doit relever l'information manquante dans les projections présentées ou évaluer le caractère raisonnable des hypothèses.*

- Le caractère saisonnier du projet n'est pas pris en compte. Il est peut-être irréaliste de s'attendre à exploiter deux bars éphémères par mois en hiver.
- Les produits d'exploitation projetés ne sont pas étayés par des données. Selon le module de synthèse 1, il y a plus de 750 000 visiteurs par an dans la région, mais la concurrence se fait de plus en plus forte comme on attend l'ouverture de 12 nouveaux restaurants.
- Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse que Sara et Jenny ne recevront aucun salaire, ce qui n'est pas une hypothèse raisonnable, pour évaluer la rentabilité du bar à vin. Ces coûts devraient être inclus dans les projections.
- Sara semble avoir supposé qu'il n'y aurait aucun coût pour les installations (capital ou coûts d'exploitation). Il ne s'agit peut-être pas d'une hypothèse raisonnable.

VVHE doit évaluer le coût et l'apport financiers du bar à vin et des bars éphémères, et négocier une somme forfaitaire et/ou un pourcentage raisonnable des produits d'exploitation ou des bénéfices.

**Occasion d'évaluation n° 6 (Question stratégique n° 5 – Perte de vue de l'essentiel et maintien du contrôle des décisions)**

*Le candidat doit relever ces questions en s'appuyant sur les données précises dans l'étude de cas et sur les décisions prises ou envisagées.*

*On ne demande pas expressément au candidat de traiter ces questions dans l'étude de cas. Celui-ci doit voir que certaines des possibilités envisagées et certaines des décisions prises récemment s'éloignent des activités principales de VVHE, soit la vinification, et pourraient mettre en danger la capacité de VVHE de préserver son image de producteur de vins de première qualité.*

*De plus, Andrew et Jenny semblent prendre des décisions rapidement et sous la pression, comme la décision de signer une entente peu favorable avec NC. Les ententes qu'ils envisagent de conclure avec Sara et avec VC (attribution possible d'un siège au Conseil à Jeremy) vont encore une fois diluer leur capacité de prendre des décisions stratégiques qui profiteront à VVHE et qui assureront le respect de sa mission et de sa vision initiales.*

**Perte de vue de l'essentiel**

- L'utilisation du temps d'Andrew (partenariat avec NC) et potentiellement de Jenny (bar à vin) pourrait nuire à leurs activités de vinification principales, car Andrew et Jenny pourraient ne plus avoir le temps de s'occuper du vignoble et de la vinerie et de leur développement.
- Le partenariat avec Sara est en lien avec les activités de VVHE, mais éloignerait un peu l'entreprise de l'essentiel.
- Le partenariat avec Hearty Kitchens ne correspond pas aux activités principales de VVHE et limite la taille du vignoble.
- Jenny et Andrew pourraient être distraits de leurs objectifs principaux : « [II] semble toujours y avoir de nouvelles possibilités intéressantes dans notre région. »

**Image de VVHE**

En raison des multiples partenariats qu'elle a conclus, VVHE risque de perdre son identité :

- association avec NC, en raison de laquelle la mention « vinerie d'enseignement de Niagara College » est imprimée sur toutes les étiquettes de VVHE et sur le matériel promotionnel;
- achat potentiel de VC et conservation du nom County dans le nouveau nom de la vinerie;
- partenariat du bar à vin et de VVHE, et association sur les médias sociaux et autres activités de promotion conjointe.

## Gouvernance et contrôle des décisions de VVHE

- VVHE s'est laissé influencer par la crainte que quelqu'un d'autre conclue un partenariat avec NC : « Je sentais que c'était une occasion en or qu'il fallait saisir avant que quelqu'un d'autre ne le fasse. »
- VVHE a accepté certaines conditions qui ne sont pas avantageuses pour elle : « Nous nous sommes sentis obligés d'accepter les conditions de NC, même si certaines n'étaient pas souhaitables. »
- Un administrateur de NC siège au Conseil de VVHE; comme il faut maintenant considérer le point de vue de NC dans le processus décisionnel, Andrew et Jenny pourraient moins être en mesure de prendre des décisions stratégiques favorables à VVHE.
- En concluant un partenariat avec NC, VVHE est probablement encore une fois en train de prendre une décision hâtive sans avoir effectué le contrôle diligent nécessaire.
- Selon le projet d'entente, le propriétaire actuel de VC aurait un siège au Conseil de VVHE pour les 15 prochaines années; encore une fois, cela diluerait le pouvoir décisionnel d'Andrew et de Jenny.
- Si VVHE décide d'acquérir VC, il y a des préoccupations quant à la capacité du propriétaire actuel de VC de s'effacer et de laisser Andrew prendre les rênes de la vinerie.
- En tant qu'unique propriétaire du bar à vin et des bars éphémères, Sara pourrait avoir une grande influence sur VVHE et semble déjà suggérer plusieurs changements (création d'un magasin en ligne, offre de rabais, etc.) qui pourraient influencer l'orientation future de VVHE.

John soulève cette question dans l'étude de cas : « Je sais que tu penses que l'avenir est aux partenariats et aux collaborations, mais je crains que ceux-ci détournent VVHE de ses objectifs premiers, c'est-à-dire la culture de raisins de première qualité et la production de vins primés. Dans ces partenariats, qui dirige vraiment? »

*La discussion sur le partenariat de VVHE avec Hearty Kitchens visant la culture de légumes sur les terres inutilisées de VVHE et les commentaires de Jenny sur la culture de légumes plutôt que de vignes sur les terres du vignoble illustrent bien le fait que les Heartwood ne mettent pas l'accent sur leurs activités principales. (Puisqu'elle est d'importance secondaire, cette question ne fait pas l'objet d'une OE distincte. On attend plutôt du candidat qu'il la traite dans le cadre de son analyse de la perte de vue de l'essentiel et de la gouvernance.)*

La culture de légumes génère des flux de trésorerie à court terme et est sensée tant que VVHE n'a pas besoin des terres pour planter des vignes. Toutefois, la culture maraîchère ne cadre pas avec les activités principales de VVHE ou avec sa mission, qui consiste à faire pousser des raisins de qualité supérieure et à produire des vins de première qualité. L'énoncé de mission ne fait aucune mention de la culture de légumes, et cette activité réduira considérablement le bénéfice de VVHE à long terme puisqu'elle réduit le nombre d'acres disponibles pour la culture des vignes et, par conséquent, la production de vin. Elle nécessite aussi du temps qui pourrait être consacré à la gestion du vignoble et de la vinerie.

## Recommandations

- VVHE devrait veiller à la mise en place de ses activités principales avant de se lancer dans d'autres projets.
- VVHE devrait protéger ses principaux intérêts en contrôlant le processus de prise de décisions. Il n'est pas recommandé d'ajouter des administrateurs au Conseil pour le moment.
- Comme le projet de planter davantage de légumes ancestraux et exotiques éloignerait VVHE de ses activités principales et de sa vision/mission, l'entreprise ne devrait pas aller de l'avant et devrait même songer à cesser la culture de légumes.

### 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/recommandations raisonnables pour chacune des questions importantes et a établi des liens entre les diverses questions. Les conclusions/recommandations étaient cohérentes d'une question à l'autre.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions/recommandations raisonnables pour chacune des questions importantes et a tenté d'établir des liens entre les diverses questions.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions/recommandations raisonnables pour chacune des questions importantes et n'a pas établi de liens entre les diverses questions.

### Grille de compétences des CPA

*Compétences habilitantes :*

- 2.1.4 *Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*
- 2.1.5 *Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation*

*Au niveau Compétent, le candidat formule des recommandations logiques qui découlent de son analyse et fournit des suggestions, lorsqu'il y a lieu.*

*Les recommandations et suggestions doivent :*

- *cadrer avec la vision, la mission, les objectifs et les contraintes de VVHE;*
- *concorde avec l'analyse du candidat.*

*Le candidat doit fournir des conclusions/recommandations pour chaque option stratégique.*

*1. Entente avec Niagara College*

- a. Décision de renégocier ou non l'entente et d'y apporter des changements*
- b. Suggestions pour la renégociation*
- c. Incidences de l'annulation de l'entente*

*2. Vinerie*

- a. Décision de construire une vinerie ou d'acheter celle de VC*
- b. Suggestion de changements à apporter à l'entente avec VC*

*3. Bar à vin*

- a. Décision d'aller de l'avant avec ce projet ou non*
- b. Problèmes potentiels relatifs à l'entente et suggestions pour l'améliorer*

*4. Maintien de l'accent sur les activités principales et du contrôle des décisions*

- a. Évaluation des différents projets en fonction de la mission et de la vision de l'entreprise*
- b. Importance de se donner le temps nécessaire pour prendre des décisions réfléchies*
- c. Maintien du contrôle de l'orientation stratégique de l'entreprise en n'attribuant pas de sièges au Conseil aux différents partenaires*

**Conclusions et recommandations globales**

Recommandations au sujet de questions précises

La relation avec NC procure à VVHE de nombreux avantages qui, selon nous, l'emportent sur les problèmes actuels. Toutefois, pour régler autant de ces problèmes que possible, VVHE devrait renégocier l'entente avec NC. L'entreprise devrait surtout chercher à avoir un plus grand contrôle sur l'incidence de l'entente sur son vignoble et sa vinerie, et mettre en place un processus permettant de résoudre en temps opportun les problèmes qui pourraient survenir dans l'avenir. Si VVHE craint d'être encore trop influencée par NC, elle pourrait envisager de demander à un représentant de BR d'être présent lors des négociations.

Nous recommandons à VVHE de construire une vinerie, comme celle-ci entendait le faire initialement. La construction d'une vinerie concorde davantage avec la mission et la vision de VVHE d'être un établissement vinicole de domaine de première qualité et devrait être rentable à long terme. Ce choix aidera aussi VVHE à atteindre son objectif de devenir une PME qui offrira une belle qualité de vie à la famille.

Il n'est pas recommandé d'aller de l'avant avec le projet de bar à vin / bars éphémères à l'heure actuelle. Vu le temps limité dont disposent Andrew et Jenny, nous croyons que ce projet risque de les distraire des activités principales de l'entreprise (vignoble et vinerie) et pourrait nuire à la réputation de VVHE. Nous recommandons plutôt de revenir à ce projet une fois que la vinerie sera établie et que les problèmes en lien avec NC seront réglés, parce que le bar à vin pourrait contribuer à la réalisation de la vision de VVHE consistant à attirer des visiteurs dans la région

du comté de Prince Edward. Avant le début des travaux, il serait toutefois judicieux de comparer les coûts liés à l'inclusion d'un espace pour le bar à vin dans la construction initiale par rapport aux coûts entraînés par l'ajout d'un tel espace par la suite.

### Recommandations globales

L'entreprise envisage actuellement de nombreux projets, mais elle ne doit surtout pas perdre de vue sa mission et sa vision. Une fois que ses activités principales seront bien établies, VVHE pourra envisager d'autres projets.

VVHE semble avoir pris des décisions hâtives et s'être laissé influencer par d'autres organisations, comme NC. Ses propriétaires ne doivent pas permettre que cela se reproduise. Avoir un conseil d'administration leur permet de profiter de l'expérience des administrateurs et de leurs conseils, mais il est essentiel qu'Andrew et Jenny conservent le pouvoir décisionnel. Dans toutes les ententes et les coentreprises, ils devront préciser qu'en tant que propriétaires, ils ont le dernier mot en ce qui concerne l'orientation stratégique de VVHE.

*Le candidat peut formuler d'autres recommandations, tant qu'elles sont bien étayées et qu'elles découlent logiquement de son analyse.*

### Intégration

*Le candidat doit clairement expliquer les liens entre les décisions que VVHE doit prendre.*

Il y a de nombreux liens entre les questions considérées :

- NC / VC
  - Les objectifs de NC en matière de développement durable nécessitent un investissement dans l'innovation et la technologie. Vu l'âge de son équipement, il n'est pas certain que VC puisse satisfaire à ces objectifs. VVHE devrait peut-être songer à renégocier ce point avec NC.
- Bar à vin / VC
  - La décision d'acheter ou de construire la vinerie aura un effet sur le projet d'ouverture d'un bar à vin. Si VVHE achète VC, elle devra construire un bâtiment distinct pour le bar à vin.
- NC / Bar à vin
  - Si VVHE annule l'entente avec NC et conserve le bâtiment construit par l'université sur son terrain, elle pourrait y installer un restaurant, une salle de dégustation et un magasin de détail. VVHE devra clarifier la question de la propriété du bâtiment de NC sur son terrain et déterminer les coûts de conversion.
  - En raison de la nouvelle entente avec NC, VVHE doit prendre en compte la nécessité de payer les stagiaires du programme d'arts culinaires de NC qu'elle utilisera comme main-d'œuvre à l'avenir.

- Production
  - Les acres de terrains fournis à NC pour la construction de son bâtiment et pour ses vignobles de recherche réduiront le nombre d'acres disponibles pour la production de raisins de VVHE.
  - L'achat de VC rendrait disponibles les terres destinées à la construction d'une vinerie, ce qui pourrait avoir pour effet d'augmenter la production de raisins de VVHE.
  - Le bar à vin réduirait la production de raisins de VVHE.

#### Évaluation sommative n° 4 – Problème de 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.

#### Grille de compétences des CPA

##### Compétences habilitantes

##### 3.3 Adapter les communications aux besoins des utilisateurs

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

- *Difficile à comprendre;*
- *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 qu'il a répondu, de façon cohérente et professionnelle, aux questions importantes.*

*Les correcteurs doivent prendre 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 (lorsque ces renseignements sont fournis) 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 l'étude de cas (celle du Jour 1 et celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?*
- 6. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?*

## EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT – VVHE (VERSION 2)

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

Destinataire : VVHE

Expéditeur : CPA

Objet : Analyse des questions stratégiques

### Analyse de la situation

Mission et vision

La mission et la vision de VVHE sont restées les mêmes qu'à la création de l'entreprise. VVHE tient encore à s'efforcer de cultiver les meilleurs raisins, de produire des vins de première qualité, d'attirer des visiteurs dans notre région et d'offrir une belle qualité de vie à la famille d'Andrew et de Jenny.

Facteurs clés de succès

Voici certains des facteurs clés de succès dans le secteur :

1. Forte présence sur les médias sociaux pour faire connaître la marque
2. Capacité à obtenir du financement
3. Offre de produits diversifiée et unique
4. Ventes de marchandises et de vin sur place
5. Viticulteur compétent et expérimenté et personnel travaillant sur place
6. Produire des vins de première qualité à partir des meilleurs raisins
7. Situé sur une route des vins bien balisée, dans une zone touristique

Les facteurs clés de succès et les énoncés de vision et de mission doivent être pris en compte pour analyser les questions stratégiques et formuler des recommandations.

### *Environnement interne et externe*

Forces

- Grâce au partenariat avec Hearty Kitchens, VVHE a généré des flux de trésorerie supplémentaires de 65 000 \$ qui ont contribué à couvrir les charges d'exploitation de l'entreprise.
- Un conseil d'administration a été formé, ce qui indique une bonne surveillance de toutes les décisions prises.
- VVHE a profité du recours à de la main-d'œuvre étudiante gratuite, de sorte que les charges d'exploitation restent basses.

- Grâce aux subventions obtenues et aux flux de trésorerie d'exploitation, VVHE a pu réduire le besoin d'obtenir du financement supplémentaire pour financer les activités du vignoble.
- La popularité du partenariat avec le Niagara College ne cesse de croître et on prévoit que cette croissance se poursuivra. Si VVHE poursuit le partenariat, cela aura l'avantage de faire connaître la marque de VVHE.

#### Faiblesses

- Toutes les terres ont été semées ou sont utilisées pour d'autres projets (c.-à-d. 30 acres plantées, 5 acres pour le partenariat avec NC et 5 acres pour le partenariat concernant les légumes). Sauf pour les 5 acres de légumes, VVHE ne peut pas croître seulement en plantant des vignes. Elle devra chercher des possibilités de croissance externes.
- Andrew et Jenny semblent débordés. Il faut en tenir compte dans l'analyse des possibilités de croissance, car trop en prendre sur leurs épaules pourrait les mener à l'épuisement professionnel.
- Le partenariat avec le Niagara College ne s'est pas déroulé comme prévu, ce qui a nui à la capacité d'Andrew de se concentrer sur les activités principales.
- En plantant des légumes et en établissant un partenariat avec le Niagara College, VVHE n'est pas resté fidèle à sa mission et à sa vision.

#### Possibilités

- Les clients s'intéressent de plus en plus à l'histoire de chaque vin, ce qui donne la possibilité à VVHE d'adopter une approche originale pour cibler les amateurs de vin afin de suivre cette tendance.
- Les milléniaux et les baby-boomers détiennent encore la majorité du secteur du vin, ce qui donne la possibilité à VVHE de cibler ces consommateurs.
- Les entreprises s'efforcent de plus en plus d'être actives sur les plateformes de médias sociaux, ce qui donne la possibilité à VVHE d'accroître ses efforts de marketing sur ces plateformes.

#### Menaces

- La météo demeure une menace pour le secteur vinicole, car elle peut nuire à la croissance des vignes, ce qui peut ultimement réduire les produits potentiels.
- L'association étudiante a remis en question la non-rémunération des stages, et affirme que les étudiants sont des employés et qu'ils devraient être payés. Cela affecte toutes les vineries, dont VVHE, qui a recours à des étudiants comme stagiaires. Le fait de rémunérer ces étudiants augmentera les charges d'exploitation.

#### Objectifs

- Andrew et Jenny veulent poursuivre des occasions de croissance qui les aideront à générer des flux de trésorerie d'exploitation suffisants pour qu'ils puissent les utiliser à des fins personnelles.
- VVHE veut poursuivre des occasions de croissance qui respectent sa mission et sa vision globales.

### Analyse financière

- Comme le rendement des vignes plantées augmentera dans les prochaines années, la production annuelle croîtra, ce qui générera des produits supplémentaires pour l'entreprise.
- L'emprunt à Farm Plus reste disponible pour VVHE. Les modalités sont demeurées inchangées, sauf que VVHE ne peut plus reporter les remboursements du capital.

### Questions stratégiques - Analyse

Option 1 : Achat ou construction d'une vinerie

VVHE a la possibilité d'acheter la vinerie VC ou de construire sa propre vinerie.

### Achat de la vinerie VC

#### *Analyse quantitative*

À l'Annexe A, j'ai calculé les flux de trésorerie nets annuels liés à cette possibilité selon les renseignements fournis. J'ai calculé des flux de trésorerie nets de 67 001 \$ par année.

### Coûts initiaux et financement

Selon cette option, les paiements totaliseront 2,7 millions \$, à raison de 15 000 \$ par mois pendant 15 ans, pour un total de 180 000 \$ ( $15\,000 \$ \times 12 \text{ mois}$ ) par année.

VVHE n'aura pas besoin de financement supplémentaire selon cette option, car il n'y a pas de coûts initiaux importants. Comme le délai de paiement dépasse 15 ans, VVHE aura le temps de croître et pourra utiliser ses flux de trésorerie d'exploitation prévus pour faire ce remboursement.

### Capacité supplémentaire

Selon cette option, VVHE devra s'acquitter des 10 000 caisses de la vinerie County et des 3 500 caisses de Black Label Vineyards jusqu'en 2025, ce qui laisse 6 500 ( $20\,000 - 3\,500 - 10\,000$ ) caisses pour la production de VVHE. Selon les prévisions de VVHE concernant la production, VVHE s'attend à pouvoir embouteiller 7 800 caisses de vin en 2024. Donc, dans ces conditions, VVHE devra se doter d'une capacité supplémentaire d'embouteillage, ce qui fera augmenter les coûts et, par conséquent, réduira les marges sur la vente de son vin.

Après 2025, VVHE pourra externaliser l'embouteillage ou examiner d'autres possibilités le concernant (p. ex., acheter des raisins pour embouteiller le vin), ce qui entraînera des produits supplémentaires.

### Autres coûts à prendre en compte

On ne sait pas exactement quels seront les montants de la commission et des coûts variables. Ils devraient faire l'objet d'une négociation avant qu'une décision soit prise.

#### *Analyse qualitative*

Avantages :

- Selon cette option, VVHE n'aura pas à consacrer de temps à la recherche de personnel ou à l'externalisation de contrats, etc., car les activités resteront les mêmes, lors du changement de propriétaire. Comme indiqué dans l'analyse de la situation, le temps est une contrainte pour Andrew et

Jenny, compte tenu de leurs activités actuelles; par conséquent, cette option réduirait le temps nécessaire pour réaliser ces tâches.

- Le personnel de VC est déjà expérimenté, ce qui coïncide avec les facteurs clés de succès dans ce secteur.
- VVHE connaît très bien les activités de VC et ses locaux en raison de la relation actuelle avec Andrew, qui y est le vinificateur en résidence, et du fait que VVHE utilise VC comme vinerie virtuelle. La transition se fera donc plus en douceur et empiètera moins sur le temps d'Andrew et de Jenny.
- Tous les permis de VC sont transférables, ce qui réduira la quantité de travail liée à l'obtention des permis et permettra à Andrew et à Jenny de consacrer leur temps à autre chose.
- VC est proche des activités de VVHE. Comme elle est située dans le comté de Prince Edward, sur une route des vins bien balisée, elle attirera des touristes, ce qui est conforme aux facteurs clés de succès dans ce secteur.

Inconvénients :

- VC n'est pas un établissement vinicole de domaine et vend des vins VQA et non VQA, ce qui ne cadre pas avec la mission et la vision actuelles de VVHE, car celle-ci accorde une importance capitale à la production de vins de première qualité.
- Selon cette option, VVHE serait tenue de s'appeler « Vignoble et vinerie Heartbreak du domaine County », de sorte qu'il serait difficile pour VVHE de maintenir la réputation actuelle de sa marque dans le secteur sans créer de la confusion chez ses clients. Si cette option est retenue, le nom devrait être négocié, car VVHE voudra s'assurer que sa marque reste distincte de celle de VC.
- Andrew et Jenny se questionnent sur la participation de Jeremy Stiles. S'il siège au conseil, il sera encore plus en mesure de contrôler les décisions et l'orientation de VVHE.

### Construction de leur propre vinerie

Analyse quantitative

#### *Coûts irrécupérables*

Jenny, vous avez mentionné que vous vous inquiétiez au sujet de l'argent déjà investi pour faire dessiner des plans et vous documenter sur l'équipement. Ce sont des coûts irrécupérables, car vous ne pourrez pas récupérer votre temps ou votre argent. Ils ne devraient donc pas être pris en compte dans le processus décisionnel.

#### *Financement*

Selon cette option, le coût de construction estimatif d'une vinerie d'une capacité de 10 000 caisses était de 1,2 million \$ en 2018. Les taux d'intérêt ont probablement augmenté depuis 2018 et, par conséquent, j'ai effectué une analyse de sensibilité à l'Annexe B pour calculer le coût d'emprunt annuel selon les deux taux.

Ce financement ne couvre toutefois que la construction de la vinerie, et ne tient pas compte des coûts pour l'équiper. Par conséquent, le coût d'emprunt annuel sera plus élevé que ce qu'indique mon calcul de l'Annexe B.

### *Possibilité d'externalisation*

Jusqu'en 2026, VVHE aurait une capacité supplémentaire qu'elle pourrait externaliser, ce qui contribuerait à générer des fonds supplémentaires.

#### Analyse qualitative

##### Avantages :

- Si VVHE construisait sa propre vinerie, elle en aurait le plein contrôle.
- Le fait de construire une vinerie permettrait à VVHE de tout faire à l'interne, ce qui réduirait les risques que sa vision et sa mission ne soient pas respectées.

##### Inconvénients :

- La construction d'une vinerie s'accompagne de coûts importants et demanderait beaucoup de temps à Andrew et à Jenny. Compte tenu des contraintes actuelles mentionnées dans l'analyse de la situation, vous occuper de la vinerie risquerait de vous mener à l'épuisement professionnel.
- Vous gagnez actuellement 65 000 \$ par année grâce au terrain utilisé pour des légumes. Ce montant ne serait plus généré chaque année.

### Recommandation

Comme la construction de votre propre vinerie entraînerait des coûts importants pour le moment, je vous recommande de ne pas aller de l'avant avec cette option. Toutefois, avant d'accepter la proposition de VC, je vous recommande de négocier les points suivants :

- La durée du contrat : Il faudra actuellement 15 ans avant que VVHE obtienne les actifs et le terrain, ce qui représente une longue période et augmente le risque que VVHE ne souhaite pas poursuivre ce partenariat pendant aussi longtemps, ou que les actifs et le terrain perdent de la valeur pendant cette période. Je vous recommande de négocier une durée plus courte.
- La participation de Jeremy dans les activités de VVHE. Ce point vous préoccupe visiblement, et comme la mission et la vision de VC ne cadrent pas avec celles de VVHE, vous devriez négocier pour veiller à ce que Jeremy ne puisse pas contrôler les activités de VC.

### Option stratégique 2

Sara Sherbini a proposé à VVHE de s'associer à elle pour établir un bar à vin à VVHE, ainsi qu'un bar éphémère. L'entreprise peut soit aller de l'avant avec cette possibilité, ou non.

### Analyse quantitative

J'ai examiné l'information financière prévisionnelle de Sara et j'ai quelques commentaires à formuler concernant ses hypothèses :

- Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse selon laquelle Sara et Jenny ne recevront aucun salaire. Je me demande si c'est réaliste, pour Sara comme pour Jenny. Le restaurant sera ouvert pendant 10 heures chaque jour et exigera beaucoup de temps et d'efforts de la part de Sara et de Jenny. Il est évident qu'Andrew et Jenny consacrent tous les deux beaucoup de temps sans grand gain financier. Je

serais donc porté à croire que Jenny voudrait au moins recevoir un salaire comparable à celui qu'elle touchait comme serveuse, soit 45 000 \$.

- Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse qu'il y aura, en moyenne, deux bars éphémères par mois. Comme il s'agit d'un nouveau projet pour Sara et VVHE, je crois qu'un bar éphémère par mois serait plus réaliste.

- Les frais d'occupation sont estimés à zéro, car les locaux sont fournis par VVHE. Comme Sara exploiterait cette entreprise sous son propre nom, je recommande de louer les locaux à Sara plutôt que de l'autoriser à les utiliser sans frais.

Par conséquent, j'ai calculé le résultat net prévu de cette option à l'Annexe C pour la première année.

#### *Pourcentage des profits.*

Selon cette entente, il est évident que Sara s'occuperait elle-même de l'exploitation et verserait à VVHE un pourcentage de ses profits. Avant de retenir cette option, il faudrait s'entendre sur un pourcentage raisonnable, compte tenu du fait que VVHE veut tirer un gain financier de toute possibilité de croissance et du temps que VVHE devra y consacrer.

#### Analyse qualitative

Selon cette option, Sara exploiterait l'entreprise seule, pour pouvoir obtenir des subventions. Le fait que Sara aurait le plein contrôle de l'entreprise augmenterait les risques qu'elle l'exploite pour servir ses propres besoins, plutôt que ceux de VVHE et les siens dans leur ensemble. Andrew et Jenny n'auraient aucun contrôle sur les activités.

#### Avantages :

- Sara est très présente sur les médias sociaux. Elle pourrait donc faire la promotion de VVHE au moyen de ses plateformes de médias sociaux, ce qui aiderait VVHE à suivre la tendance actuelle dans le secteur et à cibler davantage d'amateurs de vins.
- La vision de Sara d'ouvrir des boutiques éphémères partout en Ontario et dans différentes régions, cadrerait avec la mission et la vision de VVHE d'attirer tous les amateurs de vin aux palais les plus fins et contribuerait à élargir le public cible.
- Les bars éphémères sont populaires auprès des étudiants de NC, qui font partie de la tranche d'âge des milléniaux. Comme les milléniaux représentent une part importante de la clientèle dans le secteur du vin, cette popularité pourrait mousser les ventes.
- Ouvrir le bar à vin, fournit l'occasion à VVHE de donner les différents cours qu'elle peine actuellement à offrir dans le cadre de son partenariat actuel avec NC.
- Le bar à vin aiderait VVHE à diversifier ses sources de revenus et son offre de produits.

#### Inconvénients :

- Andrew et Jenny n'ont pas établi une relation solide avec Sara. Par conséquent, ce partenariat pourrait entraîner des problèmes, ce qui pourrait nuire au partenariat.

- Andrew et Jenny ont déjà des contraintes de temps. S'ils retiennent cette option, malgré le rôle que jouera Sara, ils devront passer beaucoup de temps avec Sara, ce qui pourrait les mener à l'épuisement professionnel.
- La mission et la vision de Sara ne cadrent pas avec celles de VVHE. Si Sara réalise ses activités sur place, chez VC ou VVHE, il pourrait être difficile pour VVHE de garder l'accent sur sa mission et sur sa vision.
- Sara a demandé qu'un potager pour le restaurant soit cultivé chez VVHE. Si VVHE continue de cultiver des légumes, elle subira des pertes sur une partie de ce qu'elle cultive à des fins commerciales et ne fera probablement pas autant si des récoltes sont utilisées pour le restaurant. En outre, si elle accepte ces conditions, VVHE pourra moins facilement utiliser cet espace excédentaire pour planter d'autres vignes si elle le souhaite.

#### Recommandation

Tout bien considéré, je ne recommande pas à VVHE d'aller de l'avant avec cette option. Il est trop risqué, compte tenu de la nouveauté de la relation, de donner à Sara le plein contrôle de l'entreprise. Quelle que soit l'option retenue entre la construction ou l'achat d'une vinerie, les buts de Sara et sa mission et sa vision d'ensemble ne cadrent pas avec ceux de VVHE, ce qui pourrait faire dévier Andrew et Jenny de leurs objectifs généraux.

#### Option stratégique 3 : Partenariat avec le Niagara College

VVHE s'est associée avec le Niagara College et se demande si elle devrait renégocier les conditions du contrat ou y mettre fin.

#### *Analyse quantitative*

##### *Fonds reçus*

Selon cette option, Andrew touche 10 500 \$ par groupe. Comme indiqué dans l'analyse de la situation, Ce programme connaît visiblement une croissance soutenue, par conséquent, Andrew continuera probablement de recevoir des fonds supplémentaires.

Si vous résiliez le contrat, vous ne recevriez plus cette somme. Toutefois, comme vous travaillez encore à la Vinerie County, tout le temps que vous gagneriez vous permettrait de concentrer vos efforts ailleurs et probablement de générer le même montant, sinon plus, en produits.

##### *Dépenses en immobilisations*

Selon le contrat actuel, le Niagara College a pris en charge toute la dette liée à la construction du bâtiment et au défrichage du terrain. La propriété du bâtiment et du terrain ne sera pas transférée avant la fin du contrat de 25 ans.

Si VVHE annule ce contrat, deux choix s'offriront probablement à elle : racheter le terrain ou faire en sorte que NC réalise ses activités sur son propre terrain. Le rachat du bâtiment exigera l'obtention de financement supplémentaire, et selon que vous déciderez de retenir ou non l'une ou l'autre des options concernant la vinerie, vous vous endetterez substantiellement, ce qui pourrait être irréalisable.

### *Analyse qualitative*

Vous avez demandé quelles seraient les conséquences de l'annulation de la location pour VVHE dans son ensemble. J'ai donc analysé ci-dessous ces conséquences d'un point de vue qualitatif.

Annulation du contrat :

Avantages :

- La résiliation du partenariat ferait gagner beaucoup de temps à Andrew et à Jenny, et leur permettrait de se concentrer sur d'autres occasions de croissance.
- Si vous mettez fin au partenariat et que le bâtiment devient vacant, vous pourriez être en mesure de le racheter et de l'utiliser comme vinerie plutôt que d'en construire une nouvelle.
- L'enseignement ne fait pas partie de la mission et de la vision de VVHE et ne cadre pas avec votre passion. L'annulation de ce contrat vous permettrait de consacrer votre temps à vos passions.

Inconvénients :

- Le début de la production de vin n'est pas prévu avant septembre 2021. La résiliation aussi hâtive du contrat entraînerait donc sûrement d'importants coûts irrécupérables, et pourrait nuire à la réputation de VVHE.
- NC contribue largement à faire connaître la marque de VVHE. La résiliation ferait en sorte qu'Andrew et Jenny devraient concentrer leurs efforts sur le marketing et sur d'autres communications concernant les subventions, etc. Même s'ils gagneraient beaucoup de temps, ils devraient consacrer ce temps à pallier tous ces éléments perdus.

### Recommandation

Même si l'annulation du contrat ferait gagner beaucoup de temps à Andrew et à Jenny, les avantages ne seraient probablement pas supérieurs aux coûts. Par conséquent, je vous recommande de renégocier le contrat. Voici quelques recommandations à ce sujet :

- Participation au conseil : Vous mentionnez vos préoccupations concernant la participation d'un représentant de NC au conseil. Cette participation devrait être négociée pour que le représentant n'ait pas un plein droit de vote lors des réunions du conseil. Comme VVHE ne se limite pas à son partenariat avec NC, le fait que cette personne soit là lors des discussions sur l'entreprise dans son ensemble est de toute évidence néfaste.
- Paiement aux étudiants : Vous avez mentionné que l'association étudiante tentait de faire en sorte que les étudiants soient payés. S'il fallait payer tous les travailleurs, il en résulterait une importante sortie de trésorerie pour VVHE. Comme vous êtes insatisfait de certains étudiants et instructeurs qui ne sont pas aussi efficaces, ou ne font pas attention, je recommande de négocier les conditions des stages étudiants. Par exemple, le fait pour les étudiants de devoir postuler pour des stages rémunérés entraînerait probablement plus de gestion et des coûts moins élevés. Si vous embauchiez des étudiants, vous pourriez mieux contrôler leurs agissements et probablement réduire les coûts occasionnés par les inefficiences.

- Heures d'ouverture : Vous avez mentionné que les étudiants et les instructeurs arrivent souvent à l'improviste. Je recommande de négocier les heures d'ouverture pour les étudiants et les instructeurs. Si vous fixez des heures, votre investissement de temps diminuera et vous pourrez recommencer à vous concentrer sur d'autres aspects de votre entreprise en l'absence des étudiants.

- L'utilisation des installations pour les cours : Vous mentionnez une entente de non-concurrence en vigueur qui vous empêche d'organiser des cours. Je vous recommande de négocier ces conditions et de déterminer avec NC si la possibilité lui semblerait plus acceptable s'il recevait une partie des produits qui pourraient être réintégrés dans les études pour que toutes les parties y trouvent leur compte.

#### Questions liées à l'exploitation

##### *Continuer de cultiver des légumes*

Lors de notre discussion, Jenny, vous avez mentionné que vous songiez à maintenir le partenariat avec Hearty Kitchens. Vous avez généré des flux de trésorerie de 65 000 \$ l'an dernier, ce qui, comme vous avez quitté votre emploi de serveuse et que VVHE a résilié le bail de l'agriculteur, vous a fourni des flux de trésorerie supplémentaires pour couvrir les charges d'exploitation. Deux options s'offrent à VVHE : poursuivre dans cette voie, ou non.

##### *Maintien du partenariat*

Si vous retenez cette option, vous continuerez probablement à recevoir autant chaque année en produits. Toutefois, comme les vignes, les légumes sont sensibles à la météo, alors ce montant pourrait varier d'une année à l'autre. Toutefois, si vous choisissez cette voie, vous le faites au détriment de l'axe principal des activités de VVHE. Ces terres pourraient servir à cultiver des vignes supplémentaires, et donc, à accroître la production, ce qui générerait des produits supplémentaires.

#### Recommandation générale

Après avoir examiné les possibilités présentées, je recommande que VVHE retienne les options suivantes. Premièrement, je recommande de maintenir le partenariat avec le Niagara College, mais de négocier les conditions du contrat. Ces négociations devraient porter sur l'obligation pour les étudiants de postuler pour les stages payés, pour que VVHE soit plus efficient concernant le temps consacré aux étudiants, sur les heures d'ouverture de l'école chez VVHE et sur l'utilisation des installations. De plus, je recommande que VVHE ne retienne pas l'option du bar à vin, puisqu'elle est trop risquée et ne cadre pas avec les activités principales de VVHE. En outre, je recommande que VVHE négocie les conditions de la Vinerie County avant de prendre une décision à son sujet.

D'un point de vue opérationnel, je recommande le maintien du partenariat avec Hearty Kitchens, car vous générez des flux de trésorerie que vous pouvez utiliser pour couvrir les charges d'exploitation. Jusqu'à ce que vos vignes aient atteint leur pleine production et que vous ayez besoin de ces terres pour en cultiver davantage, je recommande le statu quo.

|                                   |                                                            |  |  |  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Annexe A : Vinerie VC             |                                                            |  |  |  |
| Objectif :                        | déterminer la valeur actualisée nette de cette possibilité |  |  |  |
| Analyse :                         |                                                            |  |  |  |
| Entrées de trésorerie :           | 2021 - 2025                                                |  |  |  |
| Frais d'embouteillage annuels :   | 80000                                                      |  |  |  |
| Coûts variables annuels           | 33000 Si les coûts variables sont de 3,3 \$                |  |  |  |
| Commission                        | Inconnue pour le moment                                    |  |  |  |
| Sorties de trésorerie             | -180000 (15 000 \$ * 12)                                   |  |  |  |
| Bail :                            | -1                                                         |  |  |  |
| Flux de trésorerie nets annuels : | -67001                                                     |  |  |  |

|                                                           |                                                                      |                                                   |        |  |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------|--|
| Annexe B : Financement pour la construction d'une vinerie |                                                                      |                                                   |        |  |
| Objectif :                                                | calculer le montant des intérêts et du capital requis pour l'emprunt |                                                   |        |  |
| Analyse :                                                 |                                                                      |                                                   |        |  |
| Investissement total :                                    | 1 200 000                                                            | Analyse de sensibilité si le taux augmente à 10 % |        |  |
|                                                           |                                                                      | 1 200 000                                         |        |  |
| Taux de l'emprunt à Farm Plus :                           | 8%                                                                   | 10%                                               |        |  |
| Total des intérêts                                        | Investissement * Taux                                                | 96000                                             | 120000 |  |
| Capital                                                   | (durée : 15 ans selon les conditions initiales)                      | 80000                                             | 80000  |  |
| Total des paiements annuels                               |                                                                      | 176000                                            | 200000 |  |

|                                                                                                   |  |  |  |  |                                                                      |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Annexe C : Bar à vin                                                                              |  |  |  |  |                                                                      |  |  |  |  |
| Objectif : calculer les flux de trésorerie attendus de l'investissement pendant la première année |  |  |  |  |                                                                      |  |  |  |  |
| Analyse :                                                                                         |  |  |  |  |                                                                      |  |  |  |  |
|                                                                                                   |  |  |  |  | Total                                                                |  |  |  |  |
| Résultat net prévu :                                                                              |  |  |  |  | 240480                                                               |  |  |  |  |
| Moins :                                                                                           |  |  |  |  |                                                                      |  |  |  |  |
| Salaire de Jenny et de Sara :                                                                     |  |  |  |  | -90000 Supposons 45 000 pour Sara et pour Jenny                      |  |  |  |  |
| Coûts de démarrage :                                                                              |  |  |  |  | -210000                                                              |  |  |  |  |
| Financement                                                                                       |  |  |  |  | 210 000                                                              |  |  |  |  |
| Produits des bars éphémères                                                                       |  |  |  |  | -60000 Supposons un par mois (division du total de 120 000 \$ par 2) |  |  |  |  |
| Total du résultat net prévu pour l'an 1 :                                                         |  |  |  |  | 90480                                                                |  |  |  |  |

**ANNEXE G**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – VVHE  
VERSION 1 ET VERSION 2**

## Résultats par occasion d'évaluation sommative

### Résultats de la correction – VVHE (version 1)

| Indicateur                 | Copies | Échec <sup>1</sup> | Échec de peu /<br>Réussite de<br>justesse <sup>1</sup> | Réussite |
|----------------------------|--------|--------------------|--------------------------------------------------------|----------|
| Évaluation de la situation | 6 878  | 0,41               | 2,43                                                   | 97,16    |
| Analyse                    | 6 878  | 4,04               | 22,81                                                  | 73,15    |
| Conclusions et conseils    | 6 878  | 0,68               | 3,15                                                   | 96,16    |
| Communication              | 6 878  | 0,22               |                                                        | 99,78    |

### Résultats de la correction – VVHE (version 2)

| Indicateur                 | Copies | Échec <sup>1</sup> | Échec de peu /<br>Réussite de<br>justesse <sup>1</sup> | Réussite |
|----------------------------|--------|--------------------|--------------------------------------------------------|----------|
| Évaluation de la situation | 793    | 2,52               | 14,25                                                  | 83,23    |
| Analyse                    | 793    | 9,09               | 53,97                                                  | 36,95    |
| Conclusions et conseils    | 793    | 3,15               | 8,07                                                   | 88,78    |
| Communication              | 793    | 0,13               |                                                        | 99,87    |

<sup>1</sup> Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. 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.

**ANNEXE H**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – VVHE  
VERSION 1 ET VERSION 2**

## **COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VVHE VERSIONS 1 ET 2)**

**Épreuve / Étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, VVHE version 1  
(EFC de septembre 2018)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaine de la Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)**

#### **Occasion d'évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)**

On attendait des candidats qu'ils résument les facteurs de décision importants et signalent les changements majeurs par rapport à la situation dans le module de synthèse 1 (notamment en ce qui a trait aux tendances et aux changements opérationnels) qui influeraient sur les décisions que VVHE doit prendre. Aux OES n<sup>os</sup> 2 et 3, des points ont été accordés aux candidats qui ont fait des liens avec leur évaluation de la situation dans le corps de leur rapport. Contrairement aux études de cas du Jour 1 précédentes, la version 1 de l'étude de cas VVHE comportait peu de changements importants à la situation que les candidats devaient relever d'emblée : la mission et les objectifs de VVHE sont demeurés identiques, et il n'y a eu aucun changement important au contexte économique. Il y avait toutefois d'autres facteurs situationnels clés que les candidats devaient relever et prendre en considération, comme le fait que VVHE, ayant investi dans une vinerie ultramoderne, se retrouve avec peu de trésorerie. Les flux de trésorerie à court terme représenteront donc un problème majeur pour VVHE tant qu'elle n'aura pas atteint sa pleine capacité, ce qui n'arrivera pas avant quelques années, lorsque les vignes commenceront à produire pleinement. La question des flux de trésorerie était aussi importante puisque les deux propriétaires ont quitté leur emploi et que VVHE est maintenant leur seule source de revenus. La plupart des candidats ont relevé cette question et l'ont traitée dans leur analyse aux OES n<sup>os</sup> 2 et 3.

La plupart des candidats ont produit une évaluation de la situation adéquate. Contrairement à ce qui a été observé lors des EFC précédents, les candidats n'ont pas passé trop de temps sur cette partie de leur réponse et ont mis en évidence les éléments importants qui avaient changé par rapport à la situation décrite dans le module de synthèse 1 pouvant influencer sur la prise de décisions (trésorerie limitée, remboursement de l'emprunt, nécessité de protéger les vignes, etc.). Beaucoup de candidats ont récapitulé la mission et les facteurs clés de succès, et ont intégré l'évaluation de la situation à une analyse FFPM.

Les candidats forts ont puisé dans les connaissances acquises dans le module de synthèse 1 et ont développé leur pensée dans leurs analyses en ne se contentant pas de citer les données du cas, mais en expliquant pourquoi ces données étaient pertinentes. Par exemple, VVHE continue à vendre toute sa production de pinot noir chaque année, une popularité qui est prometteuse pour

l'avenir. Ces candidats ont aussi axé leur analyse principalement sur les éléments qui avaient changé comparativement à la situation du module de synthèse 1.

Beaucoup de candidats faibles ont consacré trop de temps à l'évaluation de la situation et ont rédigé des analyses FFPM de quatre à cinq pages sans mettre l'accent sur les facteurs importants. D'autres ont simplement repris des données du cas qui présentaient peu ou pas d'intérêt, comme le fait qu'Andrew avait quitté son emploi.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient analyser quatre questions importantes, tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue opérationnel. Les candidats pouvaient aussi faire une analyse moins approfondie de certaines questions opérationnelles d'importance secondaire. On attendait des candidats qu'ils réalisent une analyse qualitative et quantitative de chacune des questions, et l'étude de cas fournissait suffisamment d'informations pour ce faire. Par rapport aux études de cas du Jour 1 précédentes, celle-ci comprenait plus d'informations quantitatives et moins d'informations qualitatives dont les candidats devaient tenir compte, ce qui a changé la nature de l'analyse requise.

#### Question importante n° 1 : Achat de matériel

VVHE a perdu une partie de ses vignes en raison du gel intense et évalue maintenant deux options pour protéger les vignes des dégâts causés par le gel. On attendait des candidats qu'ils analysent les avantages et inconvénients propres à chaque option (souffleuses à air chaud et chaufferettes au mazout). Sur le plan quantitatif, on s'attendait à ce qu'ils calculent la valeur actualisée du matériel en se servant du coût initial et du coût de fonctionnement, et, surtout, qu'ils soulignent que les deux types de matériel n'ont pas la même durée d'utilité.

La plupart des candidats ont analysé plusieurs des aspects clés relatifs aux deux options, et beaucoup d'entre eux ont fait le lien entre l'utilisation des souffleuses à air chaud et la volonté de VVHE de respecter l'environnement. Ils ont aussi tenté de comparer les souffleuses et les chaufferettes sur le plan quantitatif et ont intégré les résultats de ces calculs à leur recommandation.

Les candidats forts ont calculé la valeur actualisée du matériel et ont tenu compte de la durée d'utilité trois fois moindre des chaufferettes afin de rendre leur valeur actualisée comparable à celle des souffleuses. Dans leur analyse des avantages et des inconvénients des deux options, beaucoup de ces candidats ont aussi souligné le fait que VVHE avait peu de trésorerie disponible et qu'il serait difficile pour elle de financer les coûts initiaux liés à l'achat de nouveau matériel. Ils ont également relevé le fait que VVHE devrait souscrire une assurance, ce que les propriétaires n'ont pas pris en compte.

Les candidats faibles n'ont pas pris en considération que la durée d'utilité des souffleuses est de 24 ans alors que celle des chaufferettes est de seulement 8 ans. Par conséquent, leur analyse quantitative, dans laquelle ils ont simplement comparé la valeur actualisée des chaufferettes et des souffleuses, sans tenir compte de leur durée d'utilité différente, était faussée. Ces candidats

ont aussi eu de la difficulté à établir des liens avec leur évaluation de la situation. Par exemple, beaucoup d'entre eux ont simplement recommandé l'achat du matériel sans prendre en compte l'investissement requis et le manque de trésorerie de VVHE (que bon nombre d'entre eux avaient relevé dans leur évaluation de la situation).

#### Question importante n° 2 : Vin de première qualité

L'un des propriétaires de VVHE, Andrew, veut créer un vin de première qualité, ce qui signifie qu'il faudra faire vieillir un an de plus une partie de la production normale. Les candidats devaient analyser les avantages de ce projet et reconnaître ses inconvénients, c'est-à-dire que le marché pour ce vin est sensible au prix, que les restaurants (l'un des débouchés de ce vin) voudront payer un prix beaucoup moins élevé que le reste du marché et, fait le plus important, que VVHE devra sacrifier un an de ventes pendant que le vin vieillit 12 mois de plus.

La plupart des candidats ont bien traité des avantages et des inconvénients de cette idée et ont souligné, dans leurs calculs ou leur analyse, que VVHE subirait une perte la première année. La plupart des candidats ont aussi produit une comparaison adéquate des marges, ont calculé correctement le bénéfice différentiel, et ont fait le lien entre cette question et la vision de VVHE de même que les préférences des propriétaires.

Les candidats forts ont présenté une analyse quantitative complète, soulignant la perte de 115 000 \$ la première année dans leurs explications et dans leurs calculs. Ils ont aussi tenu compte des problèmes de trésorerie à court terme dans leur analyse en attirant l'attention sur le fait que VVHE ne pouvait pas se permettre de renoncer pour l'instant à des ventes durant une année. Un grand nombre de candidats ont toutefois compris les avantages de la production d'un vin de première qualité et ont recommandé de mettre en œuvre cette idée dans un an ou deux, lorsque VVHE approchera de sa pleine capacité de production et que sa situation de trésorerie sera plus solide.

Les candidats faibles n'ont pas vu qu'il y aurait une perte la première année puisque le vin serait conservé pour le vieillissement au lieu d'être vendu. Qu'ils aient calculé la perte ou non, les candidats faibles sont passés à côté de l'élément central de cette question, omettant de faire le lien avec les problèmes de trésorerie et recommandant simplement à VVHE d'aller de l'avant avec la production du vin de première qualité.

#### Question importante n° 3 : D'Vine-on-Tap

D'Vine-on-Tap (DOT) a proposé à VVHE de former un partenariat en vue de vendre son vin en fût. DOT utiliserait de l'espace inutilisé dans la nouvelle vinerie de VVHE, mais cette dernière avait prévu utiliser cet espace pour organiser des événements. Les candidats devaient réaliser une analyse qualitative prenant en considération l'information tirée du module de synthèse 1 (et faire le lien avec le marché des milléniaux, les tendances du marché et les facteurs clés de succès) et l'information sur l'offre présentée dans l'étude de cas du Jour 1. Sur le plan quantitatif, les candidats pouvaient analyser les marges, réaliser une analyse de sensibilité et calculer les économies résultant de l'utilisation de fûts au lieu de bouteilles.

La plupart des candidats ont réalisé une analyse adéquate et ont fait le lien avec différentes données de l'étude de cas du Jour 1 et les facteurs clés de succès. Sur les quatre questions importantes à traiter, l'analyse quantitative relative à cette question est celle avec laquelle les candidats ont eu le plus de difficulté. En général, les candidats ont tenté d'effectuer une analyse quantitative, mais beaucoup d'entre eux n'ont pas analysé les données de l'étude de cas de manière approfondie (se contentant par exemple d'indiquer une croissance de la marge annuelle sur les ventes de fûts, qui passerait de 61 000 \$ à 185 000 \$).

Les candidats forts ont, quant à eux, fait des liens avec plusieurs éléments (milléniaux, vision, facteurs clés de succès, etc.) dans leurs analyses et ont examiné la question sous plusieurs angles sur le plan quantitatif. Ils ont bien utilisé les données du cas et l'information tirée du module de synthèse. Ils étaient aussi conscients du fait que les projections étaient entachées de parti pris puisqu'elles avaient été fournies par DOT, et ont recommandé à VVHE de faire preuve de prudence et de réaliser un contrôle diligent plus poussé à l'égard des prévisions de ventes. Ces candidats ont aussi compris que l'organisation d'événements était un bon moyen d'attirer des visiteurs au vignoble (un facteur clé de succès) et ont indiqué que VVHE devrait quantifier le coût d'opportunité avant de conclure une entente avec DOT.

Les candidats faibles n'ont pas su comment utiliser les chiffres fournis et ont simplement repris les données du cas dans leur analyse qualitative sans expliquer en quoi elles influeraient sur la décision de VVHE. Beaucoup d'entre eux ont aussi ignoré les avantages à long terme et les coûts, et se sont uniquement attardés à l'argent que VVHE recevrait initialement (selon l'entente, DOT versera 100 000 \$ à VVHE dès le départ). Certains de ces candidats ont uniquement traité de la qualité des vins en fût et de la compatibilité de l'utilisation des fûts avec la vision de VVHE.

#### Question importante n° 4 : Capacité excédentaire

Jusqu'à ce que les vignes de VVHE atteignent leur pleine production, la vinerie aura une capacité excédentaire. L'étude de cas présentait deux options pour utiliser cette capacité : embouteiller du vin pour des vinificateurs virtuels ou acheter du raisin. On attendait des candidats qu'ils comparent les deux options sur les plans qualitatif et quantitatif. Comme la production de raisins de VVHE va graduellement augmenter et permettre à la société d'utiliser sa capacité excédentaire, les candidats devaient considérer et calculer les incidences à long terme de leur recommandation.

La plupart des candidats ont réalisé une comparaison adéquate des deux options sur les plans qualitatif et quantitatif. En règle générale, les candidats ont fait le lien avec la vision de VVHE, axée sur la production de vins de première qualité. Les vinificateurs virtuels apposeraient leur propre marque sur leurs bouteilles, ce qui permettrait de protéger l'image de VVHE. L'achat de raisins d'autres producteurs pourrait cependant nuire à la qualité du vin produit par VVHE sous sa propre marque. Dans leur analyse quantitative, les candidats ont pris en compte le taux de croissance de la demande provenant des vinificateurs virtuels pour déterminer la marge totale, puis ont comparé ce résultat à la marge que VVHE générerait en produisant du vin à partir de raisins achetés (auquel cas VVHE ne serait pas limitée dans l'utilisation de sa capacité excédentaire).

Les candidats forts ont compris que VVHE pouvait utiliser toute sa capacité excédentaire et ont déterminé la meilleure manière de répartir la capacité entre les vinificateurs virtuels et la production de vin à partir de raisins achetés. Ils ont donc pris en compte la demande limitée provenant des vinificateurs virtuels et optimisé l'utilisation de la capacité pour maximiser le bénéfice. Ces candidats ont aussi tenu compte de leur recommandation à l'égard de DOT, c'est-à-dire que ceux qui avaient recommandé à VVHE de vendre du vin en fût ont souligné dans leur analyse que ce choix allait aussi créer de la capacité d'embouteillage excédentaire. Ils ont donc recommandé que VVHE achète des raisins pour produire le vin qu'elle vendra en fût, au lieu d'utiliser sa production de pinot noir, pour laquelle il y a une forte demande.

Les candidats faibles n'ont pas pris en compte les chiffres sur la capacité et ont simplement conclu que l'embouteillage pour les vinificateurs virtuels générerait une meilleure marge (cette donnée était énoncée dans le cas) et que VVHE ne devrait pas acheter de raisins. En outre, ces candidats n'ont pas bien compris le fonctionnement des vineries virtuelles (des explications étaient fournies dans le module de synthèse 1) et, de ce fait, présenté une analyse non fondée.

#### Questions d'importance secondaire

L'étude de cas comportait plusieurs questions d'importance secondaire que les candidats pouvaient traiter. Ils étaient d'ailleurs orientés explicitement vers l'une de ces questions puisque, dans le cas, Jenny dit expressément qu'elle souhaite présenter des options de financement au conseil consultatif et demande à CPA de les examiner. Ces options de financement étaient présentées à l'Annexe VII. On attendait des candidats qu'ils évaluent ces options et recommandent la meilleure. La plupart des candidats ont analysé adéquatement chacune des cinq options et ont formulé une recommandation.

Même si les candidats n'étaient pas explicitement orientés vers les autres questions d'importance secondaire, la majorité d'entre eux les ont relevées et les ont traitées. Plus particulièrement, les problèmes de communication entre les propriétaires ont fait en sorte que ces derniers ont trop dépensé, ont oublié de payer leur prime d'assurance et n'ont même pas demandé les subventions gouvernementales auxquelles VVHE avait droit. VVHE a également mis sur pied un comité consultatif dernièrement. La plupart des candidats ont donc généralement formulé des conseils quant aux meilleures pratiques à appliquer pour un tel comité.

Les candidats forts ont analysé l'ensemble des questions d'importance secondaire. Ils ont aussi calculé le montant des subventions auxquelles VVHE aurait droit. Leurs recommandations étaient raisonnables (p. ex., certains d'entre eux ont recommandé que Jenny et Andrew se rencontrent régulièrement pour comparer les données financières et le budget) et bien présentées (p. ex., leurs conseils sur les meilleures pratiques étaient présentés de manière que Jenny et Andrew puissent les comprendre et en tenir compte).

Les candidats faibles n'ont pas aussi bien planifié leur temps et, par conséquent, ont analysé trop en détail ou trop en surface les questions opérationnelles. Beaucoup de ces candidats ont relevé le fait qu'il était nécessaire de discuter des options de financement (une annexe complète portait

sur cette question), mais ont analysé les options de manière très succincte et sans apporter une grande valeur. D'autres ont jugé que la question du financement était cruciale et lui ont accordé plus d'attention qu'aux questions importantes.

### Évaluation globale

Dans l'ensemble, les candidats forts ont réalisé des analyses équilibrées et ont fait des liens avec plusieurs éléments de leur évaluation de la situation. Généralement, ils ont aussi produit de bonnes analyses quantitatives pour trois des quatre questions et se sont gardé suffisamment de temps pour traiter l'ensemble des questions d'importance secondaire.

Les candidats faibles, quant à eux, se sont souvent contentés de répéter les données de l'étude de cas dans leurs analyses et ont généralement mis l'accent sur les aspects moins importants (FFPM et questions d'importance secondaire) dans leurs réponses. Ils ont aussi eu de la difficulté à faire les analyses quantitatives et bon nombre d'entre eux ont simplement repris les chiffres fournis, sans réussir à démontrer leurs compétences en calcul.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)**

On attendait des candidats qu'ils formulent une conclusion au terme de chacune de leurs analyses, et leurs conclusions devaient cadrer avec les analyses présentées. Dans leurs recommandations, les candidats devaient aussi traiter du fait que VVHE était limitée par ses problèmes de trésorerie à court terme.

Les candidats forts ont présenté des conclusions détaillées pour chacune des questions analysées. Il n'y avait pas de bonne solution unique pour l'étude de cas, mais ces candidats ont formulé une recommandation convaincante qui découlait logiquement de leurs analyses quantitatives et qualitatives. Ils ont tenu compte de la contrainte de trésorerie tout en étant conscients que ce problème était temporaire et se réglerait une fois que l'entreprise aurait atteint sa pleine capacité.

Les candidats faibles ont semblé hésitants à formuler une recommandation claire, mais n'ont pas indiqué quelle information supplémentaire serait nécessaire avant qu'ils puissent se prononcer. Ces candidats ont aussi été moins nombreux à remarquer que le problème de trésorerie était temporaire.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 4 (Communication)**

Seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement. La majorité des candidats ont choisi une approche structurée et utilisé un langage clair. Cependant, certains candidats ont présenté des annexes difficiles à suivre dans Excel du fait que les sections étaient mal identifiées ou qu'ils n'avaient pas utilisé de formules dans les cellules.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre occasions d'évaluation afin d'obtenir la mention « réussite ».

Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse globale, suivie d'une conclusion raisonnable. Il s'attendait également à ce que les candidats prennent du recul et fassent des liens entre les questions afin d'obtenir une vue d'ensemble (p. ex., caractère temporaire des problèmes de trésorerie), au lieu de considérer les questions de manière isolée (p. ex., vignes endommagées ou désir de produire un vin de première qualité). Le Jury s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 et les changements relevés dans leur évaluation de la situation.

## COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN (suite)

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, VVHE version 2  
(EFC de septembre 2019)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaine de la Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommative (OES)

#### Occasion d'évaluation sommative n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient faire une brève description des facteurs décisionnels clés de VVHE, soit ceux se rapportant à la mission, à la vision, aux tendances et aux objectifs, et indiquer tout changement important survenu dans l'entreprise depuis le module de synthèse 1. Cette étape était importante, car ces changements pouvaient influencer sur les décisions que devait prendre VVHE. Les candidats ont obtenu des points pour avoir fait des liens avec l'évaluation de la situation dans leur analyse à l'OES n° 2 et dans leur conclusion à l'OES n° 3. Le Jury a remarqué que certains candidats avaient choisi de ne pas faire d'évaluation de la situation et de passer immédiatement à l'analyse. Ces candidats ont parfois omis des considérations et des tendances pertinentes dans leur analyse des questions. Les candidats devraient prendre le temps d'exécuter cette étape importante, sinon ils risquent de négliger des éléments clés.

Dans l'étude de cas, Andrew soulignait que les objectifs de VVHE n'avaient pas changé, et rien n'indiquait par ailleurs que la mission, la vision, les objectifs ou les facteurs clés de succès de VVHE avaient changé. Par conséquent, un bref énoncé résumant les principaux objectifs de l'entreprise était jugé adéquat. L'étude de cas montrait l'évolution des affaires et des activités de VVHE depuis le module de synthèse 1. Certains faits nouveaux, dont la constitution d'un conseil d'administration par VVHE, étaient des facteurs importants dont les candidats devaient tenir compte dans leur analyse à l'OES n° 2.

Les candidats forts ont effectué une analyse FFPM faisant ressortir les changements survenus depuis le module de synthèse 1 et précisant les incidences possibles de ces changements sur le processus décisionnel de l'entreprise. Ils ont aussi mentionné que, même si les objectifs de VVHE n'avaient pas changé, l'entreprise courait le risque de s'écarter de ces objectifs compte tenu des propositions et des partenariats déjà acceptés ou envisagés.

Les candidats faibles ont eu tendance à reformuler les données de l'étude de cas sans préciser en quoi elles pouvaient influencer sur le processus décisionnel. Ils ont aussi eu beaucoup plus de mal à faire des liens cohérents et utiles avec l'évaluation de la situation dans leur réponse à l'OES n° 2. En outre, ces candidats ont reformulé des éléments de l'évaluation de la situation de l'entreprise, et ont souvent retranscrit intégralement la mission, la vision et les facteurs clés de succès de l'entreprise, ce qui ne convenait pas pour cette étude de cas.

## **Occasion d'évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient analyser trois questions importantes, tant d'un point de vue stratégique qu'opérationnel, soit la décision concernant la vinerie, le contrat avec le Niagara College et les questions de gouvernance et de focalisation. Ils pouvaient également analyser le projet de bar à vin, mais comme celui-ci sortait du cadre de l'activité principale de VVHE, il était jugé moins important sur le plan stratégique. Les éléments quantitatifs de cette étude de cas avaient aussi moins d'importance, mais les candidats devaient tout de même démontrer un niveau minimal de compétence en calcul.

De nombreux candidats ont analysé séparément la question de savoir si VVHE devait continuer de cultiver des légumes plutôt que de planter des vignes. Cette question ne se voulait pas une question distincte, et les candidats n'auraient donc pas dû y consacrer du temps. Le commentaire de Jenny était plutôt un indice concernant la perte de focalisation, décrite en détail ci-après.

### Question importante n° 1 : Acheter la vinerie County (VC) ou construire une vinerie

VVHE avait décidé de construire sa propre vinerie. Cette décision concordait avec la mission de VVHE de produire des vins de première qualité et avec le souhait d'Andrew d'exceller en tant que vinificateur. Or, comme Jeremy a proposé de vendre VC à Andrew et à Jenny, ceux-ci ont reconsidéré leur projet de construction. Les candidats devaient comprendre qu'il s'agissait de la plus importante décision, car la propriété de la vinerie était un élément central pour la mission, la vision et les objectifs de VVHE. Les candidats devaient analyser les facteurs décisionnels clés des deux options, suggérer des modifications à apporter au projet d'entente qui soient avantageuses pour VVHE et formuler des recommandations compatibles avec les objectifs de VVHE et l'évaluation de la situation.

De nombreux candidats ont eu du mal à analyser les deux options et ont plutôt consacré l'essentiel de leur analyse à l'achat de VC, sans faire plus que mentionner la construction d'une vinerie. Beaucoup ont, à partir des données de l'étude de cas, fourni une liste des avantages (comme le personnel expérimenté) et des inconvénients (comme l'âge du matériel) de l'achat de VC. Ils n'ont toutefois pas toujours mentionné les plus importants facteurs stratégiques, comme le fait que VC n'était pas un établissement vinicole de domaine et vendait des vins VQA et non VQA. Il était important de souligner ces facteurs, compte tenu de l'importance qu'accordait VVHE à la qualité et de son désir d'être un établissement vinicole de domaine de première qualité. De plus, selon le projet d'entente présenté à l'Annexe III, Jeremy devait siéger au Conseil de VVHE jusqu'à la réception du dernier paiement. Ce facteur était très important, car il réduisait la capacité d'Andrew et de Jenny de diriger VVHE. La plupart des candidats ont relevé la contrainte de capacité liée au contrat avec Black Label, ce qui leur a donné des points pour les compétences en calcul.

Les candidats forts ont compris l'importance de cette décision pour VVHE et ont analysé les deux options en profondeur. Ils ont tenté de comparer les coûts des deux options et ont tenu compte du fait que le coût de construction estimatif d'une vinerie avait probablement augmenté depuis 2018. Certains candidats forts ont tenté de mettre à jour ce coût pour le comparer au coût d'achat de VC. Les candidats forts ont aussi compris qu'il manquait des informations quantitatives clés dans l'étude de cas et ont précisé les informations supplémentaires requises, comme les

coûts d'exploitation estimatifs des deux options. Sur le plan qualitatif, ils ont souligné que les activités actuelles de VC ne cadraient pas parfaitement avec celles de VVHE et que davantage de ressources étaient nécessaires pour que la vinerie réponde aux objectifs de VVHE. Par exemple, comme le matériel de VC était « vieux et peu efficient », il était possible que VVHE engage des frais d'entretien plus élevés que prévu. Enfin, les candidats forts ont indiqué des points pertinents que VVHE devait envisager de renégocier, surtout en ce qui concerne la sous-traitance et le souhait de Jeremy de siéger au Conseil.

Les candidats faibles n'ont pas compris à quel point cette décision était importante pour l'avenir de VVHE et n'ont donc pas effectué une analyse d'une profondeur suffisante. De nombreux candidats faibles n'ont pas analysé l'option de construction d'une vinerie, ayant souvent seulement évalué l'achat de VC. De plus, les candidats faibles ont eu tendance à analyser les facteurs de décision opérationnels, comme l'expérience du personnel de VC, et à mentionner moins de facteurs stratégiques importants, comme la cession par VVHE d'un siège au Conseil dans le cadre de l'entente avec VC. Le Jury rappelle aux candidats que pour une étude de cas du Jour 1, il est essentiel d'aborder le cas d'un point de vue stratégique et non simplement opérationnel. Les candidats faibles ont rarement suggéré des points pertinents à renégocier, comme la modification de la clause relative au transfert de propriété dans le contrat avec VC pour que ce transfert ait lieu au début plutôt qu'à la fin du contrat, ou l'annulation du contrat avec Black Label.

#### Question importante n° 2 : Niagara College (NC)

Depuis le module de synthèse 1, VVHE a conclu un contrat avec NC. Andrew et Jenny se sont sentis obligés de signer ce contrat parce qu'ils avaient l'impression qu'il fallait saisir cette occasion avant que quelqu'un d'autre ne le fasse. Or, les dispositions du contrat définitif n'étaient pas toutes avantageuses pour VVHE. Andrew doit déjà passer plus de temps à enseigner que ce qu'il avait prévu au départ et, compte tenu du nombre croissant d'étudiants, cette tendance ne peut que s'accroître. En raison d'un différend avec l'association étudiante, NC a demandé à VVHE de renégocier certaines modalités. Les candidats devaient fournir une analyse qualitative de deux questions principales, soit les conséquences qu'aurait l'annulation du contrat et les modalités que VVHE devrait renégocier dans le contrat existant, et devaient recommander des révisions.

La plupart des candidats ont tenté de se pencher sur cette question, mais beaucoup n'ont pas réussi à analyser toutes ses composantes. Peu de candidats ont compris que si VVHE renégociait le contrat, les modalités définitives risquaient d'être encore pires pour VVHE que celles du contrat actuel. De nombreux candidats ont mis l'accent sur le temps qu'Andrew devait consacrer à l'enseignement selon le contrat avec NC, sur le montant qu'il gagnait par cours, même si ce point était secondaire, et sur le fait que les vignes de VVHE avaient été endommagées. Quelques candidats ont analysé l'importante question de la main-d'œuvre étudiante évoquée dans l'étude de cas.

Les candidats forts ont compris que l'annulation du contrat serait lourde de conséquences et ont mentionné des éléments pertinents à renégocier. Ils ont analysé les avantages et les inconvénients de l'annulation du contrat et ont fait des liens appropriés avec la vision, la mission et les objectifs de VVHE. Ils ont constaté que le contrat réduisait le temps qu'Andrew pouvait consacrer à VVHE et le détournait de l'activité principale de l'entreprise, soit cultiver les meilleurs

raisins et produire des vins de qualité. En général, ils ont cerné les éléments à renégocier qui allaient avoir les plus grandes répercussions sur l'activité principale de VVHE, comme la diminution du temps consacré à l'enseignement par Andrew et la réduction des dommages causés aux vignes.

Les candidats faibles ont eu tendance à considérer seulement les inconvénients de l'annulation, comme les problèmes juridiques possibles et les dépenses qui pouvaient en découler, ainsi que la perte de la main-d'œuvre étudiante gratuite. Ils ont souvent indiqué les avantages et les inconvénients du contrat actuel, ce qui, aux fins du module de synthèse 1, n'était ni demandé ni pertinent, puisque VVHE avait déjà conclu le contrat. Leur analyse les a parfois amenés à déceler les conséquences de l'annulation du contrat, mais ils ont souvent omis cet aspect. Les candidats faibles qui ont mentionné des éléments à renégocier ont également eu tendance à mettre l'accent sur des éléments d'importance secondaire pour l'activité principale de VVHE, comme le fait de veiller à ce qu'Andrew et Jenny aient accès aux classes de NC pour donner leurs propres cours.

### Question importante n° 3 : Problèmes de gouvernance et de perte de focalisation

Même s'il ne leur était pas expressément demandé de les analyser, les candidats pouvaient trouver dans l'étude de cas de nombreux indices de possibles problèmes de gouvernance chez VVHE et d'un risque de perte de focalisation de Jenny et d'Andrew par rapport à l'activité principale de VVHE, en raison des partenariats, propositions et projets en cours ou envisagés par l'entreprise. Les indices de problèmes de gouvernance étaient nombreux (prise de décisions hâtives ou sous pression, nouveaux membres du Conseil en raison de partenariats et commentaires de John), tout comme les indices d'une possible perte de focalisation (nombreuses nouvelles possibilités intéressantes, commentaires de Jenny sur la culture de variétés ancestrales de légumes, commentaires de John et temps consacré à NC par Andrew). Les candidats devaient prendre du recul pour relever ces questions, et recommander des mesures appropriées pour au moins l'une d'entre elles.

La plupart des candidats n'ont pas analysé en profondeur les problèmes de gouvernance de VVHE. Ces problèmes, lorsqu'ils étaient mentionnés, l'ont plutôt été dans l'analyse qualitative de l'une des décisions stratégiques.

Les candidats forts ont compris que VVHE menait déjà des projets avec NC et Hearty Kitchens, ce qui détournait l'attention d'Andrew et de Jenny de l'activité principale de leur entreprise. Ils ont aussi relevé ce fait dans leur évaluation de la situation, puis y sont revenus dans leur analyse des questions. Nombre de ces candidats ont compris que le projet de bar à vin de Sara était également susceptible de restreindre la capacité de Jenny et d'Andrew de se concentrer sur l'activité principale de VVHE.

Les candidats faibles n'ont pas du tout traité cette question ou ont formulé quelques brefs commentaires à ce sujet dans leur analyse des décisions stratégiques considérées par VVHE. Ils ont aussi parfois relevé cette question et l'ont assimilée à un manquement à la mission et à la vision de VVHE, mais ont ensuite recommandé la mise à jour de la mission et de la vision pour

qu'elles cadrent avec la nouvelle orientation de l'entreprise. Comme Andrew avait explicitement indiqué dans l'étude de cas que les objectifs de VVHE n'avaient pas changé, une telle recommandation n'était pas jugée utile.

#### Question d'importance secondaire n° 1 : Compétences en calcul

Les candidats pouvaient s'y prendre de trois façons pour montrer leurs compétences en calcul : tenir compte de la contrainte de capacité de VC en 2024 et 2025, comparer ou analyser les coûts liés aux deux options, soit l'achat de VC ou la construction d'une vinerie, et remettre en question l'information financière prévisionnelle de Sara concernant le projet de bar à vin.

La plupart des candidats ont démontré un niveau minimal acceptable de compétence en calcul, ont tenu compte de la contrainte de capacité et ont tenté d'analyser l'une des autres questions quantitatives. Les candidats forts ont fourni une analyse concise et utile de ces questions. Certains candidats faibles n'ont pas compris qu'ils n'avaient pas suffisamment d'informations pour effectuer une analyse financière exhaustive permettant de comparer les options pour la vinerie. Ils ont parfois tenté de faire des projections quantitatives trop complexes. En outre, dans l'étude de cas, l'estimation des coûts de construction datait de 2018 et devait donc être mise à jour, et les montants des paiements pour VC devaient être calculés. Les candidats faibles ont tenté de comparer ces montants sans les mettre à jour.

#### Question d'importance secondaire n° 2 : Projet de Sara (bar à vin et bars éphémères)

Les candidats devaient évaluer le projet de bar à vin et de bars éphémères de Sara et formuler une recommandation quant à savoir si VVHE devait ou non l'accepter. Comme ce projet et ses répercussions débordaient le cadre de l'activité principale de VVHE, soit cultiver des raisins de qualité et produire des vins primés, cette question stratégique était considérée comme secondaire.

La plupart des candidats ont analysé adéquatement cette question. Ils ont relevé et expliqué les avantages du projet de Sara pour VVHE, notamment le fait que l'expertise de Sara en matière de médias sociaux allait contribuer à faire connaître VVHE et que le projet allait permettre d'offrir aux clients l'expérience vinicole complète à laquelle ils aspiraient. Nombre de candidats ont également compris que Sara n'avait peut-être pas assez d'expérience pour diriger une entreprise ou pour réaliser des projections fiables. La plupart des candidats ont eu tendance à mettre en doute le caractère raisonnable du plan et des projections de Sara et se sont interrogés sur l'absence de salaire; certains ont recommandé des révisions possibles à apporter au projet.

Les candidats forts ont compris qu'un bar à vin s'éloignait de l'activité principale et l'ont indiqué dans leur réponse. Ils ont examiné les aspects du projet de Sara qui étaient compatibles avec la mission, la vision et les objectifs de VVHE. Par exemple, ils ont expliqué que le projet attirerait probablement davantage de visiteurs dans la région, ce qui concordait avec les objectifs de VVHE. Les candidats forts ne se sont pas contentés d'analyser les prévisions de Sara; ils se sont demandé s'il fallait ajouter un salaire, et ils ont compris que VVHE devait exiger un loyer, surtout parce que le mécanisme de rétribution proposé prévoyait que VVHE reçoive un pourcentage des profits, qui pourraient être inexistantes les premières années.

De toutes les décisions stratégiques, c'est celle-ci que les candidats faibles ont analysé le plus en profondeur. Ces candidats ont pour la plupart accepté les projections de Sara sans se poser de questions. Comme le projet semblait rentable, ils n'ont pas examiné ou mis en doute les hypothèses utilisées et ont recommandé à VVHE de l'accepter.

### Évaluation globale

Beaucoup de candidats n'ont pas réussi à faire un examen qualitatif équilibré tout au long de leur analyse, mettant souvent l'accent sur un seul aspect de la question. Beaucoup n'ont pas compris ou analysé les interrelations entre les questions. Ils ont obtenu des points s'ils ont compris que l'utilisation des stagiaires étudiants de NC, proposée par Sara, pouvait dépendre des résultats des négociations avec l'association étudiante, ou que la décision de construire ou d'acheter une vinerie pouvait avoir des incidences sur le projet de bar à vin (par exemple, l'achat de VC nécessiterait la construction d'un bâtiment distinct pour le bar à vin). Les candidats ont été récompensés lorsqu'ils ont compris et analysé les interrelations entre les décisions stratégiques, ce que nombre d'entre eux n'ont pas fait avec suffisamment de profondeur.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)**

Pour chaque question analysée, les candidats devaient tirer une conclusion conforme à leur analyse. Il n'y avait pas qu'une seule bonne combinaison de décisions : tant que les candidats formulaient des conclusions ou des recommandations découlant de façon logique et cohérente de leur analyse, ils obtenaient des points. On s'attendait toutefois à ce qu'ils mentionnent la nécessité pour VVHE de se recentrer sur son activité principale.

Les candidats forts ont formulé une conclusion pour chaque analyse, ont compris que certaines questions étaient plus importantes que d'autres et ont souligné la chose dans leur conclusion générale. Ils ont relevé les interrelations, et leurs recommandations étaient cohérentes. Par exemple, certains candidats ont recommandé à VVHE de renoncer au projet de Sara, car il ne cadrerait pas avec son activité principale, pour plutôt recentrer ses efforts sur l'objectif principal de l'entreprise, soit la production de vin. De plus, ces candidats ont habituellement conclu qu'il était trop risqué d'annuler le contrat avec NC et que VVHE devait donc demeurer partie à cette entente. Ils ont toutefois proposé certains éléments à renégocier. Des candidats ont recommandé la construction d'une vinerie, et d'autres l'achat de VC. Les deux options étaient acceptables tant qu'elles étaient adéquatement étayées.

Les candidats faibles ont formulé des recommandations nébuleuses, souvent incohérentes et peu étayées, comme celle de ne pas renégocier le contrat avec NC, mais d'utiliser la main-d'œuvre étudiante pour le bar à vin. Ces candidats ont également eu tendance à tirer des conclusions pour chaque analyse sans se demander comment elles se répercuteraient sur l'entreprise une fois prises dans leur ensemble. Ils n'ont donc pas compris que les décisions étaient interreliées. Par exemple, ces candidats ont en général recommandé l'acceptation du projet de Sara, ainsi que l'achat de VC et le maintien du contrat avec NC, mais sans renégocier celui-ci de façon qu'Andrew consacre moins de temps au projet. Or, au début de l'étude de cas, il était mentionné qu'Andrew et Jenny travaillaient déjà beaucoup d'heures. Les candidats faibles n'ont pas vu qu'Andrew et Jenny avaient déjà une contrainte de temps et ont souvent formulé des recommandations qui avaient pour conséquence d'alourdir cette contrainte.

#### **Occasion d'évaluation sommative n° 4 (Communication)**

La plupart des candidats ont formulé leur réponse de façon cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu du mal à communiquer efficacement leurs idées. Ces candidats ont fait des phrases mal structurées, utilisé une syntaxe confuse et présenté une réponse désorganisée. Les candidats faibles ont parfois tenté de lier les données de l'étude de cas à l'évaluation de la situation, mais leurs liens étaient illogiques et, de ce fait, inutiles. Par exemple, certains candidats ont fait un lien avec l'objectif d'Andrew d'offrir une belle qualité de vie à sa famille et ont indiqué qu'il fallait tenter de négocier une meilleure rémunération pour Andrew dans le contrat avec NC. Or, ces candidats n'ont pas vu que leur conseil, tout comme l'augmentation du temps consacré à l'enseignement, détournait Andrew et Jenny de leur objectif, à savoir produire des raisins et des vins de qualité. Il convient de rappeler aux candidats que même s'il est important de faire des liens avec l'évaluation de la situation, ces liens doivent concorder avec les objectifs de l'entreprise considérée.

#### **Occasion d'évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)**

De façon générale, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre occasions d'évaluation commentées dans le présent document pour obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également démontrer un niveau minimal de compétence en calcul. Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse approfondie suivie d'une conclusion satisfaisante. Les candidats devaient également tenir compte du risque que courait VVHE de négliger son activité principale. Le Jury s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 et les changements relevés dans leur évaluation de la situation.

**ANNEXE I**

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA**

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA****1. 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 avant le 21 novembre 2018

$$= \frac{CTd}{(d+k)} \left( \frac{2+k}{2(1+k)} \right) = \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+0,5k}{1+k} \right)$$

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

**Abréviations pour les formules ci-dessus :**

$C$  = investissement initial net

$T$  = taux d'imposition de la société

$k$  = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

$d$  = taux maximum de la déduction pour amortissement

**2. MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE**

|                                                             | 2018                        | 2019                         |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Coût amortissable maximum — catégorie 10.1                  | 30 000 \$ + taxes de vente  | 30 000 \$ + taxes de vente   |
| Frais de location mensuels déductibles maximaux             | 800 \$ + taxes de vente     | 800 \$ + taxes de vente      |
| Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux              | 300 \$                      | 300 \$                       |
| Avantage relatif aux frais de fonctionnement — employé      | 26¢ le km d'usage personnel | 28 ¢ le km d'usage personnel |
| Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables |                             |                              |
| — jusqu'à 5 000 km                                          | 55 ¢ le km                  | 58 ¢ le km                   |
| — excédent                                                  | 49 ¢ le km                  | 52 ¢ le km                   |

**3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS****Pour 2018**

| <u>Revenu imposable se situant entre</u> |    |              | <u>Impôt calculé sur<br/>le montant de base</u> | <u>Impôt sur l'excédent</u> |
|------------------------------------------|----|--------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|
| 0 \$                                     | et | 46 605 \$    | 0 \$                                            | 15 %                        |
| 46 606 \$                                | et | 93 208 \$    | 6 991 \$                                        | 20,5 %                      |
| 93 209 \$                                | et | 144 489 \$   | 16 544 \$                                       | 26 %                        |
| 144 490 \$                               | et | 205 842 \$   | 29 877 \$                                       | 29 %                        |
| 205 843 \$                               | et | tout montant | 47 670 \$                                       | 33 %                        |

**Pour 2019**

| <u>Revenu imposable se situant entre</u> |    |              | <u>Impôt calculé sur<br/>le montant de base</u> | <u>Impôt sur l'excédent</u> |
|------------------------------------------|----|--------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|
| 0 \$                                     | et | 47 630 \$    | 0 \$                                            | 15 %                        |
| 47 631 \$                                | et | 95 259 \$    | 7 145 \$                                        | 20,5 %                      |
| 95 260 \$                                | et | 147 667 \$   | 16 908 \$                                       | 26 %                        |
| 147 668 \$                               | et | 210 371 \$   | 30 534 \$                                       | 29 %                        |
| 210 372 \$                               | et | tout montant | 48 718 \$                                       | 33 %                        |

**4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT**

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

|                                                                                                                     | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Montant personnel de base                                                                                           | 11 809 \$   | 12 069 \$   |
| Montant pour époux ou conjoint de fait ou montant pour personne à charge admissible                                 | 11 809      | 12 069      |
| Montant en raison de l'âge — 65 ans ou plus à la fin de l'année                                                     | 7 333       | 7 494       |
| Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge                                                            | 36 976      | 37 790      |
| Montant canadien pour emploi                                                                                        | 1 195       | 1 222       |
| Montant pour personnes handicapées                                                                                  | 8 235       | 8 416       |
| Montant canadien pour aidants naturels pour enfants de moins de 18 ans                                              | 2 182       | 2 230       |
| Montant canadien pour aidant naturel pour autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum) | 6 986       | 7 140       |
| Seuil de revenu familial net pour le montant canadien pour aidant naturel                                           | 16 405      | 16 766      |
| Crédit d'impôt pour frais d'adoption                                                                                | 15 905      | 16 255      |

Autres montants indexés :

|                                                                                                  | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)                                  | 2 302 \$    | 2 352 \$    |
| Plafond annuel CELI                                                                              | 5 500       | 6 000       |
| Plafond REER                                                                                     | 26 230      | 26 500      |
| Exonération cumulative des gains en capital (sur les actions admissibles de petites entreprises) | 848 252     | 866 912     |

**5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)**

| <u>Année</u> | <u>1<sup>er</sup> janv. – 31 mars</u> | <u>1<sup>er</sup> avr. – 30 juin</u> | <u>1<sup>er</sup> juill. – 30 sept.</u> | <u>1<sup>er</sup> oct. – 31 déc.</u> |
|--------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| 2019         | 2                                     | 2                                    | 2                                       |                                      |
| 2018         | 1                                     | 2                                    | 2                                       | 2                                    |
| 2017         | 1                                     | 1                                    | 1                                       | 1                                    |

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.

**6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS**

|                     |       |                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Catégorie 1.....    | 4 %   | pour tous les immeubles excepté ceux ci-dessous                                                                                                                                  |
| Catégorie 1.....    | 6 %   | pour les immeubles 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 immeubles 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.....   |       | Durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)                                                                                      |
| Catégorie 14.....   |       | Durée de la 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 %  |                                                                                                                                                                                  |

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, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA de votre province ou région.

## ORGANISATIONS PROVINCIALES/RÉGIONALES DES CPA ET ÉCOLES DE GESTION CPA RÉGIONALES

### CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue  
Edmonton, Alberta T5J 2Z1  
Sans frais : 1 780.424.7391  
[info@cpaalberta.ca](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
Télec. : 1 506.830.3310  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[info@icanwt.nt.ca](mailto:info@icanwt.nt.ca)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

69, rue Bloor Est  
Toronto (Ontario) M4W 1B3  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://www.cpaontario.ca)

### CPA Prince Edward Island

600 – 97 Queen Street  
P.O. Box 301  
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7  
Tél. : 1 902.894.4290  
[info@cpapei.ca](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800 Montréal  
(Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cpaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télec. : 1 800.663.2677  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 1306, 2000 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1  
Tél. : 1 902 429.4462  
[programs@cpaatlantic.ca](mailto:programs@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://www.cpaatlantic.ca/fr)

### École de gestion CPA Ouest

301, 1253 - 91 Street SW  
Edmonton, Alberta T6X 1E9  
Tél. sans frais : 1 866.420.2350  
[cpamodule@cpawsb.ca](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)