

Rapport d'analyse stratégique

Présenté à :

**Vignoble et vinerie Heartbreak Estates
Itée (VVHE)**

Préparé par :

Bennett & Robertson S.E.N.C.R.L. (BR)

15 février 2018



Sommaire

Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Itée (VVHE) est une entreprise à capital fermé exploitant un vignoble dans le comté de Prince Edward, en Ontario.

Andrew et Geneviève (Jenny) Heartwood, les propriétaires de VVHE, ont pour objectifs de trouver des stratégies favorisant la croissance de VVHE, de la transformer en une exploitation viticole de taille moyenne et de lui permettre de devenir une exploitation vinicole de domaine de première qualité.

Le succès des vignobles dépend de plusieurs facteurs, tels que démographique et environnementale. On note que la consommation de vin augmente trois fois plus vite au Canada qu'ailleurs dans le monde et la plupart des consommateurs recherchent des vins de qualité

La croissance des adeptes de la consommation de vin offre à VVHE plusieurs opportunités leur permettant de croître dans le secteur vinicole et de se démarquer des concurrents, tels que diversifier les types de vins proposés à la population afin de rejoindre les goûts de tous les groupes démographiques et d'établir une vinerie permettant de vendre directes au vignoble, élément favorisant une atteinte à la réussite

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

1. d'effectuer l'expansion des cépages sur 25 acres, en plantant du Chardonnay et du Cabernet Franc ;
2. de construire la vinerie et la salle de dégustation ;
3. de revoir les canaux de distributions et les prix de ventes stratégiques ;
4. de renoncer au partenariat stratégique avec Niagara College.

Ces recommandations permettront à VVHE de répondre à tous ces objectifs et d'augmenter sa rentabilité.

Table des matières

Introduction	4
Évaluation de la situation	4
Analyse de l'environnement interne	4
Facteurs clés de succès.....	6
Contraintes.....	6
Objectifs et préférences des parties prenantes.....	7
Problème d'échéancier potentiel pour la culture des nouveaux cépages.....	7
Analyse de la situation financière.....	7
Redressement des états financiers.....	7
Analyse des états financiers	9
Sources de financement	11
Analyses interne et externe.....	12
Analyse des options stratégiques	12
Option stratégique n° 1 : Expansion du vignoble.....	12
Option stratégique n° 2 : Construction d'une vinerie	16
Option stratégique n° 3 : Distribution et prix	19
Option stratégique n° 4 : Partenariat stratégique avec Niagara College	22
Conclusions et conseils	25
Conclusions sur les principales questions.....	25
Recommandations	26
Plan de mise en œuvre	29
Prévisions financière	30
Financement	31
Questions liés à l'exploitation.....	32
Mise à jour de la vision et de la mission.....	32
Éthique.....	33
Nouvelles responsabilités	34
Marketing	35
Gestion des risques	35
Gestion de performance.....	36
Gouvernance	37
Règlementation.....	38
Traitement comptable	39
Système d'information comptable	41
Fiscalité.....	41
Conclusion	43
Annexe F : Analyse FFPM	44
Annexe G : Analyse PESTEL	45
Annexe S : Gestion des risques	46
Bibliographie	47

Introduction

Ce rapport est remis dans le but d'aider à la prise de décision concernant les différentes options stratégiques possibles pour Vignoble et Vinerie Heartbreak Estates Ltée (VVHE) afin de favoriser la croissance de VVHE, de la transformer en une exploitation viticole de taille moyenne et de lui permettre de devenir une exploitation vinicole de domaine de première qualité.

Le présent rapport fera état de la situation actuelle de VVHE, présentera les options stratégiques s'offrant à VVHE et émettra des recommandations sur les différentes questions stratégiques et d'exploitation.

Évaluation de la situation

Analyse de l'environnement interne

Énoncé de vision

En décrivant la situation future idéale, un énoncé de vision permet de motiver et d'inspirer le personnel de l'entreprise.

« 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. »

L'énoncé de vision démontre la situation souhaitée tout en indiquant la stratégie suivie qui est d'offrir un produit de grande qualité.

Énoncé de mission

L'énoncé de mission permet de décrire de quelle manière l'entreprise prévoit passer de la situation actuelle à la situation souhaitée. Il est primordial que l'énoncé contienne tous les éléments suivants :

1. La raison d'être de l'entreprise (produits offerts)
 - Production de vin de première qualité
2. La clientèle et le marché cible
 - Vins qui plairont aux amateurs de vin aux palais les plus fins
3. Les compétences fondamentales de l'entreprise
 - Production de raisins de qualité et la meilleure expression du terroir
4. La zone géographique du marché
 - Non déterminé
5. Les valeurs fondamentales véhiculées par l'entreprise
 - Réduction de l'impact sur l'environnement et un travail manuel et durable

« 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. »

L'énoncé de mission actuel nécessiterait d'y ajouter la zone géographique tout en éliminant le dernier paragraphe puisque ce n'est pas pertinent de spécifier que l'entreprise cherche à maximiser ses bénéfices.

Facteurs clés de succès

- Vignoble sur une pente exposée plein Sud
- Propriétaires ayant de l'expérience et des compétences
- Emplacement touristique de choix
- Utilisation de méthodes viticoles biologiques

Contraintes

- Vente de vin en magasin fortement réglementée par la Liquor Control Board of Ontario (LCBO)
- Prix d'achat et de vente des raisins déterminé par la Grape Growers of Ontario (GGO)
- Production de raisins biologiques : Procédés strictes
- Plantation de nouveaux cépages : Ceux-ci doivent être complémentaires au pinot noir.
- Production de vin : Nécessite un permis de la Vintners Quality Alliance (VQA)
- Vin vendu chez Vinerie County (VC) :
 - VC touche une commission de 10%
 - N'est pas vendu au bar de dégustation
 - Limité à 3 000 caisses
- Financement additionnel de John :
 - Garantie par la participation d'Andrew dans l'entreprise familiale
 - Preuve du remboursement d'ici 15 ans
 - Rentabilité de VVHE d'ici 5 ans

Objectifs et préférences des parties prenantes

- Andrew et Jenny : Uniques actionnaires du vignoble, veulent atteindre 2 à 5 millions de chiffres d'affaires suite à l'expansion.
- John : Père d'Andrew, finance actuellement les activités de VVHE et agit à titre de conseiller sectoriel. Cherche à protéger son investissement.
- VC: Embouteilleur et principal fournisseur de VVHE, l'entreprise a avantage à ce que VVHE connaisse une croissance pour vendre sa capacité d'embouteillage excédentaire.

Problème d'échéancier potentiel pour la culture des nouveaux cépages

Dû au fait qu'ils doivent être récoltés à divers moments de la saison, il faut choisir des cépages récoltés à des moments différents. De plus, la production requiert un investissement annuel de 40 000\$ à 50 000\$ par acre et prendra 5 ans avant d'atteindre le rendement maximal. Ainsi, un nouveau financement sera nécessaire.

Analyse de la situation financière

Redressement des états financiers

Voir les annexes A à D.

Méthodes comptables

Comme les NCECF n'autorisent pas l'utilisation de la comptabilité de trésorerie, les états financiers ont été convertis selon la comptabilité d'exercice.

Stocks

Les stocks ont été intégrés au bilan et ajustés à l'état des résultats au moindre du CMV et de leur valeur marchande.

Produits tirés de services-conseils

Les produits tirés de services-conseils facturés à VC par Andrew doivent être inclus dans ses revenus puisqu'ils sont gagnés par lui et non par VVHE. Ainsi, ils doivent être retirés des états financiers de VVHE.

Coûts d'établissement

Selon le chapitre 3061 des NCECF, une charge est comptabilisée à l'actif lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet élément iront à l'entité et que son coût peut être évalué de façon fiable. Certains des coûts d'établissement passés à la charge devront désormais être capitalisés à l'actif puisqu'ils procureront un avantage économique à VVHE du fait qu'ils sont nécessaires à la production de raisins de qualité et en santé.

Amortissement des terres

En passant à la comptabilité d'exercice, il est important d'inclure une charge d'amortissement sur les actifs corporels. Selon le chapitre 3061, la charge d'amortissement doit refléter la durée d'utilité de l'actif. Dans le cas présent, la durée de vie des vignes est de 20 ans.

Intérêts sur le financement provenant du père d'Andrew

Considérant que la cueillette se fait à l'automne, des intérêts auraient commencé à courir sur une période de 3 mois pendant l'exercice 2017, pour un montant de 11 250\$ en prenant comme hypothèse un paiement du capital effectué en fin d'année. De par leur valeur non significative et n'ayant aucune information disponible dans les états financiers, le redressement des états financiers fait fi de cet ajustement. Cependant, ces intérêts devront être inclus dans les exercices futurs.

Analyse des états financiers

Voir l'annexe E

Analyse verticale

Compte	VVHE	Secteur	Commentaires
Stock	18,4 %	36,3 %	VVHE passe par l'intermédiaire de VC pour la vente des stocks ce qui limite l'entreposage possible
Bâtiment	0 %	30,5 %	Présentement, VVHE ne possède aucun bâtiment
Dette à long terme	90,8 %	64,4 %	
Capitaux propres	0 %	24,1 %	Normalement, VVHE aurait plus de capitaux propres car le capital initial provenait généralement de la famille. Actuellement, le financement provient de la famille mais sous forme d'emprunt (dette long terme)
Marge brute	77,8 %	42,9 %	
Marge bénéficiaire	40,56 %	(5,4%)	Cela démontre un meilleur contrôle des coûts généraux et de production que le secteur.

Ratios de solvabilité

Ratio de liquidité générale

Le ratio de VVHE a augmenté de 0,49 à 0,68 entre 2016-2017 et est défavorable par rapport au secteur qui est de 2,20, démontrant une difficulté à répondre à ses obligations à court terme à l'aide de ses actifs à court terme. Ce ratio inférieur découle des ventes qui ont seulement débuté en 2016.

Ratio emprunts/ capitaux propres

Ce ratio est négatif puisque ces entreprises nécessitent plusieurs années avant de débiter la vente. Le ratio de VVHE, plus près de 0, peut indiquer que la société se rapproche de BNR nul. Actuellement, ce ratio n'est pas adéquat en comparaison avec le secteur.

Ratio emprunts/ actifs corporels

Le ratio de VVHE a diminué depuis 2015, passant de 2,15 à 2,07. Cette diminution est due au remboursement de la dette et au découvert bancaire. Le ratio plus élevé de VVHE par rapport à celui de 1,20 du secteur démontre qu'elle a plus recours à l'endettement. Ainsi, VVHE présenterait un risque financier un peu plus élevé que la concurrence.

Ratios d'activité

Ratio de rotation des stocks

Le ratio de rotation des stocks de VVHE est favorable par rapport au secteur. En 2017, VVHE affiche un ratio de 0,67, ce qui indique que les stocks restent environ 547 jours en inventaire, comparativement à 608 jours pour la concurrence. De façon générale, ce ratio demeure faible et est dû aux ventes que VVHE fait via VC. Il faut garder en tête que ce dernier vend ses propres produits en priorité. Pour VVHE, ce ratio s'est détérioré de 2015 à 2017, passant de 1,26 à 0,67. Cela peut donc entraîner un important risque de désuétude.

Ratio de rotation de l'actif immobilisé

VVHE a un ratio de rotation de l'actif de 0,79 ce qui est favorable comparativement au marché, qui affiche un ratio de 0,30. Cela signifie donc que VVHE réussit à générer plus de ventes par dollar d'actif que ses concurrents. L'entreprise a réussi à connaître une croissance importante de 2016 à 2017, passant de 0,26 à 0,79. Cette croissance est attribuable au volume des ventes qui a triplé de 2016 à 2017.

Sources de financement

Emprunter de l'argent à John

- Donner en garantie le reste de sa participation dans le vignoble familial
- Démontrer que VVHE pourra rembourser le prêt sur 15 ans
- Être rentable d'ici 5 ans

Vendre sa participation dans le vignoble familial

- Sa participation est de 42 acres à 70 000\$ / acres soit une valeur de 2 916 667\$
- Juridiquement obligé de vendre sa part à un membre de sa famille
- Peu probable que les frères d'Andrew possèdent la trésorerie suffisante

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) ^[1]

- Agri-investissement
- Agri-protection
- Agri-stabilité
- Agri-relance

Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales (OMAFRA) ^[2]

Entreprise canada Ontario ^[3]

- Programme de prêt de Financement agricole Canada (FAC)
- Programme sur la loi canadienne sur les prêts agricoles (LCPA)
- Programmes de l'Agricultural Adaptation Council (AAC)
- Programme de paiements anticipés (PPA)

Analyses interne et externe

Voir les annexes F et G.

Analyse des options stratégiques

Option stratégique n° 1 : Expansion du vignoble

VVHE désire rentabiliser ses acres excédentaires en procédant à l'expansion du vignoble. Pour ce faire, l'entreprise doit déterminer quels cépages devraient être plantés et dans quelle mesure la plantation de ceux-ci doit être faite.

Analyse qualitative et quantitative

Voir les annexes H, I et J

Cépages retenus

Critères de décision :

- Respect de la mission
- Résistance au froid
 - Classement par niveau : 1 étant le plus robuste
- Moments de récoltes différents
- Cépages respectant les préférences des consommateurs
- Maximisation du profit
 - Classement par niveau : 1 étant le plus rentable ^[4]

Tableau : Analyse des cépages en fonction des critères de décision

Cépages	Respect de la mission	Résistance au froid	Moment de récolte	Préférence des consommateurs <i>Voir tableau 2</i>	Maximisation profit
Pinot Noir - vin de référence		4	Précoce	3	3
Vins rouges proposés					
Cabernet franc	Oui	4	Tardive	1	1
Cabernet sauvignon	Oui	5	Mi-Saison	2	2
Syrah	Oui	8	Tardive	0	N/A
Vins blancs proposés					
Sauvignon blanc	Oui	8	Mi-saison	0	N/A
Pinot gris	Oui	6	Très précoce	1	1
Riesling	Oui	4	Mi-saison	3	3
Chardonnay	Oui	5	Mi-saison	3	2

Puisqu'ils ne résistent pas au froid et ne sont guère appréciés des consommateurs, le Sauvignon blanc et le Syraz ont été exclus de la sélection. Quant au Pinot noir, il a été rejeté puisque sa marge brute est très faible. Le Cabernet Franc et le Chardonnay sont recommandés pour l'expansion car ceux-ci sont rentables, respecte la mission de VVHE et se récolte à des moments différents.

Répartition des cépages

La répartition idéale des cépages serait de 60/40 respectivement pour le vin rouge et le blanc afin de refléter le marché. Le cépage rouge ayant besoin d'environ deux fois plus d'acres que le cépage blanc pour produire la même quantité, la distribution des 25 acres disponible se ferait de la façon suivante :

- Cabernet Franc : 15 acres
- Chardonnay : 10 acres

Cette répartition combinée au mode de distribution actuel permettrait un chiffre d'affaires de 2.1M\$ au moment de l'atteinte de pleine maturité des vignes en supposant que toutes les caisses soient vendues.

Période de plantation

Il serait avantageux de planter tous les cépages dès maintenant afin d'atteindre la pleine production rapidement. Puisque VVHE veut utiliser des techniques viticoles durables, il faudra respecter la norme "Systèmes de production biologique – Listes des substances permises" et attendre au moins 36 mois suivant la dernière pulvérisation d'insecticides par l'agriculteur locataire pour récolter les raisins.^[5]

Lors de l'ajout de nouvelle culture, il faut démontrer qu'aucune substance interdite n'a été utilisée. Cacher la pulvérisation au public ne ferait qu'entacher la réputation de VVHE.

Compatibilité avec la mission

La combinaison de ces trois cépages est en lien avec la mission car elle permet de vendre plusieurs types de vins de qualité.

Financement

Voir l'annexe H.

Cette option demanderait un financement allant de 40000 à 50000 \$/acre plus les coûts de défrichage de 1000\$/acres pour 25 acres de plantation supplémentaire, soit un total 1.3M\$.

Option stratégique n° 2 : Construction d'une vinerie

VVHE songe à construire une vinerie qui leur permettra d'embouteiller eux-mêmes leurs vins et vendre une partie de cette production via leur kiosque de vente au détail. Cette construction inclurait une salle de dégustation et des salles d'événements.

Analyse qualitative et quantitative

Voir l'annexe K.

Embouteillage à l'externe

Avantages

- VVHE n'a pas à défrayer les coûts en cas de bris de matériel, d'entretien, etc.
- Andrew et Jenny pourront se concentrer sur l'expansion
- VC possède déjà les ressources (employés, machinerie, espace, etc.) et l'expertise en matière de production de vin

Inconvénients

- VVHE dépend de VC pour la production et une partie de ces ventes
- Pas de contrôle sur la qualité, ce qui pourrait avoir un impact sur le produit et sur la réputation de VVHE
- VC limite la production annuel à 40000 bouteilles. VVHE devra avoir recours à un autre tiers pour embouteiller tout excédent.

Embouteillage à l'interne

Avantages

- Évite des frais d'embouteillages de 3\$ par bouteilles
- Les ventes directes au vignoble sont primordiales à la réussite d'une vinerie ^[6]

- Intégration verticale qui permettra à VVHE d'avoir un contrôle complet sur sa chaîne de production
- Possibilité de sous-louer la capacité excédentaire d'embouteillage
- Permet de diversifier les activités de l'entreprise
- Construction axée sur l'alimentation par gravité
- Inclura une salle d'évènement pour touristes, facteur clé de succès pour VVHE
- Les ventes directes au vignoble sont primordiales à la réussite d'une vinerie ^[6]
- Possibilité d'attirer des touristes de partout à travers le monde

Inconvénients

- Le financement requis augmentera le risque financier de l'entreprise
- Doit respecter les lois sur la commercialisation des produits agricoles
- Requiert un permis de vente d'alcool
- Réticence de John par rapport à cette option
- Jenny devra quitter son emploi dont le salaire permet de payer les dépenses personnelles

VVHE pourra produire 11447 caisses en 2023, année où les nouveaux cépages recommandés, le Cabernet Franc et le Chardonnay, auront atteint leur plein rendement. En fonction des données sectorielles sur les coûts d'investissement d'une vinerie, il faudrait construire une vinerie de 12000 pieds carrés. À 100\$/pied carré, il s'agit d'un investissement de 1.2M\$ pouvant contenir entre 10000 et 14999 caisses. Même à pleine production, un excédent équivalent à 3552 caisses sera disponible pour la location.

La capacité d'embouteillage de 40000 bouteilles de VC sera surpassée en 2021, où 53660 bouteilles seront produites. Même en prenant pour hypothèse que VC embouteillent la totalité de la production, l'embouteillage à l'interne est plus avantageuse que l'externalisation, et ce, dès 2021.

Nous avons présumé dans notre analyse que la totalité du vin produit est vendu l'année suivante. Si ce n'est pas le cas, il faudra trouver d'autres sources pour avoir les fonds nécessaires à l'exploitation du vignoble et de la vinerie, tel que la location de la capacité excédentaire.

L'investissement de 1.2M\$ est basé sur les données sectorielles, puisque Andrew et Jenny n'ont pas d'expérience dans la construction, des dépassements en coût pourraient avoir lieu lors de la construction de la vinerie. Les coûts d'embouteillages de VVHE sont également basés sur les données sectorielles et peuvent omettre des éléments. Pour atténuer ces risques, il sera important que VVHE contrôler ces coûts durant la construction de la vinerie et établisse un processus d'embouteillage semblable à celui utilisés dans le secteur.

Compatibilité avec la mission

La construction de la vinerie est en lien avec la mission puisque VVHE produira alors son vin, à même sa vinerie, amenant une réduction de leurs interventions et de leurs incidences sur l'environnement.

Financement

La construction de la vinerie nécessiterait un financement de 1.2M\$ en plus du financement pour l'expansion du vignoble qui se situe entre 1M\$ et 1.25M\$.

Option stratégique n° 3 : Distribution et prix

VVHE souhaite connaître la répartition optimale entre ses canaux de distribution ainsi que le prix de vente recommandé pour ses différents cépages.

Analyse qualitative

Magasins de détail d'établissements vinicoles

Avantages

- VVHE ne détient pas de permis délivré par la CAJO. Elle utilise celui de VC (commission de 10% des ventes), évitant ainsi la complexité que représente l'obtention du permis
- Proximité entre VVHE et sa clientèle

Inconvénients

- VC vend un maximum de 3000 caisses pour VVHE. Ce nombre peut être révisé à la baisse à tout moment
- Pour vendre dans sa propre vinerie, VVHE doit se prévaloir du permis de la CAJO et se conformer aux exigences pouvant être complexes

Titulaire de permis

Avantages

- La vente des vins de VVHE aux 12 nouveaux restaurants pourrait être un point culminant à la montée de la réputation de VVHE
- Possibilité de faire connaître les vins méconnus à de nouveaux consommateurs

Inconvénients

- Diminution du contrôle de VVHE sur la présentation de ses vins
- Réduction du contact avec la clientèle

LCBO

Avantages

- Apporterait une hausse importante de la notoriété et de la visibilité de la marque puisque LCBO possède 650 magasins. Il s'agit d'un portail essentiel vers le marché ontarien
- LCBO s'occupe de tous les aspects touchant la commercialisation et la distribution, permettant à Andrew et Jenny de se concentrer sur la culture de raisins de qualité et la fabrication de vin primé en plus grandes quantités

Inconvénients

- Pour vendre du vin selon les quantités importantes requises par la LCBO, les vineries doivent habituellement mettre en place des programmes de commercialisation à grande échelle, ce qui peut s'avérer coûteux
- Aucun contrôle possible pour VVHE concernant la mise en marché de ses vins

Compatibilité avec la mission

Les trois canaux de distributions respectent la mission puisqu'elles permettent à VVHE de vendre ces vins à la population.

Analyse quantitative

Voir l'annexe L.

Le Pinot noir se vend actuellement à 25\$, mais pourrait éventuellement se vendre à 32\$. Les prix de vente du vin rouge et du vin blanc sont respectivement d'environ 80% et 75% du prix de vente du Pinot noir.

Ainsi, les prix de vente minimaux et maximaux pour chacun des cépages retenus sont les suivants :

Cépages	Prix minimum (actuel)	Prix maximum
Pinot Noir	25\$	32\$
Chardonnay - 80%	19\$	24\$
Cabernet Franc - 75%	20\$	26\$

En fonction du produit net par bouteille obtenu via la calculatrice de prix ainsi que les coûts liés à la vinerie et à l'embouteillage des options stratégiques évaluées précédemment, nous obtenons un bénéfice avant impôt et amortissement (BAIIA) par bouteille (voir annexe L).

Selon les analyses qualitatives et quantitatives, les vins devraient être distribués prioritairement dans l'ordre suivant :

- Établissement vinicole
- Titulaires de permis
- LCBO

Financement

Cette option ne demande aucun financement.

Option stratégique n° 4 : Partenariat stratégique avec Niagara College

Partenariat stratégique avec le Niagara College (NC) pour lequel Andrew offrira des cours en échange d'un salaire annuel.

Analyse qualitative

Avantages

- Promotions via Canadian Food and Wine Institute (CWFI) et le site web de NC
- Accès à de la main d'œuvres bénévole
- Accès à d'importants partenaires stratégiques tels que CFWI
- Appui de NC lors de demandes de subventions pour financer les activités
- Installation vinicole mis à la disposition de VVHE jusqu'à ce que la vinerie soit opérationnelle.
- NC utilisera son influence pour qu'il y ait un réseau internet à large bande dans le comté de Prince Edwards

Inconvénients

- Investissement du temps d'Andrew dans les cours et dans la gestion du campus satellite plutôt que dans la gestion de VVHE
- Investissement initial important qui pourrait avoir un impact négatif sur les objectifs primaires de VVHE
- La structure d'entreprise retenue pourrait être incompatible avec la stratégie de VVHE
- Des étudiants inexpérimentés s'occuperont des vignes ce qui pourrait réduire leur qualité
- Les touristes préfèrent des employés formés et sympathiques. La présence des étudiants pourrait nuire au tourisme s'ils ne sont pas suffisamment formés.

Compatibilité avec la mission

Le partenariat stratégique ne respecte pas la mission puisque les activités de NC ne sont pas en lien avec celles de VVHE.

Analyse quantitative

Voir l'annexe M.

L'analyse démontre que le projet rapporte 195515\$ de moins que ce que les actionnaires exigent.

Certains éléments n'ont pas été pris en compte dans l'analyse tels que :

- Les subventions venant réduire les coûts d'achats d'immobilisations puisque leur valeur ne peut être évaluée de façon fiable.
- Les coûts représentés par la mission d'examen et la modification des états financiers exigibles si le partenariat avait lieu puisque les coûts exacts sont incertains.

Société de personnes versus Coentreprise

	Société de personne (SP)	Coentreprise
Compétences/ressources mises à contribution dans l'entreprise	Celles des différents associés	Celles des différents coentrepreneurs
Participation dans les biens appartenant à l'entreprise	Les biens appartiennent légalement à la SP	Les biens appartiennent légalement aux différents coentrepreneurs
Partage des profits et des pertes	Le résultat net est attribué en fonction de la répartition prévue au contrat	Chaque coentrepreneur réalise ses propres profits/pertes selon les ressources qu'il met à contribution et selon le contrat
Activité continue ou vocation particulière	Continue	Pour un projet précis
Type de responsabilité	Solidairement responsable des dettes de la SP et des autres associés	Non solidairement responsable des dettes de l'entreprise et des autres coentrepreneurs
Fiscalité	Mêmes avantages et inconvénients	

Si le partenariat est accepté, il devrait prendre la forme d'une coentreprise.

Financement

Le projet nécessite des investissements en infrastructure de 813 000\$ sur 5 ans. NC offre à VVHE un financement sous forme d'obligation, de 5 ans portant intérêt à 6% annuellement, payable semestriellement. La valeur nominale de l'obligation est de 3,5 M\$ mais puisqu'elle sera émise à escompte pour produire un rendement de 10%, la somme net du financement sera de 3M\$.

VVHE pourrait profiter de cette obligation pour financer d'autres initiatives telles que l'expansion du vignoble et la construction de la vinerie.

Conclusions et conseils

Conclusions sur les principales questions

Les résultats de l'analyse ci-dessus ont permis de dégager les conclusions suivantes :

Option stratégique	Compatible avec la vision et la mission (compatibilité stratégique)	Viable à long terme	Permet d'atteindre le chiffre d'affaires visé (de 2 M\$ à 5 M\$)	Financement disponible	Avantage concurrentiel – Marque supérieure
Expansion	✓	✓	✓	✓	✓
Vinerie	✓	✓	✓	✓	✓
Distribution et prix	✓	✓	✓		✓
Niagara College				✓	

Les options stratégiques sont classées comme suit ; expansion du vignoble (1), construction d'une vinerie (2), distribution et prix (3) et Niagara College (4) ; en fonction des critères suivants :

- Compatible avec la vision et la mission : L'option stratégique doit cadrer avec la vision et la mission
- Viable à long terme : L'option stratégique doit être viable à long terme
- Permet d'atteindre le chiffre d'affaire visé : L'option stratégique doit permettre d'atteindre un chiffre d'affaire entre 2M\$ et 5M\$
- Financement disponible : VVHE doit être en mesure de financer l'option stratégique

- Avantage concurrentiel - Marque supérieure : L'option stratégique doit permettre à VVHE d'obtenir un avantage concurrentiel et d'établir une marque de première qualité

Recommandations

Expansion du vignoble

Cette option stratégique répond aux 5 critères. Les cépages répondent à la vision et à la mission de VVHE et sont viables à long terme puisqu'ils ont une durée de vie de 20 ans. En plus de permettre d'offrir une diversification des types de vins, l'expansion permettra d'atteindre le chiffre d'affaire visé, soit 2.1M\$ dès la vente à leur plein rendement, soit en 2024.

Nous vous recommandons de procéder à l'expansion du vignoble en y plantant, dès mai 2018 ^[7], 15 acres de Cabernet Franc et 10 acres de Chardonnay. Ces cépages se récoltent à des saisons différentes, permettant de ne pas utiliser toute la main d'œuvre déjà limité en même temps.

Aucune acre n'a été réservée pour de nouvelles vignes de pinot noir puisque ce dernier offre une marge de profit bien inférieure aux deux autres cépages retenus.

Exigences de la VQA

Les nouveaux cépages du vignobles respecteront les principales exigences de la VQA, du fait que :

- Tous les cépages sont de l'espèce *Vitis vinifera*;
- Le vin sera composé de plus de 85% d'un raisin, puisqu'aucun mélange n'est actuellement envisagé;

- Le vin produit proviendra entièrement de VVHE, qui se trouve dans le comté de Prince Edward, un secteur viticole désigné [8];
- Le vin proviendra de terres détenues entièrement par VVHE et pourra donc porter l'appellation "mis en bouteille au domaine". Il ne sera donc pas possible pour VVHE d'avoir recours à des raisins du vignoble de John en attendant la pleine production.

Les différents vins devront respecter le degré Brix (18.5 pour le Pinot Noir et 18.0 pour le Cabernet Franc et le Chardonnay) [9], en plus de soumettre les nouveaux vins à un panel de dégustateurs afin d'obtenir l'appellation VQA.

Construction de la vinerie

Cette option stratégique répond aux 5 critères. Elle répond la vision et à la mission de VVHE et est viable à long terme puisque VVHE produira son vin et ne dépendra plus de VC. En plus de réduire ses coûts d'embouteillage, la vinerie, conjointement avec l'expansion, permettra à VVHE d'atteindre le chiffre d'affaire visé.

La construction de la vinerie de 12000 pieds carrés est recommandée. La construction débuterait en mars 2018 pour être terminée au début de 2021. Il sera aussi possible de louer la capacité de production excédentaire à d'autres vineries virtuelles, ce qui augmentera les produits en attendant le plein rendement des cépages.

Canaux de distribution et prix

Distribution

Cette option stratégique répond à 4 des 5 critères ; la disponibilité du financement ne s'applique pas puisqu'il s'agit seulement d'établir les canaux de distributions et les prix stratégiques de VVHE.

La vente directe au vignoble est un élément clé dans la stratégie d'affaire. Le canal des titulaires de permis est également un canal de distribution essentielle à la découverte des vins, une augmentation de la répartition devra être envisagé en supposant que les 12 nouveaux restaurants détiennent leur permis et accepte la vente des vins de VVHE. Nous ne recommandons pas de distribuer le vin via LCBO avant 2024 puisque le profit net résultant de la vente est très faible et VVHE aura besoin de liquidités pour répondre à ses obligations. Toutefois, en 2024, afin d'apporter une plus grande visibilité à VVHE vu le nombre important de magasins de LCBO, il est fortement recommandé d'utiliser ce canaux de distribution.

Ainsi, tel qu'indiqué dans les annexes K et L :

- Jusqu'en 2021, nous recommandons de distribuer selon la répartition actuelle
- En 2022 et 2023, nous recommandons de distribuer à raison de 80 % dans les établissements vinicoles et 20 % au titulaire de permis
- À compter de 2024, nous recommandons de distribution à raison de 70 % dans les établissements vinicoles, 20 % au titulaire de permis et 10 % à LCBO.

Prix

La réaction des consommateurs face à une augmentation du prix de vente est inconnu, il est donc plus prudent de commercialiser les vins aux prix minimaux fixés par Jenny.

Une étude de marché via un expert en commercialisation des vins est recommandée afin de conduire la bonne démarche stratégique en matière de prix par cépages et canaux de distributions.

Néanmoins, cet établissement de prix au plus faible incitera les consommateurs à essayer les vins, puis éventuellement accepté un prix plus élevé. Si VVHE obtient sa certification biologique dès 2023, elle pourra également augmenter le prix de vente de son vin puisqu'elle y ajoutera de la valeur.

Partenariat stratégique avec Niagara College

Cette option stratégique ne répond qu'à 1 des 5 critères, soit celui du financement disponible en raison de l'obligation de 3.5M\$. Elle ne répond pas à la vision et à la mission de VVHE et n'apporte aucun avantage concurrentiel puisqu'elle ne cadre pas avec les activités de VVHE. Elle n'est pas viable à long terme puisque la durée de l'entente est de 10 ans sans garantie de renouvellement. Le chiffre d'affaire découlant de cette option stratégique n'est pas suffisant, d'autant plus qu'une valeur actualisée nette négative découle du projet.

Nous ne recommandons pas à VVHE d'effectuer le partenariat stratégique avec NC.

Ce projet monopoliserait presque entièrement le temps d'Andrew. Il ne pourrait donc plus se concentrer sur les activités de VVHE. Une mission d'examen serait aussi nécessaire, mais serait plus dispendieuse qu'une compilation. Ces missions servent à obtenir une assurance limitée quant à savoir si les états financiers sont exempts d'anomalies significatives.

Plan de mise en œuvre

Voir l'annexe N

Un plan de mise en œuvre permet d'établir les tâches à effectuer dans le cadre de chacune des options stratégiques. Le tableau de l'annexe N est séparé en quatre sections soit :

- Tâches à effectuer ;
- Horizon temporel de chacune des tâches, c'est-à-dire, le début et la durée de chacune d'entre elles;
- Responsable de chaque tâche;
- Coût

Le plan de mise en œuvre est tout aussi important sinon plus que le choix des options stratégiques puisque 80% des entreprises échouent lors de l'exécution de la stratégie. Il est primordial de mettre une attention particulière dans chaque tâche de la mise en œuvre de chacune des options stratégiques.

Prévisions financière

Voir les annexes P, Q, R pour les états financiers pro forma et l'annexe K pour l'analyse du chiffre d'affaire.

Pour établir les prévisions financières, nous avons comme hypothèse que :

- tous les canaux sont en mesure d'absorber et de vendre les caisses
- les prix de vente sont les minimums et les produits nets calculés sont conforme d'après la calculatrice de prix fourni par VVHE
- toute la production est vendue dans l'année suivante en raison de l'élevage en fut de 12 mois.

VVHE fera un chiffre d'affaire de 2.1M\$ et un résultat net de 432000\$ en 2024, soit 1.7M\$ de chiffre d'affaire et 283000\$ de résultat net de plus qu'en 2017.

Une comparaison des ratios de 2017 et de 2024 a été faite dans l'annexe E. Nous constatons qu'il en découle :

- Le ratio de liquidité s'améliore, passant de 0.68 à 0.86
- Le ratio emprunt/capitaux propres s'améliore, passant de 3.55 à 3.02
- Le ratio emprunts/actifs corporels s'améliore, passant de 2.15 à 1.76, réduisant ainsi notre risque financier
- Le ratio rotation des stocks s'améliore, passant de 0.67 à 3.80, s'expliquant par l'augmentation des ventes suite à l'expansion

- Le ratio de l'actif immobilisé s'améliore, passant de 0.79 à 1.32, s'expliquant par l'augmentation des ventes suite à l'expansion. On génère plus de vente par dollars d'actifs qu'en 2017.

Financement

L'expansion du vignoble et la construction d'une vinerie demandera un financement de 3M\$ soit 1.3M\$ pour l'expansion, 1.2M\$ pour la vinerie et environ 500 000\$ pour le fond de roulement (nouvelle main d'œuvre et spécialistes requis pour la réalisation du projet).

Deux financements ont retenus notre attention, puisqu' Andrew souhaite conserver sa participation dans le vignoble familiale :

- Farm Plus
- Père d'Andrew

L'option de financement proposé par Farm Plus a 2 enjeux majeurs soient :

- la charge de premier rang sur l'ensemble du vignoble et de la vinerie
- le cautionnement personnel des propriétaires

Advenant une incapacité à respecter les termes du contrat ou à payer les créanciers et qu'une faillite s'en suivrait, les investissements personnels et le financement initial du père d'Andrew sera remboursé après le remboursement de la dette envers Farm Plus. Si Farm Plus est incapable de se rembourser en totalité, l'excédent sera remboursé à même les avoir privés des propriétaires.

Il est donc préférable d'opter pour le financement du père d'Andrew qui offre plus de souplesse dans le remboursement, soit 15 ans, dont les intérêts sont payables à partir de la pleine production des vignes soit en 2023 à un taux annuel de 6% annuel.

Questions liés à l'exploitation

Mise à jour de la vision et de la mission

Énoncé de vision mis à jour

Un énoncé de vision doit être inspirant et mémorable, car il décrit l'objectif ultime de l'entreprise. De ce fait, l'énoncé actuel nécessite quelques changements :

- La construction d'une vinerie nécessite de remplacer la phrase « en tirer le meilleur vin » par « produire le meilleur vin ».
- Le remplacement de la phrase « de tous les horizons » par « ayant à cœur l'environnement » permet de mieux cibler les visiteurs que VVHE désire attirer.
- Pour rendre l'énoncé plus inspirant et mémorable, la suppression de la phrase « du comté de Prince Edward, au Canada » peut être faite.

Ainsi, voici le nouvel énoncé de vision:

*« Faire pousser les meilleurs raisins et **produire** le meilleur vin pour attirer des visiteurs de partout dans le monde **ayant à cœur l'environnement** afin qu'ils voient la magie opérer dans notre vignoble. »*

Énoncé de mission mis à jour

- L'ajout de la phrase « qu'est le comté de Prince Edward, au Canada » permet de situer la zone géographique du vignoble
- L'insertion de « Notre variété de vins » reflète l'expansion de VVHE
- La construction d'une salle de dégustation aide l'entreprise à passer de la situation actuelle à la situation idéale et doit être incluse dans l'énoncé. Il en va de même pour la nouvelle répartition de la distribution des produits.

- Comme il a été mentionné au préalable, le paragraphe concernant les bénéficiaires n'est pas pertinent et peut être supprimé

Donc, voici le nouvel 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 **qu'est le comté de Prince Edward, au Canada**, en réduisant au maximum nos interventions et notre incidence sur l'environnement.*

Notre variété de vins** plaira aux amateurs de vin aux palais les plus fins, et nous ferons découvrir le bon vin à une population nouvellement œnophile **par l'entremise de notre salle de dégustation et de la distribution de nos produits.

Éthique

L'éthique doit être au centre de toutes décisions prise. VVHE ne doit pas vendre ses vins avec l'appellation « biologique » tant qu'elle n'aura pas obtenu cette certification. Si elle va de l'avant et désinforme les consommateurs quant à ses produits et aux pesticides utilisés sur ces terres, elle s'expose à diverses conséquences, telles qu'une atteinte à sa réputation, des amendes, des poursuites, etc. Elle doit obligatoirement se conformer à la norme canadienne sur la production biologique pour désigner ces produits de la sorte ^[10]

Nouvelles responsabilités

Évolution du rôle d'Andrew et Jenny chez VVHE

Il est recommandé qu'Andrew et Jenny quitte leur emploi actuel respectivement en 2021 et 2020 pour se concentrer sur l'expansion et la vinerie. Jenny pourra se concentrer sur le vignoble, le service à la clientèle, la gestion de la relation avec les nouveaux distributeurs et l'encadrement des nouveaux employés. Andrew pourra se concentrer sur les vignes, la récolte et la fabrication du vin. Andrew doit conserver son poste chez VC jusqu'en 2020, puisque la vente de la production de vin de 2019 sera faite en 2020 chez VC.

Embauche d'un professionnel

L'embauche d'un CPA serait un atout pour VVHE. Il sera en mesure de guider l'entreprise dans ses changements et dans les investissements les plus judicieux tout en répondant aux questions comptables et fiscales.

Dû à la taille de l'entreprise, il est recommandé d'embaucher plutôt une firme comptable spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. Cette firme sera en mesure d'apporter des conseils et de faire la tenue de livres. Il a été observé sur le marché qu'un tel contrat coûterait environ 12000\$/an, beaucoup moins dispendieux qu'un CPA à temps plein.

Marketing

En considérant qu'un adulte sur trois sera de la génération des milléniaux d'ici 2020, il est important de s'attarder aux besoins de ces derniers. Comme ils convoitent des entreprises socialement responsables, la stratégie de marketing devrait contenir des éléments liés à cet aspect. Les milléniaux recherchent aussi la qualité à un prix raisonnable et 43% d'entre eux visitent au moins quatre salles de dégustation par année. Voici quelques suggestions de stratégie de marketing :

- Publicité sur les sites Internet d'influence environnementale (enviroemploi.org, reseau-environnement.com, etc.) ainsi que sur les sites touristiques (bonjourniagara.com, ontariotravel.net, etc.)
- Augmenter l'activité sur les réseaux sociaux
- Avoir une bouteille aux aspects minimalistes afin de diminuer le coût des ventes et donc de vendre un vin de qualité à un prix raisonnable
- Offrir des promotions lors des visites en salle de dégustation (ex : deux verres pour le prix d'un, rabais pour les groupes, etc.)
- Promouvoir la qualité du vin, par exemple en soulignant le prix remporté

Gestion des risques

Risques identifiés

Voir Annexe S.

Pour tous les risques identifiés dans le tableau ci-dessous, la réponse aux risques est de **réduire le risque**.

Programmes existants (AAC) ^[11]

Deux des quatre programmes de gestion des risques ont retenu notre attention, soient :

Programme	Objectif du programme	Obligations	Critères d'admissibilité
Agri-stabilité	Soutient lorsque la marge diminue davantage	Avoir 5 ans d'exploitation	Lorsque la marge de l'année courante est inférieure à 70% de la marge de référence (marge moyenne pour 3 des 5 dernières années excluant les marges à l'extrême)
Agri-protection (assurance à coûts partagés entre gouvernement fédéral, provincial et producteur)	Stabiliser le revenu des producteurs en atténuant les répercussions financières des pertes de production attribuables à des risques naturels	Payer les primes et le gouvernement couvrira une partie des primes et frais administratifs totaux.	Lorsque l'entreprise est en déficit, il y a une contribution pour couvrir les pertes de productions et de qualités de produits

Gestion de performance

Voir l'annexe P.

Nous recommandons d'opter pour un tableau de bord équilibré (voir annexe P). Un tel tableau permet de faire un suivi des performances du personnel de l'entité en s'alignant avec les objectifs et la mission de l'entreprise.

Le tableau de bord équilibré fonctionne selon quatre axes :

- apprentissage et développement
- processus internes
- clients
- financiers.

Les objectifs présents dans chaque axe découlent de la stratégie de l'entreprise.

Les indicateurs servent d'élément de mesures pour les objectifs établis.

Les cibles permettent de déterminer le niveau à atteindre pour cet indicateur. Ces cibles doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définies.

Les initiatives représentent le plan d'action de l'entreprise pour atteindre ces cibles et ainsi atteindre ses objectifs.

Il est primordial de faire un suivi du tableau de bord équilibré et de l'améliorer continuellement pour déterminer les mesures à mettre en place dans le cas où les cibles n'ont pas été atteintes ou de vérifier la qualité de ces cibles si elles ont été remplies trop facilement.

Gouvernance

La structure de gouvernance représente l'ensemble des rapports entre le conseil d'administration, la haute direction, les actionnaires (Andrew et Jenny) et les parties prenantes, tel que le père d'Andrew en raison du financement et de sa connaissance de l'industrie :

- Conseil d'administration : généralement composé d'individus ayant des connaissances du secteur, experts dans des domaines tels que les finances et les ressources humaines et n'étant pas de la haute direction. Il offre une valeur ajoutée à l'entreprise en surveillant les activités et en déterminant la stratégie et son exécution.
- Haute direction : composée de Jenny et Andrew, s'assure du bon fonctionnement et de l'exécution du plan stratégique.

Selon votre situation actuelle, il est recommandé de créer un conseil que s'il vous est possible d'obtenir des membres bénévoles ou à faibles coûts. Sinon, il faudra plutôt envisager la mise en place d'un CA lorsque VVHE fonctionnera à plein rendement et dégagera des flux de trésorerie suffisants. Un conseil de 3 ou 5 membres est recommandé.

Règlementation

Exigences de la LCBO concernant les audits

La LCBO est auditée chaque année. Elle n'exige aucun audit chez ses fournisseurs, mais elle exige qu'ils respectent le code de conduite des fournisseurs. Ces derniers doivent respecter les valeurs fondamentales de la LCBO. VVHE devra donc se conformer aux exigences du code de conduite. Si une infraction au code des fournisseurs est signalée, la LCBO fera enquête et des sanctions peuvent être appliquées.

Exigences de la CAJO en matière de permis et d'inspection

Un magasin de détail doit détenir un permis pour vendre son vin. Ainsi, puisque VVHE vendra son vin dans sa vinerie, elle devra se conformer aux critères et exigences s'appliquant ^[12], soit :

- Présenter une demande d'autorisation pour un magasin de détail de vin de raisin d'établissement vinicole dûment rempli avec pièces justificatives nécessaires ;
- Le magasin de détail doit être situé sur une terre d'au moins 5 acres où est cultivée la vigne : VVHE respecte cet élément ayant 35 acres;
- Tous les vins en vente dans l'établissement doivent être des vins de l'Ontario : VVHE respecte cet élément en vendant son propre vin produit en Ontario;
- Le magasin doit être sur le même terrain que l'installation de production et les vins vendus doivent être ceux fabriqués par le demandeur dans cette

installation : VVHE respecte cet élément, puisque la production et la vente se feront à la vinerie ;

- L'établissement vinicole qui présente la demande doit respecter les critères suivants :
 - La fermentation principale complète d'au moins 25% du volume total de vin qu'il vend doit avoir été produit par le fabricant dans les installations où se trouve le magasin : VVHE respectera cet élément ;
 - Le fabricant doit avoir effectué au moins une activité importante de fabrication. Pour un magasin sur place, le fabricant doit entièrement mener cette activité à l'emplacement du magasin en question : VVHE respectera cet élément.

Une inspection du magasin de détail afin de s'assurer que les critères et les exigences sont respectés fait partie du processus.

Permis de représentant du fabricant - CAJO

Pour vendre son vin, VVHE doit faire appel à un agent qui doit avoir un permis de représentant du fabricant. Selon la loi sur les permis d'alcool ^[13], personne ne peut se présenter comme mandataire de VVHE, parler en son nom, vendre de l'alcool en son nom ou solliciter quiconque pour la vente de son vin sans permis de représentant du fabricant.

Traitement comptable

Selon l'IAS 41, une plante productrice est une plante vivante qui :

1. est utilisée dans la production ou la fourniture de produits agricoles; les vignes sont utilisées pour produire des raisins, qui sont des produits agricoles
2. est susceptible de produire sur plus d'une période; les vignes produisent sur environ 20 ans

3. n'a qu'une faible probabilité d'être vendue comme produit agricole, sauf à titre accessoire en tant que rebut. Les vignes n'ont pas comme objectif d'être vendues.

Ainsi, puisque les 3 critères sont respectés, les vignes sont des plantes productrices. Le traitement comptable de ces plantes entre dans le champ d'application du chapitre 3061.

Les raisins, quant à eux, sont des produits agricoles puisqu'ils sont récoltés de la plante productrice.

Vignes

Les immobilisations corporelles - les vignes, doivent être comptabilisées au coût et doivent être amorties sur 20 ans, soit leur durée de vie utile.

Raisins

Les produits agricoles - les raisins doivent être évalués à la juste valeur diminuée des coûts de la vente au moment de la récolte. La JV et les coûts sont fiables. Étant donné que les coûts sont plus faibles que la juste valeur pour chacun des cépages, ces derniers doivent être comptabilisés au coût.

Vinerie

Tous les coûts liés à la construction de la vinerie doivent être capitalisés à titre d'immobilisations corporelles puisqu'ils servent tous à la production de biens et services ou à la mise en valeur d'autres immobilisations (la tonnellerie, par exemple). Ils seront utilisés sur plus d'une période et ils ne sont pas destinés à être vendus. Il faudra donc les comptabiliser au coût et amortir les actifs sur leur durée de vie utile. Aux fins de simplification, les coûts de 50% liés à l'usine seront séparés des autres coûts afin de refléter la durée de vie.

Système d'information comptable

VVHE doit intégrer un système d'information comptable pour appuyer adéquatement le changement de méthode comptable, l'expansion et le développement du vignoble. Un tel système sera en mesure d'intégrer les différentes composantes de VVHE de la production des raisins à la vente des produits finis en minimisant le risque d'erreur. Les besoins suivants ont été identifiés :

- Suivi du degré de maturité des raisins sur vignes
- Suivi de la production et des produits finis
- Suivi des ventes
- Simplicité d'utilisation et faible coût
- Gestion de la relation client

Il est recommandé d'opter pour un progiciel de petite taille spécialisé dans le domaine agroalimentaire. Ce type de logiciel est relativement simple d'utilisation, peu dispendieux et comprend les modules spécialisés nécessaires à l'industrie agroalimentaire et à VVHE notamment la gestion du temps de récoltes et la traçabilité des lots de production.

L'implantation d'un système d'information comptable est un processus long et complexe qui pourrait nécessiter un spécialiste afin de bien choisir le logiciel, d'offrir la formation nécessaire et d'aider à régler les problèmes comptables.

Fiscalité

Déclaration TVH

En raison de son numéro de TVH, VVHE doit percevoir la TVH sur les produits vendus. Étant donné que le crédit de taxes sur les intrants est plus élevé, il n'y a pas de montant dû au gouvernement. Par contre, VVHE pourrait recevoir un remboursement additionnel

équivalent au total de la TVH payée sur les intrants moins la TVH perçue lors de la vente. Alors, VVHE ne profite pas de la totalité des sommes qu'elle a droits.

Il est recommandé de produire des déclarations annuelles de TVH puisque l'entreprise possède un chiffre d'affaires de 1.5 M\$ et moins. Avec l'expansion des vignes et de la vinerie, le chiffre d'affaires sera supérieur à 1.5 M\$, c'est alors que VVHE devra produire des déclarations trimestriellement.

Déclarations de revenus d'Andrew et Jenny

Andrew doit inclure les revenus découlant des honoraires de VC dans sa déclaration d'impôts personnels. Des déclarations amendées devront être faites pour Andrew afin d'inclure les honoraires annuels de VC depuis le début du versement des honoraires.

Les sommes de 2500\$/mois prélevées à même les fonds de l'entreprise par Jenny et Andrew sont considérées comme un dividende réputé et doivent être incluses. Des déclarations amendées devront être faites pour Andrew et Jenny afin d'inclure un dividende annuel de 15 000\$ chacun à partir du début des versements. Il est à noter que les dividendes ne sont pas déductibles pour VVHE.

L'omission de déclarer des revenus peut engendrer des pénalités et amendes.

Déclaration de revenus de la société

Malgré que VVHE fonctionne à perte, elle doit produire une déclaration de revenus pour la société. Cela permettra d'accumuler les pertes d'entreprise, de compenser les bénéfices ultérieurs de l'entreprise et de réduire l'impôt à payer dans le futur. L'omission de déclarer des revenus peut engendrer des pénalités et amendes.

Salaire ou dividende

Étant donné qu'il est recommandé que Andrew et Jenny quittent leur emploi actuel respectivement en 2021 et en 2020, VVHE devra leur verser des sommes afin qu'ils soient en mesure de subvenir à leur besoin.

Lorsque l'entreprise générera un profit, un mélange de dividende et de salaire est recommandé. Un dividende n'est pas déductible pour l'entreprise, mais est moins imposé personnellement. Un mélange de salaire et de dividende permettra de réduire l'impôt à payer pour VVHE et personnellement.

Conclusion

Le présent rapport a fait état des principales options stratégiques qui s'offraient à VVHE. Nous recommandons d'effectuer l'expansion des cépages sur 25 acres, en plantant du Chardonnay et du Cabernet Franc, de construire la vinerie et la salle de dégustation, de revoir les canaux de distribution et les prix de vente stratégiques tels que revus dans le présent rapport et de renoncer au partenariat stratégique avec Niagara College.

Ces recommandations permettront à VVHE d'accroître sa rentabilité, de favoriser sa croissance, de la transformer en une exploitation viticole de taille moyenne et de lui permettre de devenir une exploitation vinicole de domaine de première qualité.

Annexe F : Analyse FFPM

Forces	Possibilités
<ul style="list-style-type: none"> • Production de raisins de première qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt croissant pour les raisins issus de la viticulture biologique.
<ul style="list-style-type: none"> • Le pinot noir 2016 a remporté la médaille d'or dans sa catégorie à l'Ontario Wine Awards 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> • La consommation de vin au Canada augmente 3 fois plus vite qu'ailleurs dans le monde.
<ul style="list-style-type: none"> • L'expérience et la réputation d'Andrew : • Il a remporté la médaille du jeune vigneron. • Il peut réparer presque tout le matériel de la vinerie. • Études universitaires dans le domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Canada offre des routes des vins balisées et des planificateurs en ligne gratuits • Le secteur de l'œnotourisme accueille au Canada plus de 3 millions de visiteurs par année.
<ul style="list-style-type: none"> • Situé sur la route principale empruntée par les touristes pour se rendre à d'autres vignobles et près du parc national de Sandbanks qui attire plus de 750 000 visiteurs par année. 	<ul style="list-style-type: none"> • VC possède une capacité d'embouteillage excédentaire de 40 000 bouteilles par an pouvant servir à VVHE.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de méthodes viticoles biologiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 nouveaux restaurants désirant servir du vin ont présenté une demande de permis à la CAJO.
<ul style="list-style-type: none"> • La brume matinale et les températures modérées pendant la journée permettent de conserver longtemps les raisins sur les vignes et d'obtenir une saveur optimale • Le vignoble est sur une pente exposée plein sud. 	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici 2020, 1 adulte sur 3 sera de la génération des milléniaux : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les milléniaux portent une attention aux entreprises socialement responsables. ○ 43% des milléniaux ont visités au moins 4 salles de dégustation de vignobles lors de la dernière année.
Faiblesses	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Situation de Jenny qui s'occupe de l'administration : • N'a pas étudié dans le domaine. • Occupe un emploi à temps plein ailleurs. • Dépassée par la comptabilité et la réglementation. 	<ul style="list-style-type: none"> • La réglementation importante force les vineries à investir dans la production de raisins plutôt que dans la commercialisation de leur produit.

<ul style="list-style-type: none"> Aucun système comptable en place, comptabilisation faite sur des feuilles Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> Vins provenant de la Californie, de l’Australie, de la Nouvelle-Zélande et de la France très présents et populaires sur le marché canadien.
<ul style="list-style-type: none"> Sous-utilisation de la capacité, car la plantation actuelle est seulement faite sur le quart des terres. 	<ul style="list-style-type: none"> La quantité de raisins pouvant être achetés et les prix sont réglementés.
<ul style="list-style-type: none"> Aucun conseil d’administration en place. 	<ul style="list-style-type: none"> Instabilité météorologique.

Annexe G : Analyse PESTEL

Facteurs Politiques	<ul style="list-style-type: none"> La vente de vin est fortement taxée (TVH, frais par la CAJO et la consigne qui est remboursable)
Facteurs Économiques	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur de l’œnotourisme attire chaque année plus de 3 millions de visiteurs au Canada.
Facteurs Socioculturels	<ul style="list-style-type: none"> Les adultes en âge légal de consommer de l’alcool se composent des baby-boomers, des milléniaux et de la génération X. Le vin de première qualité est majoritairement consommé par les baby-boomers. D’ici 2020, les milléniaux représenteront 1 adulte sur 3. Les baby-boomers, la génération x et les milléniaux préfèrent le vin rouge au vin blanc
Facteurs Technologiques	<ul style="list-style-type: none"> Système d’alerte météo VitAlert pouvant prévenir les producteurs vinicoles de conditions potentiellement dommageables pour leurs vignes.
Facteurs Environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> Températures variant énormément entre l’été et l’hiver, pouvant endommager et détruire les récoltes de raisins (la chaleur, le froid, l’humidité et les pluies abondantes).
Facteurs Législatifs	<ul style="list-style-type: none"> L’industrie vinicole est hautement réglementée : <ul style="list-style-type: none"> Les vignobles sont assujettis à la Loi sur la commercialisation des produits agricoles LCBO contrôle la vente et la distribution de tout l’alcool en Ontario par l’intermédiaire de ses magasins La CAJO accorde les permis de vente d’alcool

Annexe S : Gestion des risques

Risques	Moyen pour atténuer le risque
<p>Risque lié à la production :</p> <ul style="list-style-type: none"> Dépendance de la température et autres facteurs environnementaux Pas possible de prédire à l'avance la production exacte de l'année suivante 	<ul style="list-style-type: none"> Système d'alerte météo VitAlert pouvant prévenir les producteurs viticoles de conditions météorologiques Agri-protection
<p>Risque lié à la réputation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mauvaise image de producteur de vin de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Aller chercher l'accréditation de producteurs biologiques
<p>Risque lié à l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilisation de la comptabilité de caisse au lieu de la comptabilité d'exercice Présentation de l'information pouvant être mal comprise ou trompeuse pour un investisseur potentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> Changer de méthode comptable afin d'avoir une meilleure image de l'entreprise conformément aux NCECF
<p>Risque lié à la main-d'œuvre disponible</p> <ul style="list-style-type: none"> Hausse du besoin en main-d'œuvre dû à l'augmentation de la production de raisins et du vin 	<ul style="list-style-type: none"> Faire un estimée de la main d'œuvre requise en fonction de la production présente
<p>Risque lié aux coûts de projet pour la construction de la vinerie</p> <ul style="list-style-type: none"> Possibilité de frais supplémentaires lors de la construction d'un nouveau bâtiment 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une marge de 10% pour les travaux Contacteur un contracteur général afin de diriger les travaux. Suivre les coûts budgétés versus les réels Superviser l'échéancier
<p>Risque lié à l'échéancier du projet de la construction de la vinerie</p> <ul style="list-style-type: none"> Problème pouvant survenir sur un chantier non prévisible 	<ul style="list-style-type: none"> Débute la construction maintenant afin d'être sûr à 100% qu'on sera opérationnel pour 2020.
<p>Risque lié aux produits invendus</p> <ul style="list-style-type: none"> Il y a une augmentation considérable de la production donc impossible de garantir que le nouveau volume de production sera vendu 	<ul style="list-style-type: none"> Faire une bonne évaluation des points de vente potentiels Demander aux clients déjà existants s'ils seraient intéressés à augmenter leurs achats et d'essayer les nouveaux vins. Agri-Stabilité

Bibliographie

- [1] AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA. *Programmes et services*; [En ligne]. http://www.agr.gc.ca/fra/programmes-et-services/?id=1362151577626_ (Page consultée le 23 mai 2018)
- [2] MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE DE L'ONTARIO. *Organismes de l'industrie agroalimentaire*; [En ligne]. http://www.omafr.gov.on.ca/french/farmproducts/factsheets/food_industry.htm (Page consultée le 23 mai 2018)
- [3] GOUVERNEMENT DU CANADA. *Subventions et contributions – agriculture*; [En ligne]. <http://www.cbo-eco.ca/fr/index.cfm/financement/prets-et-subventions-du-gouvernement/subventions-et-contributions-agriculture/> (Page consultée le 23 mai 2018)
- [4] MUSSEL al et al. *Understanding the potential and the risks*; Grape Varieties in Ontario wine regions; [Document électronique]. <http://www.grapegrowersofontario.com/sites/default/files/OVIP%20Varietal%20Plan%20Handbook.pdf>
- [5] NORME NATIONALE DU CANADA. *Système de productions biologique – Principes généraux et normes de gestion*; [Document électronique]. http://publications.gc.ca/collections/collection_2018/ongc-cgsb/P29-32-310-2018-fra.pdf
- [6] RATZ Juliane et DREYER Axel. *Major Attributes of Tourism Attractiveness of Wineries and Their Influence of Direct Sales*; Academy of Wine Business Research; [Document électronique]. http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2014/07/TE03_Ratz_Juliane.pdf
- [7] <http://www.lapresse.ca/maison/cour-et-jardin/jardiner/200504/22/01-866416-la-vigne-comme-ornementale-belle-vigoureuse-et-generouse.php>
- [8] <https://www.ontario.ca/fr/lois/propos-de-lois-en-ligne#codifications>
- [9] <http://www.vqaontario.ca/Library/Documents/VQA%20Brix%20Reference%20card.pdf>
- [10] <http://www.inspection.gc.ca/aliments/produits-biologiques/normes/fra/1300368619837/1300368673172>
- [11] AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA. *Programmes et services*; [En ligne]. <http://www.agr.gc.ca/fra/programmes-et-services/?id=1362151577626> (Page consultée le 23 mai 2018)

[12] Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, *Guide pour les magasins de détail d'établissements vinicoles*, Décembre 2017, 29p.

[13] <https://www.ontario.ca/fr/lois/loi/90119>