

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^{er} 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 année¹. 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)², et 59 % des Canadiens préféraient le vin rouge (dont la consommation s'est accrue de 6,8 % depuis 2014³).

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

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

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

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

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.

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 trois⁴. Les milléniaux composent la plus grande cohorte de la main-d'œuvre, soit 37 % en 2014⁵.

Voici quelques faits⁶ 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.

⁴ www.brookings.edu/.../11-facts-about-the-millennial-generation

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

⁶ www.brookings.edu/.../11-facts-about-the-millennial-generation

- 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.

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 cœur⁷.
- Les baby-boomers et les milléniaux préfèrent le vin rouge au vin blanc⁸.
- 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 noir⁹. Le riesling, le chardonnay et le pinot noir gagnent en popularité, d'après les ventes de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO)¹⁰.

Les résultats d'un sondage mené auprès des buveurs de vin milléniaux¹¹ 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.

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

⁸ Ibid.

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

¹⁰ https://wgao.ca/wp-content/uploads/2016/03/Shari_MogkEdwards_Presentation.pdf

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

- 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.

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 embouteillé¹².

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'emploi¹³. 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 gamme¹⁴. 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 vinerias et aux alentours, ainsi qu'aux festivals et aux événements axés sur le vin¹⁵.

Les ventes directes au vignoble sont essentielles à la réussite d'une vinerie¹⁶. 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 incluent¹⁷ :

- la présence sur place d'un nombre suffisant d'employés informés et sympathiques pendant les heures d'ouverture;

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

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

¹⁴ http://tiac.travel/Library/TIAC_Publications/vintner_report_2015_FINAL_FR.pdf

¹⁵ Ibid.

¹⁶ http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2014/07/TE03_Ratz_Juliane.pdf

¹⁷ 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 (consulté le 28 novembre 2008).

- 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.

De nombreuses vinerie 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 spéciaux¹⁸. Voici quelques pratiques exemplaires dans le domaine de l'œnotourisme¹⁹ :

- 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 Web²⁰.

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

¹⁸ 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.

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

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

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.

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 droits²¹ :

- 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 taxes²² 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.

²¹<https://hellolcbo.com/ci/fattach/get/93163/0/session/L2F2LzEvdGltZS8xNDk2NzcxNjM5L3NpZC9lbC1rRnNrbg==/filename/Pricing+Examples+April+2017.pdf>

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

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 plans de vente et de commercialisation, ainsi que des facteurs de différenciation des produits, entre autres critères²³.

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 %.

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

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 et empêche ainsi les dommages pouvant être causés par une gelée tardive au printemps²⁴. 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.

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

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.

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 vineries 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'inestimable 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-relance²⁵ 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.

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

- 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).

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 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 vinerie²⁶.

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.

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

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 trésorerie²⁷; par conséquent, nous

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

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>.

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 viticole 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

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

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
Total des produits		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)
Total du coût des produits vendus		(83 320)	(165 598)	(69 094)	(116 641)	(183 219)	(203 076)
Marge brute		(1 070)	(83 348)	13 156	(34 391)	20 284	242 951
Charges							
Salaires du président / du directeur / du personnel 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)
Total des charges		(33 290)	(33 290)	(35 463)	(48 177)	(65 469)	(102 107)
Résultat net avant impôts		(34 360) \$	(116 638) \$	(22 307) \$	(82 568) \$	(45 185) \$	140 844 \$

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 administratifs		(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

	2016	2017	2018
Bouteilles disponibles à la vente (rendement de l'exercice précédent, Annexe IV)	6 439	19 318	25 757

	Combinaison	Produit net par bouteille (voir la calculatrice de prix)		
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.

		2015	2016	2017
	Coût par bouteille	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			
Coût total du conditionnement	1,73 \$	11 139 \$	33 420 \$	44 560 \$
Service d'embouteillage de VC	3,00 \$	<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 Deloitte²⁸)

Rentabilité et situation financière

État des résultats du secteur d'activité pour 2015

	Taille de la vinerie (ventes de 2015)				
	0 M\$ – 0,5 M\$	0,5 M\$ – 2 M\$	2 M\$ – 5 M\$	5 M\$ – 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 %
Total des ventes	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
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 %
Total du coût des produits vendus	-76,3 %	-57,1 %	-56,6 %	-53,8 %	-52,0 %
Marge brute	23,7 %	42,9 %	43,4 %	46,2 %	48,0 %
Frais de vente et de marketing	-12,4 %	-12,7 %	-14,7 %	-19,8 %	-21,4 %
Marge après les frais de vente et de marketing	11,3 %	30,2 %	28,7 %	26,3 %	26,6 %
Frais généraux et administratifs	-29,9 %	-22,5 %	-18,4 %	-15,6 %	-8,6 %
BAIIA	-18,6 %	7,7 %	10,3 %	10,7 %	18,0 %
Amortissement	-15,1 %	-8,5 %	-6,2 %	-4,2 %	-1,6 %
BAII	-33,8 %	-0,8 %	4,1 %	6,5 %	16,4 %
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 %
Résultat avant impôts	-41,1 %	-5,4 %	-0,30 %	5,0 %	14,5 %

²⁸ 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_FINA_L_03232016.pdf

Remarque : Les montants figurant dans le tableau précédent 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.

Bilan du secteur d'activité – 2015

	Taille de la vinerie (ventes de 2015)				
	0 M\$ – 0,5 M\$	0,5 M\$ – 2 M\$	2 M\$ – 5 M\$	5 M\$ – 10 M\$	10 M\$+
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 %
Total de l'actif à court terme	33,2 %	42,9 %	41,5 %	47,8 %	48,2 %
Terres et aménagements 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 %
Total des immobilisations corporelles nettes	64,9 %	51,6 %	54,8 %	49,3 %	43,2 %
Écarts d'acquisition et autres 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 %
Total de l'actif	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Dette bancaire	5,8 %	5,3 %	5,1 %	10,8 %	11,8 %
Dettes fournisseurs et charges à 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 %
Total du passif à court terme	14,8 %	28,0 %	29,8 %	16,8 %	20,1 %
Passif à long terme	102,8 %	64,4 %	59,3 %	52,6 %	32,6 %
Total du passif	117,6 %	92,4 %	89,1 %	69,3 %	52,7 %
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 %
Total des capitaux propres	-17,6 %	7,6 %	10,9 %	30,7 %	47,3 %
Total du passif et des capitaux propres	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

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\$ – 0,5 M\$	0,5 M\$ – 2 M\$	2 M\$ – 5 M\$	5 M\$ – 10 M\$	10 M\$+
Ratios de solvabilité					
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
Ratios d'activité					
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*²⁹, 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^e année.

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

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

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 (six mois)	Année 1 Plantation	Année 2	Année 3 (25 %)	Année 4 (75 %)	Année 5 (100 %)	Total
Coûts annuels (compte non tenu des terres et du défrichage)								
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
Total des coûts d'établissement		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
Pinot noir – total par acre		5 792	15 004	5 338	7 032	7 580	6 504	47 250

- 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				Note 1
	Cabernet franc	Cabernet sauvignon	Pinot noir	Syrah/Shiraz/Sirah	Sauvignon blanc	Pinot gris	Riesling	Chardonnay	
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	Cabernet franc	Cabernet sauvignon	Pinot noir	Syrah/Shiraz/Sirah	Sauvignon blanc	Pinot gris	Riesling	Chardonnay	
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 gravité³⁰. 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;

³⁰ <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 4 999	5 000 à 9 999	10 000 à 14 999	15 000 à 19 999	20 000+
	Superficie de la vinerie (en pieds carrés)				
	2 400	6 000	12 000	30 000	40 000
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 %
Total de l'investissement	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
\$/pied carré	230 \$	135 \$	100 \$	60 \$	60 \$

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 :

	National	International	Écart
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 LCBO³¹. De plus, pour vendre du vin selon les quantités requises par la LCBO, les

³¹ Pelling, Matt et Hira, Andy. *The Ontario Wine Industry: Provincial Policy at a Crossroads* (2012), pp. 14-15.

vineries doivent habituellement mettre en place des programmes de commercialisation à grande échelle, qui peuvent être coûteux.

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 concurrence³².

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.

³² Ibid.

Annexe VII Calculatrice de prix

Calculatrice de prix pour Vignoble et vinerie Heartwood Estates				
Donnée à modifier pour recalculer le produit net pour la vinerie en fonction des nouveaux prix				
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	0.750
Prix de vente au détail du vin VQA (identique pour tous les canaux)	25.00 \$	25.00 \$	25.00 \$	25.00 \$
+ Consigne	0.20 \$	0.20 \$	0.20 \$	0.20 \$
+ TVH à 13 %	13 %	2.85 \$	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 \$	0.089 \$
-Taxe sur le volume : 0,29 \$ le litre	0,2175 \$/bouteille	0.2175 \$	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 20.30 \$	Produit net par bouteille pour les titulaires de permis 18.11 \$	Franco à bord par bouteille 11.91 \$
		Produit net par caisse pour les magasins de détail 243.62 \$	Produit net par caisse pour les titulaires de permis 217.28 \$	Franco à bord par caisse 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 viticoles 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 viticoles 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.

	Estimation	Échéance
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 WWHE

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 viticoles³³ :

- 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 principal³⁴.
- 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.

³³ Aspler, Tony et Leslie, Barbara. Canadian Wine for Dummies (2000), Wiley p. 14.

³⁴ <http://www.vqaontario.ca/Regulations/Standards>

Annexe XI

Terminologie viticole³⁵

(document préparé par Andrew Heartwood)

Cépage : Variété de vigne cultivée

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.

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).

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.

Œnologie : 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.

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.

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 biodiversité³⁶.

³⁵ <http://www.omafra.gov.on.ca/french/busdev/facts/startingawinery.pdf>

³⁶ <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.

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.

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.