

ANALYSE STRATÉGIQUE

KINGSDALE TEA INC.

À l'attention de :
Le Conseil d'administration et de la direction, Kingsdale Tea Inc.
En date du 28 avril 2023

Préparé par :
F&W Consulting LLP
Équipe 6

SOMMAIRE EXÉCUTIF

En avril 2023, le Conseil de KTI s'est réuni et a fixé les objectifs suivants :

- Augmentation de la marge brute afin qu'elle représente 25% des produits des activités ordinaires avant 2026.
- Vente de produits n'étant pas de marque maison représentant avant 2026 :
 - o 30% des produits des activités ordinaires;
 - o 50% du résultat d'exploitation avant 2026.
- Promotion de la marque KTI et présentation de celle-ci auprès des consommateurs en mettant de l'avant sa réputation de respect de normes éthiques.
- Contrôle accru sur les fournisseurs des matières premières, les feuilles de thé, et diversification des provenances géographiques de celles-ci.

Suite à l'élaboration de ses objectifs et face aux inquiétudes pour la stagnation des ventes, la baisse du résultat net et la dépendance qui s'installe envers les clients et fournisseurs actuels, le Conseil a mandaté F&W Consulting LLP afin d'effectuer une analyse stratégique et d'établir une nouvelle orientation pour la société.

Actuellement, KTI fabrique et vend du thé de marque maison aux détaillants et mise sur la domination par les coûts. Cela engendre une pression constante des clients pour la diminution des prix, ce qui impacte la marge brute. KTI se différencie également par la fabrication du thé à partir de matières premières biologiques et Fairtrade, cela est l'une des valeurs fondamentales de l'entreprise.

L'une des principales contraintes de KTI est le maintien de son ratio de fonds de roulement. Celui-ci se doit d'être supérieur à 2,0 afin de respecter la clause restrictive de la banque. Ce ratio, bien qu'il soit actuellement respecté, ne cesse de baisser, ce qui serait un risque pour la santé financière de l'entreprise.

Afin d'atteindre ces objectifs stratégiques, quatre options ont été proposées par le Conseil. L'entente de comarquage de dosettes de thé avec HTK répond aux exigences de rentabilité requises par KTI, mais n'est pas recommandée puisqu'elle ne permet pas l'atteinte de la majorité des objectifs stratégiques. Elle va à l'encontre, sur certains aspects, de la mission de KTI et présente trop d'incertitudes et de risques compte tenu des clauses du contrat que HTK. La possibilité d'investissement dans une plantation de thé semble intéressante d'un côté qualitatif, mais le prix d'achat est trop élevé comparativement à la valeur de l'entreprise et les objectifs stratégiques financiers ne seraient pas atteints. De plus, malgré l'atteinte du seuil de rentabilité en volume pour le projet de fabrication de produits de thé PAB, certains objectifs stratégiques ne seraient pas atteints et la possibilité que Conrad prenne sa retraite durant la durée du contrat est un élément risqué vu l'impact de sa présence sur la réussite de ce projet.

Ainsi, il est recommandé de mettre en place la produit de la marque Les Thés Kingsdale. En effet, en plus de respecter le délai de recouvrement acceptable pour

KTI, cette option répond le mieux aux objectifs financiers, tout en conservant son alignement stratégique.

Afin de mettre en place ce projet, KTI doit modifier son matériel de production et augmenter la superficie de son entrepôt. Il doit aussi conclure des ententes avec de nouveaux fournisseurs de thé biologiques et Fairtrade au Kenya et au Sri Lanka ainsi que signer des ententes de vente dans les salons et boutiques de thé.

Le financement requis pour ce projet totalise 7,2M\$, soit 4,2M\$ pour l'investissement initial et 3M\$ pour le maintien des immobilisations corporelles. La source de financement recommandée est l'acquisition de 80 000 actions privilégiées par Conrad Bolton pour un montant de 8M\$. Avec cet investissement, il obtiendrait une place au Conseil. Ces actions privilégiées donneraient droit à un dividende de 5% cumulatif annuellement, soit 400 000 \$.

En mettant en place la marque de thé Kingsdale, KTI sera en mesure d'atteindre ses objectifs stratégiques tout en respectant ses contraintes. Cette option répond le mieux à ses objectifs, tout en développant sa propre marque. En effet, ceci lui permettrait d'atteindre une marge brute équivalant à 46% des activités ordinaires en 2026 en plus de se tourner entièrement vers la commercialisation de produits autres que de marque maison.

De plus, en mettant en place les différentes recommandations liées aux enjeux secondaires, KTI est en mesure d'offrir un environnement sain à ses employés tout en mettant en place un plan de relève solide qui permettra une transition adéquate lors de la retraite de Michael. L'adoption d'une structure décentralisée serait avantageuse au niveau de l'innovation, ce qui sera bénéfique à la croissance de l'entreprise. Il est aussi recommandé d'ajouter une personne supplémentaire au Conseil et d'établir des politiques et des procédures pour sécuriser les données obtenues sur les consommateurs.

KTI doit mettre en place les premières étapes destinées à l'amener à remplir les recommandations faites qui lui permettent d'atteindre ses objectifs stratégiques. L'entreprise pourra donc promouvoir sa propre marque de thé qui saura ravir les salons et boutiques de thé au cours des années à venir.

Table des matières

Introduction	5
Évaluation globale de la situation	5
Mission, vision et valeurs	5
Facteurs clés de succès.....	6
Principales parties prenantes.....	7
Stratégie actuelle	8
Contraintes.....	8
Objectifs stratégiques	8
Analyse financière (annexe I).....	8
Financement	9
Analyse interne et externe (annexe II)	10
Analyse des options stratégiques.....	10
Contrat avec Home Taste Koffee Inc. (HTK).....	10
Développement de la marque Les thés Kingsdale.....	13
Participation dans une plantation de thé	16
Produit à base de thé PAB.....	18
Recommandations	21
Matrice décisionnelle	21
Recommandation	23
Mission, vision et valeurs	24
Éthique.....	24
Gouvernance	24
Planification de la relève	25
Information financière	25
Fiscalité.....	26
Financement	27
Prévision financière (Annexes IX et X).....	27
Incidences sur les opérations.....	29
Gestion de la performance (Annexe XI).....	29
Données sur les consommateurs.....	29
Plan de mise en œuvre	32
Conclusion	35
Annexe II – Analyse interne et externe.....	36
Annexe VII – Structure de financement.....	40

INTRODUCTION

De nouveaux objectifs ont été établis chez KTI ayant pour but de remédier aux inquiétudes actuelles du Conseil, soit la stagnation des ventes, la baisse du résultat net et la dépendance croissante envers ses clients existants.

Ce rapport a pour objectif d'évaluer les options stratégiques et d'émettre une recommandation sur l'orientation afin d'atteindre le plan et les objectifs futurs. Suite à l'évaluation des éléments importants de la situation actuelle de l'entreprise, les options stratégiques envisagées ont été analysées et une recommandation incluant un plan de mise en œuvre en a découlé en plus de recommandations pour certains enjeux secondaires importants.

Ce rapport suppose que :

- le taux d'imposition actuel reste stable, soit de 26,5%.
- l'inflation n'est pas considérée.
- une diminution de 17,5% des ventes annuelles, correspondant à la perte d'un des clients majeurs qui n'aurait pas renouvelé son entente long terme.

ÉVALUATION GLOBALE DE LA SITUATION

Mission, vision et valeurs

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

L'énoncé de vision est une description de ce à quoi aspire l'organisation pour l'avenir et a pour but d'inspirer les parties prenantes internes à travailler vers l'atteinte d'objectifs communs. L'énoncé actuel est clair sur la façon dont KTI visualise l'industrie du thé, elle aspire à ce que le commerce équitable devienne la norme dans l'industrie, sans compromettre la qualité du thé et l'expérience des consommateurs. Cette vision s'aligne avec les choix stratégiques entrepris à ce jour, que ce soit par l'obtention de ses certifications ou par ses relations étroites avec ses fournisseurs et ses clients. La vision pourrait cependant être plus concise afin de demeurer accrocheuse et devrait inclure le souci écologique de KTI qui impacte ses choix de producteurs et ses procédés d'emballage et de production.

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

Un énoncé de mission bien conçu doit décrire la principale raison d'être de l'entreprise et définir comment la société contribue actuellement à l'atteinte de sa vision. L'énoncé est diffusé à l'interne et à l'externe afin de communiquer les objectifs face à leurs parties prenantes. Même si ce n'est pas le but premier, celui-ci peut aussi offrir un

certain avantage concurrentiel, car il peut interpeller de nouveaux clients ou partenaires pour qui la mission rejoindrait leurs intérêts, besoins et valeurs. KTI répond convenablement aux objectifs en rédigeant une mission qui mentionne le but fondamental de l'organisation et sa proposition de valeurs, soit la production de thé de grande qualité provenant de source éthiquement responsable, tout en faisant des liens avec ses engagements envers ses parties prenantes.

Valeurs fondamentales :

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

Les valeurs sont respectées et concordent avec la mission et la vision de KTI.

Facteurs clés de succès

Facteurs	KTI
<p>Respecter la réglementation gouvernementale pour les certifications biologiques et Fairtrade : Permet d'offrir un produit unique et recherché</p>	<p>Respecté : KTI offre des produits certifiés biologiques et Fairtrade.</p>
<p>Établir des relations solides avec les détaillants:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permet d'obtenir un espace de premier plan sur les étagères et ainsi de vendre plus de thé. - Les bonnes relations font que les clients sont plus enclins à renouveler leurs contrats. 	<p>Respecté : KTI détient des relations solides avec des clients de longues dates.</p>
<p>Avoir un processus de R&D efficace:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permet d'être avant-gardiste dans le type de produit offert, donc de se démarquer de la concurrence - L'efficacité permet de développer des nouveaux produits rapidement et/ou de pivoter selon la demande du marché. 	<p>Respecté : Même si KTI ne met pas sur le marché les produits novateurs créés en R&D, ceux-ci sont avant-gardistes et offrent des alternatives aux consommateurs.</p>
<p>Avoir des contrats d'approvisionnement à long terme avec des fournisseurs de thé:</p>	<p>Partiellement respecté : KTI a des contrats de deux à quatre ans avec les fournisseurs de thé actuels, mais</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Conserve sa capacité de production actuelle et permet de garder un certain contrôle sur la qualité du thé. - Sur le long terme, pourrait mener à des économies d'échelle. 	<p>ceux-ci sont à prix fixe. KTI ne peut donc pas transférer les hausses de coûts aux clients.</p>
<p>Offrir des produits qui se différencient:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permet de concurrencer dans un marché compétitif. - La diversification fait que l'entreprise n'est pas dépendante de ses clients. 	<p>Non respecté : KTI offre un seul produit et ne veut actuellement pas en offrir d'autres, malgré sa capacité à fabriquer des produits qui se différencient.</p>
<p>Jouir d'une forte reconnaissance de marque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus facile de mettre en marché de nouveaux produits. - Plus facile de faire des économies d'échelle ou de négocier avec les clients et fournisseurs. 	<p>Non respecté : KTI n'a pas de reconnaissance de sa marque auprès des consommateurs puisque tous les produits sont vendus sous forme de marque maison.</p>

Principales parties prenantes

Michael Galinsky - Président du Conseil et chef de la direction

- Souhaite que KTI conserve l'approche actuelle centrée sur la fabrication de thés de marque maison pour un nombre restreint de clients fidèles.
- Souhaite éviter de mettre en place des projets à risque élevé. Il préfère les approches dont le risque est faible et croit énormément aux pratiques durables et éthiques.

Jason Galinsky - Vice-président, Marketing

- Créatif, il considère que KTI devrait mettre sur pied sa propre gamme de produits.
- Possède l'expertise et les relations avec différents fournisseurs pour promouvoir de nouveaux produits.

Sabrina McLean - Vice-présidente, Recherche et développement

- Considère, comme Jason, qu'il faut miser sur le développement d'une marque de commerce propre à KTI.
- Souhaite que les talents du service de R&D soient davantage mis à profit; ils réussissent à concevoir des produits avant la concurrence.

Kathleen Galinsky - Vice-présidente, Affaires juridiques et Ressources humaines

- Souhaite que la croissance de KTI se poursuive en maintenant le résultat net.
- Se préoccupe du respect des lois et règlements et de la croissance de la société, particulièrement au niveau financier que stratégique.

Rashmi Gunapala - Cultivateur de thé

- Se préoccupe de la gestion des terres au Sri Lanka.
- S'assure de la durabilité de la production de thé.

Stratégie actuelle

Sa stratégie actuelle est d'offrir à ses clients fidèles, un volume important de thé vendu sous leur marque maison à des prix abordables. KTI remplit bien sa stratégie, puisqu'elle a des clients de longue date, malgré des critères stricts sur la qualité du produit. Cependant, l'un des clients a déjà indiqué qu'il ne renouvelerait pas son contrat si son prix d'achat ne pouvait pas être réduit. Ceci est un enjeu qui pourrait impacter la rentabilité future de l'entreprise.

De plus, KTI devra évaluer ses options d'approvisionnement puisque l'entreprise a atteint la capacité maximale de production de ses fournisseurs. Ainsi, si une expansion était envisagée, la recherche de fournisseurs répondant aux critères de qualité de KTI serait cruciale.

Contraintes

- Ligne de crédit auprès de la Banque H&Y limitée à 2,5M\$ et comportant une clause restrictive imposant le respect d'un ratio de fonds de roulement supérieur à 2,0. Actuellement, la clause est respectée, le ratio est de 2,15
- Prêt à terme comportant une obligation de remboursement annuel d'un montant en capital de 400 000\$ le 1^{er} novembre.
- Maintien des immobilisations corporelles nécessitant un investissement d'au moins 3M\$ annuellement.
- Fabrication de thé à partir de matières premières biologiques et Fairtrade uniquement, donc approvisionnement limité aux cultivateurs possédant ces certifications; ce qui fait en sorte que la capacité de fabrication est à 100% vu l'approvisionnement limité en matières premières.
- États financiers audités exigés par le plus important client.

Objectifs stratégiques

Le Conseil a fixé les objectifs stratégiques suivants au début du mois d'avril 2023:

- Augmentation de la marge brute afin qu'elle représente 25% des produits des activités ordinaires avant 2026.
- Vente de produits n'étant pas de marque maison représentant avant 2026 :
 - o 30% des produits des activités ordinaires;
 - o 50% du résultat d'exploitation avant 2026.
- Promotion de la marque KTI et présentation de celle-ci auprès des consommateurs en mettant de l'avant sa réputation de respect de normes éthiques.
- Contrôle accru sur les fournisseurs des matières premières, les feuilles de thé, et diversification des provenances géographiques de celles-ci.

Analyse financière (annexe I)

Ratio de liquidité

L'entreprise a présenté un ratio du fonds de roulement de 2,34 en 2020, 2,29 en 2021 et 2,15 en 2022. Si cette baisse continue, le ratio pourrait être en deçà de 2, ce qui serait problématique pour le respect de la clause restrictive imposée par la banque. Il est à noter que le ratio est de 2,5.

Ratios de solvabilité

L'entreprise a un ratio d'endettement de 0,72 en 2022 alors que la moyenne sectorielle était de 0,40, l'entreprise est donc plus endettée que ses concurrents et bénéficie d'un effet de levier élevé. Cependant, le ratio de couverture des intérêts s'est dégradé de 2021 à 2022 passant de 6,93 à 5,19. Si aucun changement n'est effectué, KTI pourrait ne pas être en mesure de payer ses frais d'intérêts.

Ratios de rentabilité

Depuis les deux dernières années, l'entreprise a connu une croissance de 3,25% en 2021 et 2,42% en 2022. KTI n'a pas eu de nouveaux clients depuis cinq ans, ce qui fait en sorte qu'elle n'a pas augmenté ses parts de marché.

Le rendement de l'actif net était de 12% en 2020, 11% en 2021 et 8% en 2022 et le ratio de rotation de l'actif est passé de 2,30 en 2021 à 2,38 en 2022. Ces résultats peuvent être expliqués entre autres par le manque d'investissement des dernières années dans les immobilisations corporelles.

De plus, la croissance annuelle d'environ 2,4% des ventes ne suit pas celle des coûts des produits vendus de 5,52%. Il y a un risque que la marge brute de l'entreprise ne soit pas suffisante pour compenser les augmentations des autres charges qui croissent annuellement de 3% à 5%.

Ainsi, la diminution de la rentabilité jumelée à la baisse du rendement de l'actif explique la baisse de rendement des capitaux propres qui est passé de 41,3% en 2021 à 28,8% en 2022.

Financement

Sources de financement existantes

- Ligne de crédit
Portant intérêts au taux préférentiel plus 1,5% (Soit 3,5% le 28 avril 2023). Au 31 décembre 2022, il y avait 1,850M\$ de disponible.
- Prêt à terme - Investissements Keiser Inc.
Le prêt actuel vient à échéance le 31 octobre 2040, remboursé annuellement à raison de 400k\$ au taux de 6%.

Sources de financement potentielles

- Prêt à terme - Investissements Keiser Inc.
Investissement Keiser offre la possibilité d'obtenir un prêt supplémentaire de 6 M\$ au taux de 10% et remboursable 3 ans après l'obtention. Des limites seraient imposées : 500k\$ en dividendes et gel des salaires actuels des actionnaires. Des intérêts supplémentaires pourraient être exigibles : 5% de la tranche du BAIIA qui excédera 3M\$.
- Actions privilégiées
Conrad Bolton est prêt à acheter 80 000 actions privilégiées, sans droits de votes et participantes, pour une somme de 8M\$ assorties à un dividende cumulatif de 5%. Ces actions seraient rachetables au gré de KTI au prix de 100\$ par action après le 1er janvier 2027.

Analyse interne et externe (annexe II)

KTI mise sur ses certifications biologiques et Fairtrade pour se différencier. Cependant, il n'y a eu aucun nouveau client depuis cinq ans, ce qui crée une dépendance avec les clients actuels. Malgré que les fournisseurs certifiés sont limités, la demande croissante pour des produits innovants pourrait lui permettre d'élargir sa clientèle actuelle.

L'analyse complète de l'environnement interne et externe de l'entreprise se trouve en annexe.

ANALYSE DES OPTIONS STRATÉGIQUES

Contrat avec Home Taste Koffee Inc. (HTK)

Cette entente d'un an, renouvelable pour quatre ans, permettrait de produire et comarquer du thé en dosettes pour la machine Cofte avec son fabricant HTK. Les dosettes seraient commercialisées principalement dans les hôtels et les bureaux, mais aussi auprès du grand public.

Analyse quantitative (annexe III)

Les prévisions, pour tous les niveaux de production analysés, présentent une VAN positive :

- 2M\$ pour un volume représentant 80% du volume prévu;
- Près de 4,7M\$ au volume escompté;

Objectifs financiers

Augmenter la marge brute pour qu'elle atteigne 25% des produits des activités ordinaires.	Atteint, plus de 40% dans tous les scénarios.
Générer 30% des produits grâce à la vente de produits autres que la marque maison.	Non atteint, le maximum est de 25% le minimum est de 20%.
Générer 50% du résultat d'exploitation grâce à la vente des produits autres que la marque maison.	Non atteint, selon les différents scénarios, le pourcentage varie entre 39% et 49%.

Conclusion quantitative

Cette proposition répond aux exigences de rentabilité requises et aurait une incidence favorable sur les résultats. Cependant, elle ne permettrait pas à l'entreprise d'atteindre tous les objectifs stratégiques établis.

Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
Popularité de la machine Cofte qui permettrait une visibilité enviable aux dosettes produites par KTI.	Aucune possibilité de choisir le directeur de production responsable de ces produits. Il est probable que celui-ci n'ait pas une bonne entente avec la direction et que ses objectifs soient divergents. Ceci pourrait créer des tensions avec Hans.
Permet de diversifier son offre de produit et d'utiliser les talents de son département R&D.	Les dosettes ne contiennent que peu de matériaux recyclés, ce qui va à l'encontre des valeurs de KTI.
Permet d'obtenir des données sur la fréquence de vente des dosettes et sur les préférences des consommateurs, ce qui est un avantage stratégique additionnel.	HTK peut résilier le contrat établi en tout temps et sans motif valable, ce qui rend très incertaine la durée de l'entente et augmente le risque vis-à-vis de la viabilité de l'option.
Directeur de production connaissant déjà le domaine des dosettes, KTI bénéficierait donc de ses connaissances et n'aurait pas à les acquérir par la bande. Ceci facilitera l'apprentissage à ce niveau.	La remise de 12% exigée par HTK sur les produits achetés lorsque le volume produit est supérieur à 120% rendrait incertain le résultat d'exploitation et obligerait un traitement comptable complexe.
	Aucune expérience dans ce type de produit. Il est probable que la courbe d'apprentissage soit sous-estimée et que les coûts de fabrication se révèlent plus élevés que prévu.
	KTI doit acheter le matériel de production d'un fournisseur approuvé par HTK. Advenant que le contrat se termine prématurément avec HTK, KTI serait coincé avec un équipement qu'elle ne pourrait plus utiliser.

Alignement stratégique

Cette option coïncide partiellement avec la mission et vision de KTI car bien que HTK souhaite produire des breuvages de grande qualité pour ses clients, le comportement réputé irrespectueux et discriminatoire du directeur de production va à l'encontre de la vision et des valeurs fondamentales de KTI, voulant que tous les employés soient traités avec respect.

Il est probable que KTI soit contrainte de conclure des contrats avec des fournisseurs ne possédant pas les certifications Fairtrade et biologiques, advenant des difficultés à

trouver de nouveaux fournisseurs, ce qui est opposé à ses valeurs. Il en va de même pour les dosettes qui seraient produites avec uniquement 55% de matières recyclées.

Le nom de KTI sera visible sur l'étiquette et une phrase descriptive sera mise sur le devant de l'emballage, ce qui s'aligne avec l'objectif stratégique de promouvoir sa marque. Cette option a un impact faible sur l'accroissement du contrôle de l'approvisionnement, puisqu'elle ne modifie pas les contrats avec les fournisseurs actuels. Toutefois, comme elle nécessitera des ententes avec de nouveaux fournisseurs, il est possible de diversifier les pays d'origine du thé, atteignant partiellement cet objectif.

Incertitudes

La VAN a été calculée en tenant compte d'un contrat de cinq ans. Il est possible que le contrat soit d'un an ou moins, soit parce que l'option de renouvellement n'est pas utilisée ou l'une des parties résilie le contrat pour désaccords ou HTK juge que la qualité des produits n'est pas suffisante.

Les calculs relatifs aux produits du projet supposent que KTI conclura une entente avec de nouveaux fournisseurs et que l'entreprise n'aura pas à sacrifier les commandes des clients actuels. Le cas contraire ferait en sorte de diminuer significativement les produits des activités ordinaires.

Compte tenu de l'ampleur des travaux en R&D à entreprendre afin de fournir les saveurs requises par HTK, il est probable que le délai de développement des produits soit plus long. Ainsi, la commercialisation et la réalisation des revenus seraient repoussées et le contrat pourrait en être compromis.

Comme HTK se réserve le droit de déterminer quelles seront les saveurs de thé produites dans le cadre de ce contrat, il est probable que celles-ci soient différentes de celles déjà développées par le service de R&D et que le temps et les connaissances requis pour les créer soient au-delà des capacités de KTI pour respecter les clauses du contrat.

Impact sur les ratios

- Le ratio de rotation des créances clients de KTI était de 44,9 jours en 2022 versus 37 jours pour le secteur. En payant ses commandes dans les 45 jours de la réception des produits, HTK accentuera le retard de l'entreprise sur son délai de recouvrement vis-à-vis la concurrence.
- Pour le délai de rotation des stocks, comme HTK demande à KTI d'avoir 30 jours de dosettes prêtes à la livraison, les risques de pénuries pourraient s'accroître vu la diminution du délai qui est actuellement de 32,7 jours.

Financement

L'investissement initial serait d'environ 7,9M\$. Le financement peut être obtenu par l'intermédiaire d'un prêt à terme ou d'un investissement à titre d'actions privilégiées.

Information financière

- *IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* - Comptabilisation des produits en considérant les possibilités de retour et de remises potentielles de 12% à HTK advenant une production de 120% des volumes prévus (contrepartie variable)

- *IAS 2 Stocks* - HTK peut résilier le contrat avec KTI à tout moment. Advenant cette situation, comme KTI ne peut vendre les dosettes produites qu'à HTK, celles-ci n'auraient plus de valeur commerciale, les stocks seraient désuets.
- *IAS 38 Immobilisations incorporelles* - Une large part de R&D sera requise et il est probable que l'entreprise puisse capitaliser une partie des coûts engendrés..

Incidences fiscales

Compte tenu du développement et la commercialisation requis pour les dosettes, KTI pourrait bénéficier de crédit d'impôt pour la recherche et le développement.

Conclusion

Le contrat escompté avec HTK ne correspond pas aux valeurs de KTI, cependant les perspectives de rentabilité associées sont intéressantes.

Développement de la marque Les thés Kingsdale

Création de la marque de thé propre à KTI, *Les Thés Kingsdale*. Ces thés seront vendus spécifiquement aux salons et boutiques de thé.

Analyse quantitative (annexe IV)

L'analyse quantitative de cette option repose sur le délai de récupération, qui doit être de trois ans ou moins pour que KTI accepte ce projet. La création de la marque générera de nouveaux revenus, mais aussi une augmentation des frais annuels importants tels que pour le marketing et la R&D, ce qui engendrera des pertes en 2023, dus au nombre restreint de clients et de ventes. Le projet serait ensuite rentable pour les années subséquentes. Lorsque le taux de change actuel (1 \$US = 1,35 \$CA) est utilisé pour la prévision des ventes aux États-Unis, le délai de récupération est de 2,51, tandis que si l'on utilise le taux le plus bas (1 \$US=0,98 \$CA), il n'est pas acceptable, dépassant les trois ans. Pour fin d'analyse, le délai de récupération de trois ans a été calculé et se produit lorsque le taux de change est de 1 \$US=1,20 \$CA.

Objectifs financiers

D'ici 2026, en choisissant cette option, KTI se concentrerait presque en totalité sur la marque Kingsdale et s'éloignerait lentement de la marque maison.

Augmenter la marge brute pour qu'elle atteigne 25% des produits des activités ordinaires.	Atteint, la marge brute est d'au moins 35% (marge la plus petite calculée au travers des différents taux de change).
Générer 30% des produits grâce à la vente de produits autres que la marque maison.	Atteint, presque entièrement dédié à la vente des thés sous sa propre marque Kingsdale.
Générer 50% du résultat d'exploitation grâce à la vente des produits autres que la marque maison.	

Conclusion quantitative

Le projet devrait être accepté comme le délai de récupération est de 2,51 ans et qu'il permet d'atteindre les objectifs financiers. Une stratégie réduisant le risque de change serait à mettre en place vu l'impact de celui-ci sur le projet, tel qu'une comptabilité de couverture.

Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
N'a pas à subir la pression constante des clients pour la réduction des prix des produits de marque maison	Aucun contrat long terme de ventes garanties à prix fixe ne sera signé, les produits ne seront pas stables. Cette incertitude inquiète certains membres de l'organisation.
Générer de meilleures marges. Ne livrera pas de concurrence directe sur le plan des prix, grâce à ses produits uniques et la vente de ceux-ci à un segment très sélectif qui est prêt à payer le prix	Coûts de production et de vente seront plus élevés que la production des thés de marque maison, par exemple les frais d'agence et le marketing.
Récolter des données sur les consommateurs et leur préférence afin de créer et offrir les bons produits	Pas le consensus des parties prenantes, certains la trouvent audacieuse et d'autres ne voudraient pas sacrifier les clients.
Contrôle sur les types de thés qu'ils vendent et mettre à profit les talents du service R&D avant-gardiste	Exportation des thés aux États-Unis, ce qui augmente le risque et la complexité opérationnelle.
Profiter de la nouvelle tendance qu'ont les salons de thé.	Changement de stratégie important. Une bonne gestion du changement est nécessaire.

Recherche externe

Les salons et boutiques de thé peuvent se trouver dans toutes grandes villes des États-Unis, particulièrement populaires en Californie¹. Ces établissements sont reconnus pour offrir une expérience aux clients, du design intérieur charmant au service hors pair et aux offres de thés uniques², c'est pourquoi la vision et l'offre des salons de thé concordent bien avec celles de KTI.

Alignement stratégique

La création de la marque de thé Kingsdale vient répondre à beaucoup d'éléments de la mission et des valeurs fondamentales de KTI, soit l'offre de thés haut de gamme uniques, de qualité et certifiés biologiques et Fairtrade. Les thés sont réputés, vendus en feuilles entières pour une qualité supérieure, en petits lots pour préserver la fraîcheur et proviennent de source éthique. Le projet permettrait aussi l'atteinte d'autres objectifs stratégiques de KTI :

- Promotion de la marque puisque le projet consiste au développement et à la commercialisation d'une marque propre à KTI;
- Accroître le contrôle sur l'approvisionnement et diversification des provenances géographiques du thé puisque l'achat de thés artisanaux se ferait auprès de nouveaux cultivateurs du Kenya, en plus du Sri Lanka.

Incertitudes

L'analyse prend en compte un taux de change qui reste stable alors que cet élément est très volatil. Les flux de trésorerie sont basés sur des estimations, surtout pour ce qui est du nombre de clients et du nombre d'unités vendues par clients, il n'y a aucun historique de ce type de revenus chez KTI.

Financement

Ayant besoin d'un investissement initial de 4,2M\$, un financement sera nécessaire pour réaliser ce projet, soit par le prêt à terme ou l'émission d'actions privilégiées.

Information financière

- *IAS 21 Effets des variations des cours des monnaies étrangères* - Comptabiliser les revenus aux États-Unis et réévaluer les comptes clients suivants ces ventes.
- *IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* - Comptabiliser les revenus en temps opportun, n'ayant plus de contrat long terme, mais des commandes mensuelles.
- *IAS 16 Immobilisations corporelles* - Comptabiliser adéquatement le nouveau matériel, l'agrandissement de l'entrepôt et leur amortissement respectif.
- *IFRS 9 Instruments financiers* - Comptabiliser adéquatement les instruments de couverture.

¹ The Growing Popularity of Tea Rooms, Megan Morris, 19 mars 2021, <https://meganmorrisblog.com/2021/03/the-growing-popularity-of-tea-rooms/>

² How to Run a Tea Room, BusinessesForSale.com, <https://canada.businessesforsale.com/canadian/search/tea-rooms-for-sale/articles/everything-you-need-to-know-about-running-a-tea-room>

Incidences fiscales

Puisque des ventes sont réalisées aux États-Unis, l'impact des lois fiscales américaines sur l'impôt sur le revenu doit être considéré, en plus de la catégorie 53 à un taux de DPA de 50% pour le matériel de production. Les pertes sur l'exploitation possiblement réalisées pourront être reportées.

Conclusion

En plus d'être financièrement rentable et conférer un délai de récupération acceptable pour KTI, ce projet est en ligne avec les objectifs stratégiques, la mission, la vision et les valeurs fondamentales de KTI.

Participation dans une plantation de thé

Kathleen propose l'acquisition d'une participation de 45% dans une plantation au Sri Lanka.

Analyse quantitative (Annexe V)

Évaluation selon une approche de capitalisation des flux de trésorerie.

- BAIIA normalisé de STHE est de 73,294,064 INR.
- Taux de change moyen est de 1\$CA = 54,503 INR.
- Taux de rendement du capital = 18,9%.
- Cette option nécessite l'achat de 45% des actions de STHE pour un prix de 3,1M\$. STHE est évalué à 2,9M\$, soit une différence négative de 158 274\$. Ainsi, l'acquisition de STHE ne serait pas rentable.

Objectifs financiers

Augmenter la marge brute pour qu'elle atteigne 25% des produits des activités ordinaires.	Non atteint, la marge brute serait seulement de 20,7% malgré l'acquisition de STHE.
Générer 30% des produits grâce à la vente de produits autres que la marque maison.	Non atteint, car ne vend pas de produits autres que la marque maison.
Générer 50% du résultat d'exploitation grâce à la vente des produits autres que la marque maison.	

Conclusion quantitative

Le coût de l'acquisition de la participation dans STHE (3,1M\$) étant supérieur à sa valeur (2,9M\$), KTI payerait plus cher l'achat. De plus, les objectifs financiers ne seraient pas atteints, la marge brute ne serait pas améliorée malgré l'ajout marginal de produits associés à la participation dans STHE (environ 500k\$/année).

Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
Approvisionnement garanti en thé, ce qui est avantageux vu les cultivateurs disponibles et la capacité de production maximale de KTI.	Connaissance restreinte des lois locales qui pourraient limiter la participation d'entreprises étrangères ou les surtaxer.
Contrôle accru sur les coûts, ce qui permet d'améliorer le bénéfice futur.	Coûts majeurs à considérer pour un contrôle diligent dans une entreprise étrangère afin de s'assurer de la crédibilité des états financiers fournis.
Crédibilité auprès des cultivateurs étrangers et amélioration des capacités de négociations.	États financiers non audités, ce qui remet en doute l'exactitude des informations financières fournies.
Couverture sur la volatilité des prix pour diminuer l'effet du taux de change sur les coûts.	

Alignement stratégique

La participation dans une plantation du Sri Lanka s'aligne avec la mission et la vision de KTI. Celles-ci étant d'offrir des thés de qualité aux clients, cette collaboration permettrait un contrôle accru et une crédibilité accentuée auprès des clients actuels et futurs. Bien que la provenance du thé demeurerait au Sri Lanka avec cette acquisition, elle ouvre la porte à l'acquisition de plantations d'autres pays, qui contribuerait à l'objectif de diversifier les pays d'origine du thé.

Incertitudes

Un contrôle diligent sera nécessaire et coûteux, considérant que les états financiers ne sont pas audités et qu'il s'agit d'une entreprise étrangère. Les coûts s'ajouteront à la différence négative.

L'acquisition de STHE pourrait avoir un impact sur le ratio de fonds de roulement, puisque la participation dans STHE sera comptabilisée comme un actif à court terme. Ainsi, le respect du ratio de 2,0 dépendra de la source de financement choisie. Celle-ci ne devra pas augmenter le passif courant si KTI veut respecter la clause restrictive imposée par la banque.

Financement

Le coût d'acquisition de STHE est de 3,1M\$ CAD. Puisque la trésorerie est insuffisante, KTI pourrait émettre des actions privilégiées ou utiliser le prêt à terme.

Information financière

- *IAS 28 Participations dans des entreprises associées* - L'acquisition de 45% de STHE permettrait à KTI d'exercer une influence notable et ainsi de comptabiliser

l'acquisition selon la méthode de la mise en équivalence. Un écart d'évaluation devra être calculé et amorti au courant des années subséquentes.

- *IFRS 11 Partenariats* - En tenant compte du contrat, le partenariat peut être considéré comme une coentreprise puisque KTI détient un droit sur les actifs nets. Ainsi, la participation doit être comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence.
- *IAS 21 Effets des variations des cours des monnaies étrangères* – Comptabilisation de la participation dans STHE selon la monnaie fonctionnelle, soit le dollar canadien (environnement économique de l'entreprise dans lequel sa trésorerie est générée).

Incidence fiscale

Les impôts à payer sur le revenu d'entreprise généré au Sri Lanka seraient à prendre en considération lors de la déclaration de revenus de KTI.

Conclusion

Bien que l'acquisition de 45% de STHE s'aligne parfaitement avec la mission, la vision et les valeurs de KTI, le coût et les incertitudes associés à une entreprise étrangère sont des facteurs majeurs assez importants pour reconsidérer l'investissement.

Produit à base de thé PAB

KTI étudie la possibilité de produire de nouveaux produits à base de thé PAB en utilisant les installations de BDC.

Analyse quantitative (Annexe VI)

Afin d'atteindre le seuil de rentabilité en 2024, un volume de 1 662 601 bouteilles est nécessaire. Ce seuil demeure réaliste puisque le volume des ventes selon les prévisions de 2024 est de 1 850 000 bouteilles pour les deux formats, représentant une marge de sécurité de 10%. La marge sur coût variable du format d'emballage de six bouteilles est plus élevée, bien que ce format soit plus rentable, il ne représente que 35% du volume des ventes de 2024.

Objectifs financiers

Augmenter la marge brute pour qu'elle atteigne 25% des produits des activités ordinaires.	Non atteint, la marge brute est de 20,93%.
Générer 30% des produits grâce à la vente de produits autres que la marque maison.	Atteint, le projet génère 33,6% des produits.
Générer 50% du résultat d'exploitation grâce à la vente des produits autres que la marque maison.	Non atteint, le projet génère 43,8% du résultat d'exploitation.

Conclusion quantitative

Cette option devrait être acceptée d'un point de vue quantitatif vu l'atteinte du seuil de rentabilité en volume. Le projet engendrera une perte en 2024 due à la charge d'intérêts élevée, mais sera rentable pour les années subséquentes. Bien que certains objectifs ne soient pas atteints, l'option permet le développement de la marque.

Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
Conrad a beaucoup d'expérience et plusieurs contacts dans l'industrie, ce qui aiderait à démarrer le projet.	La marque n'est pas connue des consommateurs et KTI n'a aucune expérience dans le marketing, ce qui est essentiel pour avoir du succès.
Industrie en croissance qui mettrait à profit le département de R&D dans l'élaboration de mélanges pour la création des nouveaux produits.	KTI s'appuie sur Conrad pour la réussite du projet. Ayant déjà mentionné vouloir prendre sa retraite, il y a un risque qu'il ne soit pas présent pour la durée complète du contrat.
Il n'y a pas beaucoup de produits PAB certifiés biologiques et Fairtrade. Cela permettra de se différencier de ces concurrents.	Conclure des contrats d'approvisionnement avec de nouveaux cultivateurs. Il y a un risque qu'il n'y ait pas assez de cultivateurs disponibles Fairtrade et biologiques pour répondre au besoin.
BDC est établie près des installations de KTI, il sera plus facile de garder le contrôle sur la qualité des produits et sur les délais de livraison.	Concurrence accrue, pour se démarquer, il faut avoir accès à de l'espace d'étalage de premier choix, ce qui requiert des investissements considérables.

Recherche externe

Pour mieux se positionner dans ce marché, il faut trouver de nouvelles façons de distinguer sa marque de la concurrence, que ce soit par la publicité, les arômes ou l'offre de nouveaux produits. La concurrence est énorme³ et de gros joueurs comme Pepsico (Pure Leaf, Brisk) n'hésitent pas à faire des investissements majeurs afin d'avoir un accès de premier choix sur les espaces d'étalage. KTI devra mettre de l'avant ses certifications et la qualité de ses produits pour viser les consommateurs attirés par les produits de thé haut de gamme éthiques.

³ 2019 State of the Beverage Industry: Ready-to-drink tea, functionality drives demand in market, Beverage Industry, 15 juillet 2019, <https://www.bevindustry.com/articles/92246-2019-state-of-the-beverage-industry-ready-to-drink-tea-functionality-drives-demand-in-market>.

Alignement stratégique

Les boissons sont faites à base de thé vert haut de gamme, certifié biologique et Fairtrade, conditionné dans des bouteilles recyclables, ce qui cadre avec la mission d'offrir aux consommateurs les bienfaits pour la santé du thé sous toutes ses formes. Conrad est réputé pour traiter ses employés équitablement, ce qui concorde avec les valeurs de KTI. Ces nouveaux produits sont également alignés avec les objectifs futurs de promouvoir la marque ainsi que d'accroître le contrôle sur les sources d'approvisionnement en concluant des contrats avec de nouveaux cultivateurs. Cependant, puisque le thé proviendra du Sri Lanka, cela ne remplit pas l'objectif de diversifier les pays d'origine de son approvisionnement.

Analyse des incertitudes

Comme il est difficile de bien estimer les ventes, les prévisions financières préparées peuvent être moins exactes et incertaines. Il y a un risque élevé de perte si les volumes ne sont pas atteints.

KTI mise sur les contacts de Conrad pour les clients, les fournisseurs, l'emballage et l'étiquetage. Il est cependant probable que le délai soit plus long que prévu, tel que pour la signature de contrats avec de nouveaux cultivateurs et les tests à réaliser par le service de R&D. Ces délais peuvent ralentir la production d'échantillons et la commercialisation des produits.

Financement

Des frais de gestion annuels sont payables à BDC. Un montant de 125k\$ est à payer en 2023, en plus de coûts pour les études et les échantillons de produits qui doivent être faits avant le début de la production en janvier 2024. Pour l'instant, il n'y a pas de financement supplémentaire requis.

Information financière

- *IFRS 16 Contrats de location* – Le contrat de location, l'amortissement et les intérêts du contrat devront être ajustés dans les livres comptables. La valeur de l'obligation locative est de 6 957 254\$ et coût de l'actif de 7 034 968\$
- *IAS 38 Immobilisations incorporelles* - Il est probable que l'entreprise puisse capitaliser une partie des coûts engendrés pour la R&D. Une analyse plus approfondie sera faite dans la partie 3 du rapport.

Incidences fiscales

La perte autre qu'en capital calculée pour l'exercice de 2024 peut être reportée aux 3 années précédentes et aux 20 années suivantes. KTI pourrait bénéficier de crédit d'impôt pour la R&D.

Certification

Tel qu'indiqué au contrat, KTI doit fournir un rapport annuel des ventes totales afin d'assurer que la prime annuelle soit calculée adéquatement. KTI doit alors engager des professionnels pour produire une mission spéciale afin de donner une assurance raisonnable du poste de produits. Deux rapports peuvent être offerts :

- *NCA 805 Audit d'états financiers isolés et d'éléments, de comptes ou de postes spécifiques d'un état financier* - Permet d'obtenir l'assurance raisonnable que le rapport annuel des ventes totales a été préparé conformément aux IFRS.

NCME 2400 Mission d'examen d'états financiers historiques - Permet d'accroître la confiance des utilisateurs que le rapport annuel des ventes totales a été préparé conformément aux IFRS.

Gestion de performance

La prime de BDC est basée uniquement sur les ventes, ce qui n'est pas optimal comme choix d'outil de performance considérant qu'il influence uniquement les coûts. Il faudrait le considérer comme un centre de coûts et relié la prime à la performance de ce centre.

Conclusion

Ce projet est rentable puisque le volume des ventes prévues en 2024 est supérieur au volume nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité. Par ailleurs, il cadre avec la mission et vision, notamment en ce qui concerne la qualité du thé et la production responsable. Cependant, il faut souligner que la marque n'est pas connue des consommateurs et qu'il faudra faire des investissements majeurs en marketing.

RECOMMANDATIONS

Matrice décisionnelle

Voici les critères permettant l'évaluation des différentes options :

Compatibilité stratégique : Compatibilité avec mission, vision et valeurs actuelles.

Viabilité à long terme : Éléments de flux financiers positifs.

Atteinte des buts et objectifs de la société : Répond aux 3 critères quantitatifs.

Investissement initial requis et disponibilité du financement : Accessibilité du financement nécessaire.

Avantage concurrentiel et autres éléments à considérer : Ratio d'avantages qualitatifs positifs. Évaluation des incertitudes.

Légende :

1 = critère non atteint

3 = partiellement atteint

5 = totalement atteint

Option stratégique	Compatibilité stratégique	Viabilité à long terme	Atteinte des buts et objectifs de la société	Investissement initial requis et disponibilité du financement	Avantage concurrentiel et autres éléments à considérer	Résultat
Poids relatifs	3	5	6	1	3	
Contrat avec Home Taste Koffee Inc. (HTK)	2	4	3	1	2	
Pointage	6	20	18	1	6	51
Développement de la marque Les Thés Kingdale	5	5	5	3	3	
Pointage	15	25	30	3	9	82
Participation dans une plantation de thé	4	1	1	3	4	
Pointage	12	5	6	3	12	38
Produit à base de thé PAB	4	3	2	5	5	
Pointage	12	15	12	5	15	59

Recommandation

Comarquage de dosettes de thé avec Home Taste Koffee Inc.

Bien que cette option permette d'atteindre les objectifs stratégiques financiers de KTI et que la VAN soit positive, elle présente trop d'incertitudes et de risques compte tenu des clauses du contrat que HTK imposerait. De plus, les objectifs stratégiques qualitatifs ne sont pas atteints. Si elle choisissait de poursuivre avec cette option, l'entreprise pourrait être amenée à revoir ses valeurs et sa vision.

En conclusion, il n'est donc pas recommandé d'aller de l'avant avec le comarquage.

Production de thé sous Les Thés Kingsdale

La production de thé sous une nouvelle marque serait une option qui cadrerait parfaitement avec la mission, la vision et les valeurs actuelles de KTI. De plus, cette option permet une rentabilité rapide, malgré les coûts fixes importants pour le développement de la marque. L'option nécessiterait tout de même un investissement initial majeur, mais réalisable puisque les sources de financement pourraient combler les besoins de liquidité. Toutefois, l'incertitude est associée au taux de change qui pourrait être réduit grâce à des contrats de change. De plus, les possibilités d'expansion permettent grâce à la collecte de données des consommateurs seraient bénéfiques pour le futur de l'entreprise.

En conclusion, cette option est retenue.

Investissement dans la plantation de thé Sleeping Hills Tea Estate

Cette option n'est pas rentable. Entre autres, l'acquisition est faite à un prix supérieur à la valeur actuelle de l'entreprise. De plus, malgré qu'il s'agirait d'une nouvelle source d'approvisionnement et que la crédibilité auprès des cultivateurs serait améliorée, cette option ne permettrait pas d'atteindre les objectifs financiers de KTI. Également, l'acquisition d'une entreprise étrangère amène incertitudes et coûts additionnels, éloignant davantage le projet de son objectif de viabilité à long terme.

En conclusion, cette option n'est pas recommandée.

Fabrication de produits à base de thé PAB

La fabrication d'un nouveau type de produit comme les thés PAB aurait pour effet de diversifier les produits offerts tout en profitant de l'expertise de Conrad et cela sans besoin de financement. La possibilité que Conrad prenne sa retraite durant le contrat pourrait impacter la réussite de ce projet. De plus, certains objectifs financiers ne seraient pas atteints, rendant ainsi plus difficile l'acceptation du projet malgré la viabilité financière à long terme de celui-ci.

En conclusion, cette option n'est pas recommandée.

Recommandation globale

Il est recommandé de mettre en place la production de thé sous *Les Thés Kingsdale*, car cette option répondrait le mieux aux objectifs financiers, tout en conservant l'alignement stratégique de KTI. La production de thés différents permettrait de développer un nouveau marché, de pouvoir évaluer le marché et s'adapter aux préférences des consommateurs.

Mission, vision et valeurs

L'énoncé de vision de KTI explique parfaitement les priorités, soit de produire un thé de qualité et le respect des personnes qui participent au processus. Il est recommandé de conserver cet énoncé et d'y ajouter le souci écologique de KTI puisqu'il impacte ses choix de producteurs et ses procédés de production.

L'énoncé de mission cadre avec l'option de développement de sa propre marque de thé puisqu'elle vise à offrir un thé qui inspire fidélité aux consommateurs. Il est recommandé de conserver cet énoncé.

Au niveau des valeurs, celles-ci sont respectées et peuvent être conservées telles quelles.

Éthique

La concentration de poussière d'une machine serait la cause des problèmes respiratoires d'un employé. En ignorant le problème en l'attente d'une autre plainte, KTI s'expose à un risque réputationnel, mais agit surtout à l'encontre de ses valeurs, soit de traiter tous ses employés avec respect. Dans cette situation, KTI se doit d'être proactif. Il est recommandé de remplacer les pièces de la machine et d'améliorer le système de ventilation, au coût de 1M\$.

Gouvernance

Conseil d'administration

Le Conseil est composé des trois actionnaires et de Kathleen. Ils sont tous membres de la direction. Le Conseil a pour but de s'assurer que les décisions prises par la direction contribuent à l'atteinte de l'orientation stratégique. Il peut résulter un conflit d'intérêt lorsque des membres de direction y siègent. Il est recommandé d'introduire des membres externes à l'organisation qui amèneront une nouvelle expertise, tel que la nomination de Rashmi Gunapala à titre d'administrateur. Afin de s'assurer que des décisions soient prises efficacement, il est recommandé que le Conseil ait un nombre impair d'administrateur.

Structure organisationnelle

KTI a actuellement une structure centralisée qui relève des prises de décisions du président. Par contre, ayant présentement des dirigeants compétents qui ont à cœur la croissance de KTI et une bonne compréhension des valeurs de l'entreprise, l'adoption d'une structure décentralisée permettrait d'alléger la tâche du président. Les avantages et inconvénients des deux structures sont présentés ci-dessous.

Avantages	Inconvénients
Centralisée	
<ul style="list-style-type: none">- Décisions rapides et efficaces- Moins coûteuse à mettre en place	<ul style="list-style-type: none">- Peut donner lieu à un retard de croissance et d'innovation.- Conflits possibles si opinions différentes du dirigeant

Décentralisée	
<ul style="list-style-type: none"> - Favorise l'autonomie des employés et peut améliorer la satisfaction au travail et réduire le roulement du personnel. - Alléger la tâche du dirigeant, il peut ainsi se consacrer aux questions stratégiques plutôt qu'aux questions opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence entre les dirigeants plutôt que sur la compétitivité de l'entreprise dans son ensemble. - Mettre en place des critères de primes qui motivent les dirigeants à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Il est recommandé à KTI d'opter pour une structure décentralisée, celle-ci laisse place à plus d'innovation et de croissance, ce qui serait bénéfique pour le développement de la marque et l'atteinte des objectifs stratégiques.

Planification de la relève

Un plan de relève devrait être mis en place afin que la transition soit faite adéquatement lorsque Michael prendra sa retraite.

Il a été recommandé d'opter pour une structure décentralisée. Ainsi, Jason pourrait accompagner Michael lors de ses rencontres avec les clients actuels et apprendre de celui-ci pour développer la marque. Il sera plus facile pour les clients actuels de travailler avec Jason lorsque Michael prendra sa retraite puisque la transition sera faite lentement, ce qui augmentera leur niveau de confiance. Aussi, les décisions opérationnelles courantes devraient être prises avec les différents départements concernés, ce qui augmenterait les responsabilités de chacun. Ils auront un impact dans les prises de décisions, ce qui sera favorable à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Il est aussi recommandé que Michael accorde une participation de 15% à Kathleen afin que chacun de ses enfants aient la même part dans l'entreprise.

Information financière

Compte tenu des risques associés à la volatilité des devises, l'entreprise devra se tourner vers la comptabilité de couverture afin d'assurer les résultats. Pour se faire, elle devra choisir une des méthodes comptables suivantes selon la norme IFRS 9 : couverture de juste valeur, couverture de flux de trésorerie ou contrat à terme de gré à gré.

Chaque type de comptabilisation nécessitera l'acquisition d'un instrument de couverture, par exemple, un contrat de change à terme qui permettra d'éviter d'éventuelles fluctuations importantes du cours des devises impliquées dans la transaction. Il est recommandé d'être accompagné par un courtier en devises afin de s'assurer que l'instrument de couverture choisi soit approprié et protège au mieux l'entreprise contre le risque de change.

Fiscalité

Crédit R&D

Une évaluation de la division R&D de KTI serait pertinente pour déterminer si les dépenses et les projets sont admissibles à un crédit d'impôt RS&DE. Les activités de recherche pure, entre autres,⁴ peuvent mener à un crédit d'impôt RS&DE de 15% à 35% des dépenses admissibles⁵. La collecte de données ne sont pas des travaux qui seraient admissibles au crédit⁶. Les salaires de tous les actionnaires de KTI participant aux activités de R&D, tel que Sabrina, seraient considérés comme des employés déterminés et seraient assujettis à une diminution de la dépense admissible. Une analyse ultérieure des activités de R&D devrait être faite pour évaluer l'admissibilité des différents projets et le crédit potentiel.

Méthode de rémunération

Puisque Michael est préoccupé par sa retraite et par ses liquidités, une évaluation de la méthode de rémunération serait pertinente. Il faudrait déterminer si une rémunération par un salaire serait fiscalement plus efficace qu'un dividende. Ainsi, les options de rémunération offre les avantages suivants⁷ :

Salaire	Dividende
Déduction du salaire dans les revenus de la société	Déduction des frais financiers dans la déclaration personnelle
Possibilité de cotiser à un REER grâce au revenu gagné	Taux d'imposition marginal personnel inférieur
Accessibilité aux régimes collectifs (RQAQ et RRQ)	Récupération de l'impôt payé sur du revenu de placements dans la société

En résumé, une évaluation des besoins et des soldes fiscaux de Michael permettrait de déterminer la méthode optimale de rémunération.

Taxes sur les ventes américaines

Il est recommandé de faire une validation des ventes dans tous les États américains où les produits de KTI sont expédiés afin de savoir si le minimum de ventes annuelles a été atteint et déterminer si une inscription aux taxes de l'État est nécessaire.

⁴ Déterminer si vous avez droit au crédit d'impôt à l'investissement pour la RS&DE, Agence du Revenu du Canada, 2022-06-22, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/recherche-scientifique-developpement-experimental-programme-encouragements-fiscaux/admissibilite.html> .

⁵ Comment votre entreprise peut-elle bénéficier des encouragements fiscaux pour la RS&DE, Agence du Revenu du Canada, 2022-06-22, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/recherche-scientifique-developpement-experimental-programme-encouragements-fiscaux/aperçu.html>

⁶ Idem 4

⁷ Politique sur les traitements ou salaires RS&DE, Desjardins, 2022-02-15, <https://www.desjardins.com/qc/fr/conseils/salaire-ou-dividende.html.fkTI>

Financement

L'investissement initial requis sera de 4,2M\$ pour l'option retenue en plus de l'investissement prévu de 3M\$ annuellement pour le maintien des immobilisations corporelle, pour un total de 7,2M\$.

Il y a l'option de contracter le prêt à terme à la hauteur de 5,35M\$ plutôt que les 6M\$ proposés et de compenser les fonds manquants par le montant disponible sur la ligne de crédit. Celle-ci porte intérêt à un taux moins élevé que le prêt à terme, soit 3,50% contre 10%. Sinon, KTI peut accepter la proposition de Conrad qui souhaiterait investir 8M\$ dans l'entreprise en acquérant 80 000 actions privilégiées, ce qui lui donnerait droit à un dividende de 5% cumulatif annuellement. En échange de ces capitaux, il exigerait une place sur le Conseil et une influence notable sur les activités courantes.

Les avantages et inconvénients sont élaborés à l'annexe VII et les calculs à l'annexe VIII.

Les intérêts payables sur le prêt à terme seraient de 560 215\$ chaque année en plus de 5% supplémentaire sur le BAIIA pour les années où celui-ci excéderait 3M\$. Quant à la ligne de crédit, elle représenterait une charge d'intérêt supplémentaire d'environ 650k\$ par exercice financier. Ainsi, le coût annuel de ce financement varie entre 624k\$ et 640k\$ approximativement.

Pour ce qui est du financement par actions privilégiées, il représenterait un versement annuel en dividendes de 400k\$.

En résumé, les intérêts sur le prêt à terme et la ligne de crédit seraient une charge annuelle déductible d'impôt alors que, sans avoir cet avantage, l'investissement de Conrad permettrait de ne pas limiter le versement annuel de dividendes ou les salaires des actionnaires. Toutefois, contracter un nouveau prêt aurait une incidence négative sur le ratio d'endettement de KTI. Quant au financement sous forme d'actions privilégiées, comme le dividende serait cumulatif, si l'entreprise décide de ne pas verser de dividende par manque de liquidité une année, elle sera obligée de reporter le montant payable à l'année suivante jusqu'au versement du total dû.

Il est recommandé de financer le projet en acceptant la proposition d'investissement de Conrad. Toutefois, il est suggéré de racheter ses actions en 2027 lorsque les bénéfices se seront stabilisés. Ceci permettra aux actionnaires actuels de regagner le plein contrôle des activités de l'entreprise.

Prévision financière (Annexes IX et X)

L'état des résultats et l'état des flux de trésoreries prévisionnels de KTI sont présentés jusqu'en 2026. Les prévisions des ventes sont basées sur le taux de change actuel. Il a été supposé que KTI acquiert des instruments de couvertures qui lui permettront de mieux contrôler le risque de change.

En ce qui a trait à l'atteinte des objectifs stratégiques, ils seront tous atteints.

Objectifs stratégiques	
Augmenter la marge brute pour qu'elle atteigne 25% des produits des activités ordinaires.	Atteint en 2024
Générer 30% des produits grâce à la vente de produits autres que la marque maison.	Atteint en 2024
Générer 50% du résultat d'exploitation grâce à la vente des produits autres que la marque maison.	Atteint en 2023

En ce qui concerne les objectifs stratégiques non financiers, ils seront remplis suite à la réalisation de ce projet. KTI pourra faire la promotion de sa propre marque de thé en plus de conserver ses qualités éthiques et environnementales et d'être en mesure de les mettre d'avant dans ses communications destinées aux consommateurs. En s'approvisionnant maintenant en thé au Kenya, l'entreprise pourra accroître son contrôle sur ses sources d'approvisionnement en plus de diversifier les pays de provenance du thé, car elle ne sera plus dépendante d'une seule localisation géographique.

Respect des contraintes et ratios sensibles

Contraintes	Respect
Ligne de crédit limitée à 2,5M\$ (clause restrictive imposant le respect d'un ratio de fonds de roulement supérieur à 2,0)	Respectée, ce ratio serait de 3,73 en 2023
Prêt à terme comportant une obligation de remboursement annuel d'un montant en capital de 400k\$ annuellement	Respectée, KTI générera des bénéfices suffisants pour disposer de la trésorerie nécessaire à ce remboursement
Maintien des immobilisations corporelles nécessitant 3M\$ annuellement.	Respectée, l'entreprise pourra investir chaque année dans ce maintien puisqu'elle disposera des liquidités requises
Fabrication de thé à partir de matières premières biologiques et Fairtrade uniquement	Respectée, KTI pourra conclure des contrats d'approvisionnement avec des cultivateurs de thé kenyans partageant ses valeurs

États financiers audités exigés par le plus important client

Ne s'appliquera plus à partir de 2025 puisque KTI délaissera les produits de marque maison.

Incidences sur les opérations

La transition en tant que fabricant de marque maison à fabricant de sa propre marque fera en sorte que KTI délaissera progressivement ses clients actuels pour un marché en émergence, les salons de thé. Cela permettra à Jason de commencer à suivre les traces de Michael en développant des relations fortes avec cette nouvelle clientèle.

Puisque Conrad aura désormais un pouvoir décisionnel au niveau des activités de KTI, il serait approprié d'établir un contrat stipulant quand et comment il peut intervenir. Il pourrait être intéressant de l'intégrer à l'organigramme de l'entreprise afin qu'il n'y ait pas de quiproquo au sein des employés sur son implication dans l'entreprise.

Gestion de la performance (Annexe XI)

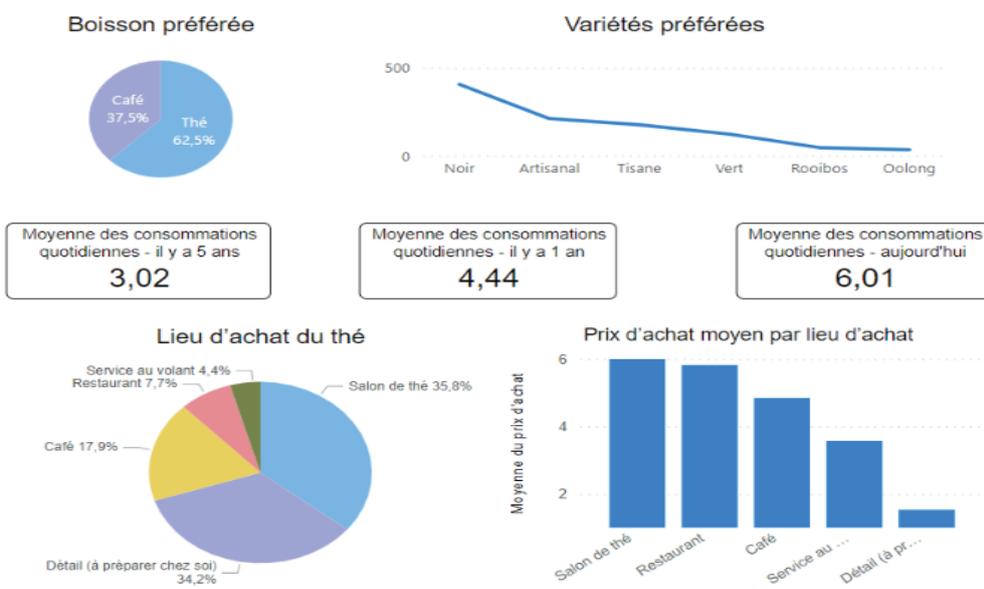
Un tableau de bord équilibré a été établi afin d'orienter KTI vers l'atteinte de ses cibles. Le tableau recommandé est composé de quatre axes dont chacun a une pondération égale. En mettant en place ces initiatives, l'entreprise sera en mesure de mieux atteindre ses objectifs stratégiques.

Données sur les consommateurs

Étude de marché menée par l'IBCA

Certains éléments de l'étude de marché menée par l'Institut des boissons chaudes d'Amérique (IBCA) ont été analysés afin de mieux connaître l'utilisateur final du marché.

Habitudes de consommation



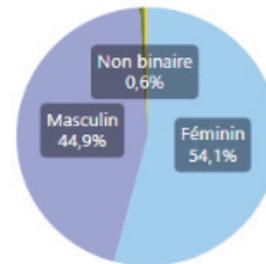
Le thé est la boisson préférée de 63% des sondés. De ce pourcentage, 36% l'achètent le plus souvent dans les salons de thé tandis que 34% préfèrent l'achat au détail pour

chez soi. Le thé Noir est le plus populaire (41%) suivi par le thé artisanal (21%). Depuis les 5 dernières années, la consommation quotidienne de thé a doublé, passant de 3 à 6. C'est dans les salons de thé que les consommateurs paient le plus cher leur thé, pour un prix d'achat moyen de 5,99\$, comparativement à 1,54\$ au détail.

Portrait démographique

Nombre de consommateurs, âge et revenu moyen par ville			
Calgary	195	51,07	78840,13
Halifax	212	51,33	77719,46
Montréal	202	53,27	80440,96
Toronto	172	50,33	77101,87
Vancouver	219	51,58	78142,80

Genre des consommateurs de thé



Les participants préférant le thé sont répartis presque uniformément dans cinq grandes villes canadiennes. Chaque ville présente un portrait démographique très similaire, pour une moyenne d'âge entre 50-53 ans et un revenu moyen entre 77k\$-80k\$. Il y a un peu plus de femmes (54%) que d'hommes (45%) qui ont indiqué préférer le thé au café.

Facteurs qui influencent les achats



Le facteur d'achat ayant le plus d'importance pour les consommateurs de thé sondés est l'utilisation d'ingrédients biologiques, suivi par l'utilisation de pratiques de commerce équitable (Fairtrade) par le fabricant. Les bienfaits pour la santé du thé est le facteur ayant le moins d'importance pour les consommateurs.

Recommandation

KTI devrait mettre de l'avant les facteurs les plus importants pour les consommateurs dans sa stratégie de marketing, soit de fabriquer des thés biologiques et certifiés Fairtrade. KTI devrait commencer par cibler la vente de ses produits dans les salons de thé présents dans les grandes villes considérant le nombre de consommateurs plus élevé. Le thé noir étant très populaire, même dans les salons de thé, il serait recommandé, en plus de produire du thé artisanal, d'offrir un thé noir de qualité dans les produits de la marque Kingsdale.

Évaluation de la qualité des données et de la méthode utilisée

Certaines parties pris que les données pourraient refléter peuvent avoir un impact sur l'analyse des tendances du marché et conséquemment la prise de décision :

- Étude menée par un groupe de marketing qui représente les fabricants de thé et de café, il est possible que le choix de boisson préférée ait pu être restreint à ces deux choix malgré les autres boissons chaudes disponibles tel que les chocolats chauds et le matcha, ce qui pourrait affecter l'exactitude des données.
- Étude réalisée auprès de participants qui ont dit s'intéresser au thé ou au café, elle ne représente donc qu'un marché cible et non une population dans son ensemble. Les résultats peuvent être partiellement biaisés et ne peuvent être extrapolés.
- Le taux de réponse au questionnaire de 8% est bas, ce qui peut aussi biaiser les tendances⁸. En effet, un total de 1 600 réponses est peu prenant en compte que 18 400 envois n'ont pas été répondus.

Pour ce qui est des données collectées, certains ID sont en doublon et certaines questions ne sont pas répondues par tous les participants (genre, revenu, origine), ce qui peut affecter l'analyse.

Collecte et stockage de données personnelles

- Utilisation : les données recueillies doivent être exactes, exhaustives et fiables puisqu'elles seront utilisées à des fins de prise de décisions qui affecteraient le futur de l'entreprise.
- Protection : la collecte de données apporte un risque réputationnel s'il s'avérait avoir une fuite de renseignements personnels de consommateurs. La confiance des clients est difficile à retrouver et pourrait alors avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise.
- Intégrité : un système informatique fiable, maintenu adéquatement et incluant des contrôles structurés et efficaces doit être mis en place. Une sauvegarde des données doit être faite de façon récurrente et un deuxième serveur hors des bureaux de KTI doit être gardé en cas de perte du serveur principal. Des politiques et procédures doivent encadrer le système en plus de formation sur la sécurité informatique pour tous les employés.
- Accès : doit être restreinte à même l'entreprise en plus des contrôles contre les risques externes (pare-feux, antivirus, données cryptées), seulement permis aux employés en ayant besoin dans le cadre de leur travail. Pour se faire, des contrôles physiques et d'accès logiques, tels que les mots de passe et noms d'utilisateur uniques, doivent être mis en place afin de protéger les renseignements personnels des consommateurs.

⁸ <https://pointerpro.com/blog/average-survey-response-rate>

Plan de mise en œuvre

Production de thé sous <i>Les Thés Kingsdale</i>				
Tâche	Échéance	Responsable	Coût	Autres
Modifier le matériel de production actuel et augmenter la superficie de l'entrepôt	Avant 15-juil-2023	Hans Meindl	4,2M\$	Conditionner le thé en feuilles entières
Conclure des ententes avec de nouveaux fournisseurs de thé au Kenya et au Sri Lanka	Avant 15-juil-2023	Jason	Inclus dans les salaires	Sécuriser de nouvelles sources d'approvisionnement afin de répondre à la demande des produits autres que de marque maison
Conclure des ententes avec des salons de thé	Avant 15-sept-2023	Jason	Inclus dans les salaires	Remplacer les contrats non renouvelés par les clients actuels et introduire KTI en tant que fournisseur dans ce marché
Acquérir des contrats de change	À chaque commande de thé	Kathleen	Honoraires du courtier en devises	Couvrir le risque de change

Développer des produits destinés au marché des salons de thé	Avant 15-août-2023	Sabrina	Inclus dans les salaires (salaire de Kathleen) et coût des échantillons	Fournir des échantillons aux clients potentiels afin de les intéresser à KTI et développer l'image de marque
Effectuer des suivis auprès des salons de thé	Bi-annuellement	Jason	Inclus dans les salaires	Connaître l'évolution des goûts des consommateurs
Enjeux secondaires				
Remplacer les pièces de machinerie et améliorer le système de ventilation	Immédiatement	Hans Meindl	1M\$	Ramener la concentration de poussière dans l'usine à un niveau acceptable et éviter d'éventuels conflits.
Établir des politiques et des procédures pour sécuriser les données obtenues sur les consommateurs	Avant 15-juin-2023	Kathleen	Inclus dans les salaires	Éviter d'éventuelles fuites et les poursuites afférentes
Mettre en place un organigramme adapté à une structure décentralisée	15-août-2023	Kathleen	Inclus dans les salaires	Préciser les rôles et responsabilités de chacun afin d'éviter des incompréhensions et des conflits

Recruter un nouvel administrateur pour le CA	15-juin-2023	Kathleen	Salaire d'un administrateur indépendant: environ 40k\$ ⁹	Introduire une opinion indépendante d'un spécialiste au sein du CA
Mettre en place un plan de relève	15-août-2023	Michael	Inclus dans les salaires	Assurer une transition ordonnée lors du départ à la retraite de Michael
Financement				
Renégocier les clauses de la ligne de crédit bancaire	15-juin-2023	Kathleen	Inclus dans les salaires et garanties éventuelles	Éviter d'être à court de liquidités lors des premiers mois du projet
Consigner par écrit la portée de l'investissement en actions privilégiées de M. Bolton	15-juillet-2023	Kathleen	Inclus dans les salaires	Éviter des malentendus quant à son rôle, ses responsabilités et la limite de ses interventions en tant qu'actionnaire privilégié

⁹ Rémunération des administrateurs: payer pour les compétences, mais à quel coût? 06-03-2023, Université Laval
https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2021/11/Article_remuneration_mm.pdf

Conclusion

Il est recommandé que KTI opte pour la proposition de développer sa propre marque de thé, Les Thés Kingsdale, ce qui lui permettrait d'atteindre ses objectifs stratégiques tout en respectant ses contraintes. De plus, KTI peut améliorer ses faiblesses et profiter des opportunités tout en tenant compte des besoins des consommateurs afin de les fidéliser davantage et augmenter sa notoriété.

ANNEXE II – ANALYSE INTERNE ET EXTERNE

Analyse FFPM

Forces

- Michael a une vaste expérience et il est très respecté dans l'industrie. Cela a permis à KTI d'avoir des clients fidèles.
- KTI honore toujours ses engagements sur le plan de la qualité, des quantités et du calendrier de livraison. Cela concorde avec la valeur d'établir des relations à long terme avec les fournisseurs et les clients.
- KTI met de l'avant ses pratiques éthiques. Cela concorde avec la valeur de veiller au respect des normes en matière d'éthique, de durabilité et d'environnement.
- L'entreprise entretient de bonnes relations avec les cultivateurs. Cela permet de conclure des contrats d'approvisionnement avec des plantations de qualité.
- KTI dispose d'un service de R&D innovant. Cela fait en sorte de mettre au point des nouveaux produits environ un an avant des produits similaires des concurrents.
- Le délai de livraison rapide est un avantage considérable puisqu'il est essentiel de maintenir un délai moyen de rotation des stocks court afin de conserver la qualité et le goût du thé qui se détériorent avec le temps.

Faiblesses

- Les deux principaux clients de KTI représentent 35% des ventes annuelles totales de la société, ce qui augmente le risque de dépendance lié aux clients existants
- Il n'y a eu aucun nouveau client au cours des cinq dernières années et le volume des ventes provenant de la clientèle actuelle a très peu augmenté. Cela a entraîné la baisse des ventes et du résultat net et nuit à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- Aucun nouveau produit créé par le service de R&D n'a été présenté aux clients au cours des cinq dernières années. KTI emploie cinq personnes dans ce département. Il y a donc un gaspillage de ressources si leurs nouveaux produits sont gardés à l'interne.
- KTI n'a pas de site Web ni de présence en ligne. C'est un désavantage, car cela permet aux autres joueurs de l'industrie d'accroître leur visibilité, fidéliser leur clientèle, augmenter leurs ventes et obtenir des données sur les préférences des consommateurs.
- Michael préfère prendre toutes les décisions opérationnelles courantes. Ceci fait en sorte que certaines décisions prises vont à l'encontre de celles du Conseil.
- Il y a eu une réduction des investissements liés aux immobilisations corporelles, notamment dans les mises à niveau du matériel, ce qui pourrait avoir un impact sur l'efficacité future du processus de production.

Possibilités

- La demande dans le segment du thé pour les dosettes est en croissance. Ainsi, produire des nouveaux thés pour les dosettes permettrait d'augmenter les marges bénéficiaires et d'attirer davantage de clients.
- L'engouement des salons de thé augmente la demande de thé spécialisé. KTI pourrait aller chercher les consommateurs plus jeunes, clients principaux de ces salons, en vendant ses thés spécialisés.
- En s'assurant un approvisionnement garanti, cela permet un meilleur contrôle des coûts, ce qui augmente le bénéfice. KTI pourrait investir dans une plantation afin de contrôler ces facteurs.
- La part de marché des thé PAB a augmenté. Si KTI développe des produits dans ce segment, cela lui permettrait d'augmenter les ventes et élargir son marché cible.
- Investir en analyse de données afin de bien traiter et interpréter les données disponibles. Cela permettrait à KTI de prendre de meilleures décisions stratégiques, notamment au niveau des préférences des consommateurs.
- Les consommateurs sont plus sensibilisés au traitement des cultivateurs de thé, la demande de thés issues du commerce équitable et de thé biologique augmente,

Menaces

- Il pourrait ne pas avoir assez de cultivateurs disponibles pour répondre à tous les besoins de KTI et cela pourrait prendre deux ans pour trouver une plantation qui répond aux normes, ce qui limite la possibilité de prévoir adéquatement les matières premières disponibles pour de futurs projets.
- Il y a sur le marché une forte concurrence qui empêche les trop grandes variations de prix, ce qui menace la possibilité pour les fabricants de hausser leur prix.
- Les quatre principaux concurrents du secteur de la fabrication de café et de thé représentent 46,5% de l'industrie, ce qui leur permet de réaliser d'importantes économies d'échelle. Il reste peu de place aux plus petits fabricants tels que KTI.
- Il y a un risque lié à une pénurie de feuilles de thé ou une réduction de la qualité en raison des conditions météorologiques, ce qui aurait un impact sur le coût des produits vendus de KTI.
- La demande de produits de thé est directement liée aux préférences des consommateurs. De ce fait, si KTI veut augmenter son bénéfice, l'entreprise doit adapter sa stratégie afin de tirer profit de son service R&D.
- Le taux de change est une menace puisque sa volatilité a un impact sur les exportations vers les États-Unis et les importations sur le marché canadien.

Analyse PESTEL

Facteurs politiques

- Les feuilles de thé sont achetées en Asie et les fabricants canadiens comptent sur ces plantations pour obtenir leur matière première. Le thé a toujours été un enjeu géopolitique¹⁰ puisqu'il est au centre de l'économie de ces régions et peut provoquer des conflits qui ont un impact direct sur la hausse de prix.
- Les accords de libre-échange et les ententes commerciales peuvent avoir une incidence sur les ventes des fabricants canadiens puisqu'ils déterminent les tarifs douaniers associés aux produits importés et exportés par le Canada.

Facteurs écologiques/ environnementaux

- Les changements climatiques constituent un enjeu pour les pays cultivateurs de thé, ce qui fait en sorte que les entreprises doivent tenir compte de leurs effets dans leur plan d'approvisionnement.
- Les consommateurs recherchent des emballages écologiques faits à partir de matériaux durables qui sont recyclables. Ils sont de plus en plus sensibilisés aux thés biologiques et au commerce équitable.

Facteurs socioculturels

- Les bienfaits attribués au thé et le fait que les consommateurs délaissent les boissons gazeuses sucrées à la recherche de choix plus sains, font croître la demande de thé.
- Les clients ayant moins de 30 ans sont attirés par les salons de thé, qui sont devenus très en vogue. Ceci favorise une augmentation des préférences des consommateurs pour le goût du thé de grande qualité qui est présente dans ce segment.

Facteurs technologiques

- Les ventes en ligne prennent de plus en plus d'ampleur dans l'industrie. Cette méthode de distribution permet d'augmenter la clientèle et d'obtenir des données sur ses préférences.
- L'évolution rapide des préférences des consommateurs force les entreprises à investir des sommes dans la technologie, comme les systèmes d'information et les logiciels, afin de développer de nouveaux produits rapidement.

Facteurs économiques

- Au Canada, l'industrie de la fabrication de café et de thé devrait croître à un taux annuel de 4,7% jusqu'en 2024, ce qui permet de bénéficier de l'augmentation des dépenses dans le secteur.

¹⁰ Ressources #2 La géopolitique du thé, Major Prépa, 23 septembre 2018
<https://major-prepa.com/geopolitique/geopolitique-du-the/>

- Les marges bénéficiaires dans l'ensemble de l'industrie ont augmenté dû à une demande croissante et la stabilité des prix des intrants.

Facteurs législatifs

- Le secteur est tenu de se conformer à une réglementation rigoureuse en matière de santé, d'emballage et d'étiquetage nutritionnel.
- Certification biologique : Doit se conformer à la loi afin d'obtenir une certification conforme aux normes canadiennes sur la culture biologique.
- Certification Fairtrade : Pour certifier, le Canada fait appel à FLOCERT qui suit les exigences de la norme ISO17065.

ANNEXE VII – STRUCTURE DE FINANCEMENT

Avantages	Inconvénients
Ligne de crédit	
<ul style="list-style-type: none"> - Permet à KTI de prélever des fonds quand elle en a besoin - Le paiement des intérêts se fait sur la tranche de la ligne de crédit utilisée et le capital peut être payé en tout temps. - Les intérêts payés sont déductibles aux fins d'impôts 	<ul style="list-style-type: none"> - Clause restrictive exigeant le maintien du ratio de fonds de roulement supérieur à 2,0. - Garantie par les créances clients et par le stock - Les intérêts annuels changent lorsque le taux préférentiel fluctue - Montant disponible ne couvre pas l'investissement et réduit le ratio de liquidité de KTI.
Prêt à terme d'Investissement Keiser Inc	
<ul style="list-style-type: none"> - Améliore le ratio de liquidité et respecte la clause restrictive (présenté dans la dette à long terme jusqu'au moment où il devient exigible). - Aucune garantie liée à ce prêt. - Seul le paiement mensuel des intérêts est prévu et il n'y a aucun impact sur la gouvernance de KTI. - Les intérêts payés sont déductibles aux fins d'impôt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux d'intérêt est élevé. - Intérêts supplémentaires si le BAIIA excède le montant de base. - Dividendes limités à 500 000\$ annuellement et les salaires des actionnaires seront fixés aux niveaux actuels. - États financiers à présenter
Investissement sous forme d'actions privilégiées par Conrad Bolton	

<ul style="list-style-type: none"> - Améliore les ratios de liquidité et d'endettement. - Possibilité d'investir l'excédent dans un projet dont le rendement est plus élevé que le taux d'intérêt. - Actions sont rachetables au gré de l'émetteur en tout temps après 2027 au même prix d'achat. - L'émission ne dilue pas la participation des actionnaires actuels de KTI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conrad obtient un siège au Conseil - Conrad exercera vraisemblablement une influence notable sur les activités de l'entreprise - Dividende cumulatif de 5%
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------