MAPLE LANE COFFEE · RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dix-huit cafés sont devenus une entreprise. Vingt-quatre la rendront *profitable.*

Le plan pour l'année prochaine : six nouvelles stations, trois priorités opérationnelles, et une marge qui double de 5 % à 8 %.

PRÉPARÉ POUR
Le conseil d'administration

DATE
16 novembre 2026

CETTE ANNÉE → L'ANNÉE PROCHAINE

CAFÉS
18 → 24

CHIFFRE D'AFFAIRES
8,0 M$ → 10,0 M$

RÉSULTAT D'EXPLOITATION
400 k$ → 800 k$

MARGE D'EXPLOITATION
5% → 8%

Investissement requis : 1,6 M$ répartis entre les cafés, la commande mobile et la torréfaction.

ORDRE DU JOUR

Quatre questions auxquelles le conseil doit répondre ce soir.

01

Où nous en sommes

Les 18 cafés de cette année, 8,0 M$ de chiffre d'affaires et une marge réduite de 5 %.

02

Les objectifs

24 cafés, 10,0 M$, 800 k$ de profit — et la trajectoire trimestrielle pour y arriver.

03

Les trois priorités

La commande mobile, notre propre torréfaction, les achats centralisés.

04

Finances et risques

1,6 M$ d'investissement, et notre réponse si le personnel ou les grains se font rares.

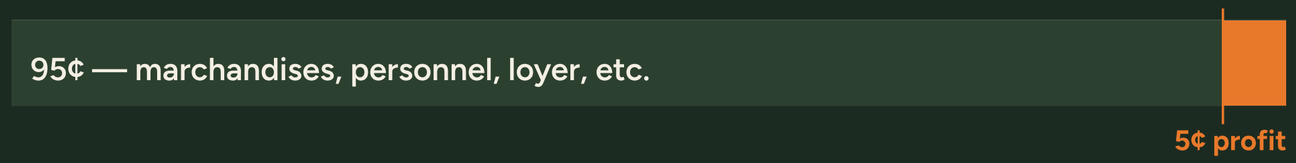
La décision demandée : l'approbation du programme d'investissement de 1,6 M$ et de l'objectif de marge de 8 %.

OÙ NOUS EN SOMMES

Nous avons gagné en échelle cette année, mais n'avons conservé que cinq cents sur chaque dollar.

CAFÉS EN ACTIVITÉ	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	PANIER MOYEN
18	8,0 M$	400 k$	$5.20

CHAQUE DOLLAR DE CHIFFRE D'AFFAIRES, CETTE ANNÉE



Dix-huit cafés et 8,0 M$ de chiffre d'affaires, c'est une vraie entreprise. Mais avec une marge d'exploitation de 5 %, un seul mauvais trimestre — une révision de loyer, une flambée du prix des grains — efface tout le profit de l'année.

LE PROBLÈME STRUCTUREL

La croissance seule ne corrigera pas une marge de 5 %.

Plus de cafés avec la même structure de coûts génèrent plus de chiffre d'affaires, mais le même profit réduit. Le plan de l'année prochaine agit donc sur les coûts et le mix produit en même temps que sur le nombre de cafés.

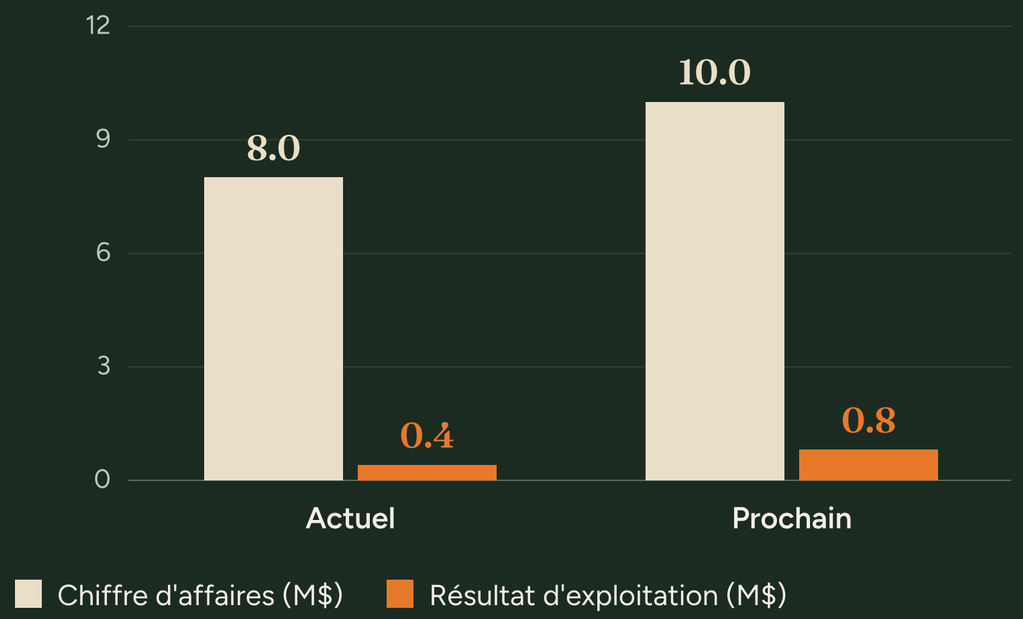
LES OBJECTIFS

Le chiffre d'affaires croît de 25 %. Le profit double. Cet écart, c'est tout le plan.

MESURE	ACTUEL	PROCHAIN	VARIATION
Cafés	18	24	+6
Chiffre d'affaires	8,0 M$	10,0 M$	+25%
Résultat d'exploitation	400 k$	800 k$	×2
Marge d'exploitation	5%	8%	+3 pts
Coût des marchandises	34%	31%	−3 pts

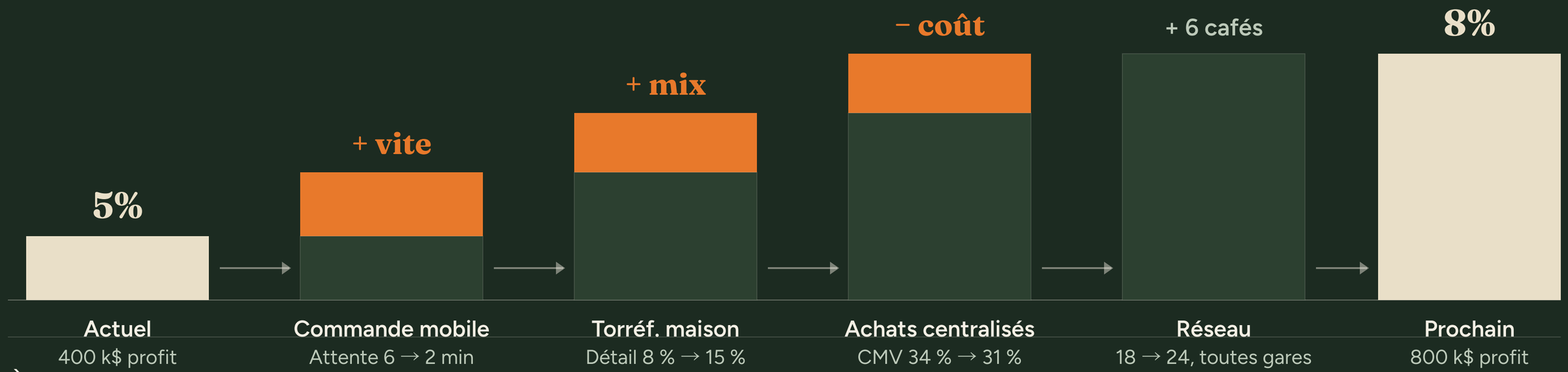
Panier moyen cette année : 5,20 $. Les six nouveaux cafés sont tous prévus près d'une gare.

CHIFFRE D'AFFAIRES ET PROFIT, CÔTE À CÔTE



COMMENT LA MARGE ÉVOLUE

Trois leviers nous font passer de 5 % à 8 % — le nombre de cafés seul n'y suffirait pas.



À lire de gauche à droite : chaque bloc orange est l'une des trois priorités qui ajoutent de la marge, et la dernière étape ajoute les six nouveaux cafés sur une structure de coûts déjà améliorée. Ouvrir les cafés sans les trois leviers nous amènerait à 10,0 M$ de chiffre d'affaires sur l'ancienne marge de 5 % — moitié moins de profit.

PRIORITÉ 01 · RAPIDITÉ

La commande mobile réduit l'attente moyenne de six minutes à deux.

ATTENTE MOYENNE : COMMANDE AU COMPTOIR CONTRE COMMANDE MOBILE

AUJOURD'HUI · AU COMPTOIR



6 min

File et commande sur mobile, avant l'arrivée

AN PROCHAIN · SUR MOBILE



2 min

Barres à l'échelle : chaque segment vaut deux minutes.

MINUTES GAGNÉES PAR CLIENT

4

Quatre minutes de moins en file à chaque visite — la différence entre un café de gare que l'on fréquente chaque jour et un café que l'on ignore.

POURQUOI C'EST ESSENTIEL EN GARE

Les six nouveaux cafés sont tous situés près d'une gare, où le client dispose d'une fenêtre fixe et sans marge avant son train. Une attente de six minutes fait perdre ce client ; un retrait en deux minutes le gagne.

INVESTISSEMENT

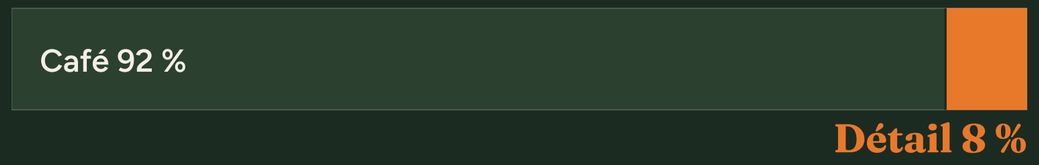
160 k$

PRIORITÉ 02 · MIX

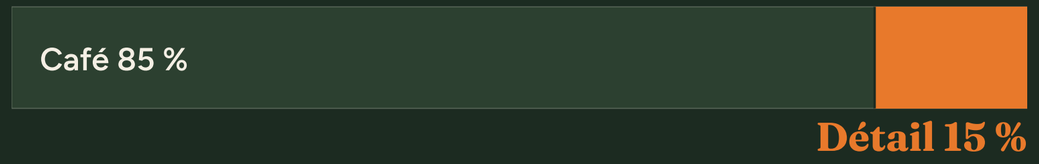
Notre propre torréfaction fait passer la vente au détail de 8 % à 15 % des ventes.

PART DES VENTES : BOISSONS ET SNACKS CONTRE GRAINS EN VENTE AU DÉTAIL

ACTUEL



PROCHAIN



CE QUE CHANGE NOTRE PROPRE TORRÉFACTION

1 **Nous la torréfions**
L'équipement de torréfaction internalise le grain au lieu de l'acheter déjà torréfié.

2 **Nous la servons et nous la vendons**
La même torréfaction se retrouve dans la tasse et en sachet sur l'étagère.

3 **La vente au détail voit sa part presque doubler**
De 8 % à 15 % des ventes, avec un produit qui ne demande pas le temps d'un barista.

INVESTISSEMENT · ÉQUIPEMENT DE TORRÉFACTION

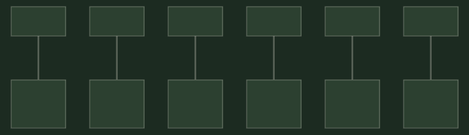
240 k$

PRIORITÉ 03 · COÛT

Les achats centralisés font passer le coût des marchandises de 34 % à 31 % des ventes.

DE 24 DÉCISIONS D'ACHAT À UNE SEULE

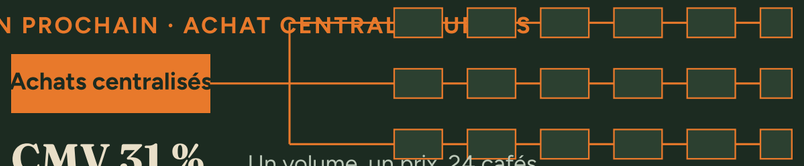
AUJOURD'HUI · ACHAT PAR CAFÉ



Petites commandes, sans prix négocié

CMV 34 %

AN PROCHAIN · ACHAT CENTRALISÉ



CMV 31 %

Un volume, un prix, 24 cafés

COÛT DES MARCHANDISES, EN % DES VENTES	ACTUEL	PROCHAIN
Coût des marchandises	34%	31%
Points d'achat	Par café	Un seul bureau
Cafés approvisionnés	18	24

POURQUOI TROIS POINTS COMPTENT AUTANT

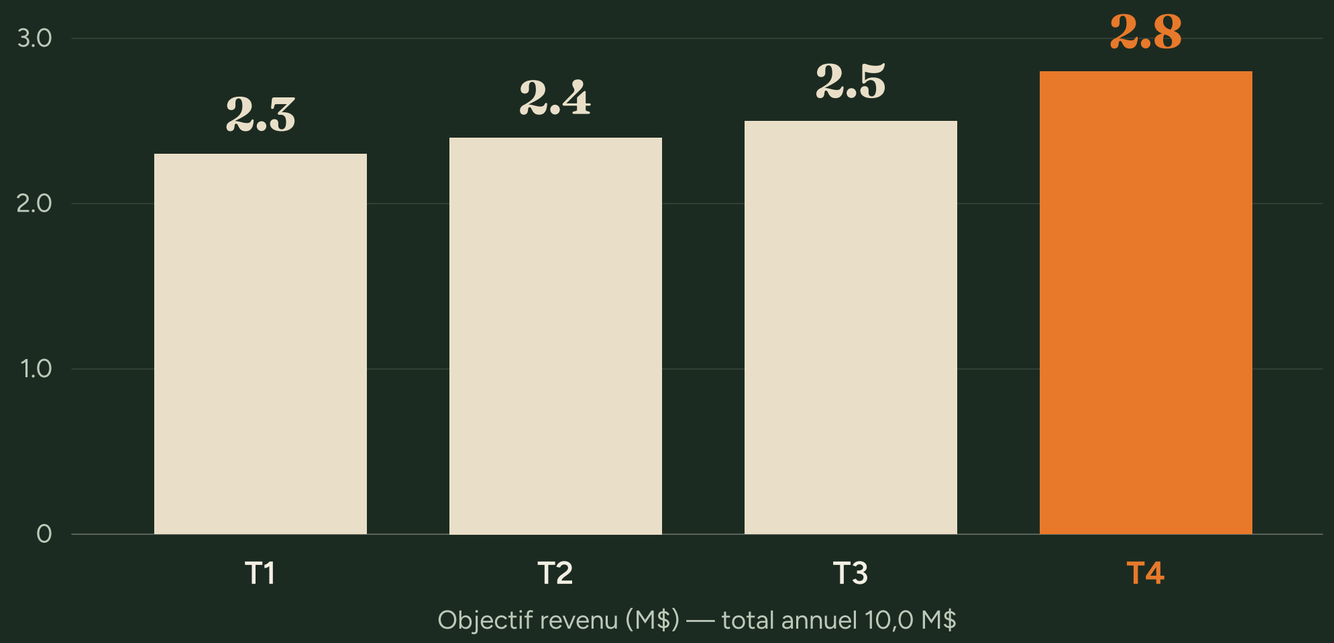
Trois points de coût des marchandises représentent la plus grande contribution isolée au passage de la marge de 5 % à 8 % — et contrairement aux nouveaux cafés, cela ne demande aucun capital. Vingt-quatre cafés qui achètent ensemble obtiennent un prix que dix-huit cafés achetant séparément n'ont jamais eu.

INVESTISSEMENT REQUIS

Aucun — simple changement organisationnel

LA TRAJECTOIRE TRIMESTRIELLE

Les 10,0 M$ sont concentrés sur la fin d'année : le T4 porte seul 2,8 M$.



Objectif revenu (M$) — total annuel 10,0 M$

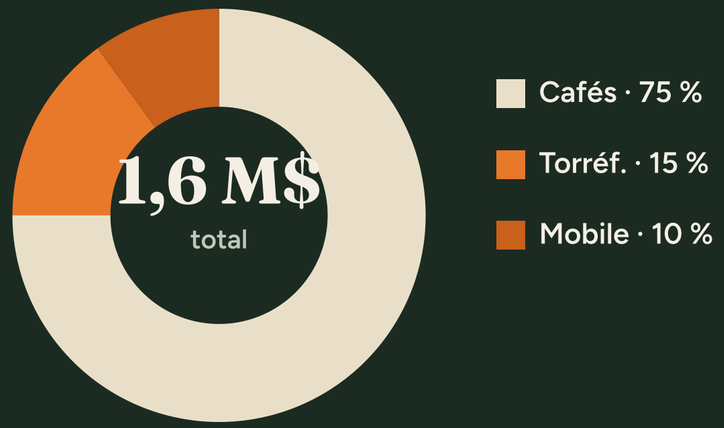
TRIMESTRE	OBJECTIF (M$)
T1	2.3
T2	2.4
T3	2.5
T4	2.8
Année complète	**10.0**

La courbe monte à mesure que les six nouveaux cafés entrent en activité et que la commande mobile s'étend à plus de sites. Jugez le plan sur les chiffres du T1 et du T2 : si nous ne sommes pas à 2,3 M$ et 2,4 M$, le bond du T4 ne se fera pas tout seul.

LA DEMANDE

1,6 M$ d'investissement, dont les trois quarts dans les six nouveaux cafés.

OÙ VA LE 1,6 M$



Répartition des 1,6 M$ investis.

INVESTISSEMENT	MONTANT	CE QUE CELA FINANCE
Nouveaux cafés	1,2 M$	Six sites, tous près d'une gare
Équipement de torréfaction	240 k$	Vente au détail de 8 % à 15 % des ventes
Commande mobile	160 k$	Attente moyenne de 6 à 2 minutes
Total	1,6 M$	Approbation demandée ce soir

PROFIT ADDITIONNEL L'ANNÉE PROCHAINE

+400 k$

De 400 k$ à 800 k$ de résultat d'exploitation.

CAPITAL PAR NOUVEAU CAFÉ

200 k$

1,2 M$ répartis sur six sites en gare.

RISQUES

Deux éléments pourraient compromettre ce plan, et chacun a déjà sa réponse.

RISQUE 01

Pénurie de personnel en ouvrant six cafés à la fois.

Les six nouveaux sites ont besoin de baristas et de chefs d'équipe, pendant que les dix-huit cafés existants continuent de fonctionner dans une pointe matinale plus rapide, portée par le mobile.

→ NOTRE RÉPONSE

Une nouvelle grille salariale
Une progression claire et publiée, pour recruter et retenir les talents face au marché.

Une application de planning
Plannings et remplacements gérés pour les 24 cafés, plutôt que site par site.

RISQUE 02

La hausse du prix des grains face à un objectif de coût des marchandises de 31 %.

La baisse de coûts de 34 % à 31 % suppose que nous maîtrisions le prix d'achat. Une flambée du prix du café vert toucherait à la fois la tasse et les sachets que nous prévoyons de vendre.

→ NOTRE RÉPONSE

Contrats annuels à prix fixe
Fixer le prix des grains pour l'année, afin que l'objectif de 31 % soit protégé du marché plutôt qu'exposé à lui. Ce sont les achats centralisés qui rendent possible un contrat de cette taille.

EN RÉSUMÉ

Quatre engagements, une seule approbation.

01 Nous passons à 24 cafés et 10,0 M$ de chiffre d'affaires.

Six nouveaux sites, tous près d'une gare, sur une trajectoire trimestrielle de 2,3 · 2,4 · 2,5 · 2,8.

02 Nous doublons le résultat d'exploitation à 800 k$.

La marge passe de 5 % à 8 % — le chiffre qui est au cœur de ce plan.

03 Trois priorités produisent cette marge.

Attente 6 → 2 min · détail 8 % → 15 % des ventes · coût des marchandises 34 % → 31 %.

04 Les risques sont identifiés et couverts.

Nouvelle grille salariale et application de planning pour le personnel ; contrats annuels à prix fixe pour les grains.

L'approbation demandée : 1,6 M$ d'investissement et l'objectif de marge d'exploitation de 8 %.

INVESTISSEMENT TOTAL

1,6 M$

MAPLE LANE COFFEE · L'ANNÉE PROCHAINE

Un quart de chiffre d'affaires supplémentaire. Deux fois plus de profit. Le même café dans la tasse.

Six cafés en gare, la commande mobile, notre propre torréfaction et un bureau d'achat unique — 1,6 M$ pour faire passer la marge de 5 % à 8 %.

Préparé pour le conseil d'administration · 16 novembre 2026 · Questions et discussion à suivre.

L'ANNÉE PROCHAINE EN UN COUP D'ŒIL

24
cafés en activité

10,0 M$
chiffre d'affaires

800 k$
résultat d'exploitation, marge de 8 %

$5.20
panier moyen aujourd'hui