

CAS COMPTABILITÉ

Présenté par

REVENU

QUÉBEC



CPA

Écrit par

Jérôme Bouchard, M. Sc, CPA auditeur, CA

Professeur au département des sciences comptables - ESG UQAM

Le Bistro d'Ariane

Nous sommes le lundi 4 janvier 2021. Vous, CPA, êtes directeur au département de services-conseils du cabinet Bouchard et Bougie, CPA, S.E.N.C.R.L. (B&B). Après quelques jours de vacances pour le congé du Nouvel An, vous ouvrez votre ordinateur à partir de votre bureau improvisé sur la table de cuisine de votre appartement. Vous recevez un message instantané de Maude Bougie, une associée avec qui vous avez l'habitude de collaborer.



MB

Maude Bougie:
Bonjour CPA. Nous avons un dossier urgent à traiter. Je vous attends dans ma salle de réunion virtuelle, toi et ton équipe.

CPA :
Bonjour Maude.
D'accord. J'envoie une convocation à mes collègues, nous serons là d'ici 20 minutes.

Maude Bougie:
Merci!

Vous arrivez dans la salle de réunion virtuelle de Maude avec vos collègues de travail.

Maude :



« Bonjour à tous. J'espère que vous avez passé de joyeuses fêtes. Pour ma part, comme à l'habitude, j'ai commandé notre repas de Noël en famille chez un traiteur. Cette année, nous avons choisi le réputé Bistro d'Ariane. Ce fut un grand succès! Quand je suis allée chercher le repas, j'ai pu discuter avec Ariane Chouchoux, la chef propriétaire. Elle m'a confié vivre des moments très difficiles et ne plus savoir où donner de la tête avec cette histoire de pandémie de COVID-19.

Ariane a émigré au Canada depuis la France il y a cinq ans. Elle a ouvert le Bistro d'Ariane, un bistro français très prisé par la clientèle d'affaires et les voyageurs internationaux. Par le passé, y réserver une table relevait pratiquement de l'impossible. Par contre, la situation actuelle est bien différente. J'ai offert nos services à Ariane afin de l'aider à traverser cette période difficile, chose qu'elle a acceptée. J'aimerais que toi et ton équipe preniez la responsabilité de ce dossier. »

CPA :

« D'accord. Tu peux compter sur nous Maude. Peux-tu nous en dire un peu plus? »

Maude :

« J'ai déjà rencontré Ariane à deux reprises durant le temps des fêtes afin de calmer le jeu et de contrôler le vent de panique qui s'était installé. Je vous transmets le dossier sur lequel j'ai commencé à travailler. J'ai pris en notes quelques informations générales sur le Bistro (Annexe I) et j'ai rédigé un compte rendu de mes discussions avec Ariane (Annexe II). J'ai également reçu quelques informations financières à l'égard du Bistro (Annexe III).

Ariane m'a indiqué que le Bistro est présentement en très grand manque de liquidités. J'aimerais que vous prépariez un budget de caisse mensuel (flux de trésorerie prévisionnel) pour l'année 2021, afin de déterminer le manque à gagner (en dollars) du Bistro au 31 décembre 2021. Par la suite, j'aimerais que vous présentiez une analyse des alternatives de financement possibles pour combler ce manque à gagner. Pour vous aider, j'ai fait quelques recherches au sujet des programmes d'aide offerts aux entreprises du secteur en ce moment (Annexe IV).

Ariane a entrepris des démarches pour obtenir une subvention de 100 000 \$ auprès de la Banque de Développement Métropolitaine (BDM). Cette subvention a pour objectif d'aider les PME aux prises avec des problèmes de liquidités des suites de la pandémie. L'une des conditions assorties à cette subvention est de fournir des états financiers conformes aux NCECF. Ariane m'a demandé



des conseils sur le traitement comptable de certaines opérations particulières survenues dans l'exercice (Annexe V). Pouvez-vous y jeter un coup d'œil? »

CPA :

« Bien entendu. Est-ce qu'il y a autre chose? »

Maude :

« Oui. Ariane aimerait augmenter ses chances d'obtenir la subvention auprès de la BDM, puisqu'elle anticipe que la compétition sera féroce. Elle nous a demandé s'il était possible de certifier la conformité aux NCECF des états financiers de 2020. Je lui ai répondu que nous ne pourrions pas réaliser de mission de certification pour le compte de son entreprise, en raison des règles d'indépendance. Toutefois, j'aimerais que vous preniez un moment pour expliquer à Ariane les services de certification qu'un CPA pourrait offrir au Bistro afin d'augmenter la crédibilité des états financiers, dans le but de faciliter l'obtention de cette subvention.

Finalement, j'aimerais que vous analysiez les deux options de restructuration des activités proposées par Ariane (Annexe VI), en vue de déterminer l'option la plus rentable. J'aimerais également une analyse qualitative des deux options et une recommandation de l'option à choisir. »

CPA :

« Parfait. Je me penche là-dessus avec mon équipe. Quels sont les échéanciers? »

Maude :

« Compte tenu de l'urgence de la situation, j'ai prévu une vidéoconférence avec Ariane dans deux jours. J'aimerais que votre travail soit terminé pour mercredi matin. Je vous attendrai dans ma salle de réunion virtuelle pour votre compte rendu à 9am. »



Sommaire des annexes

Annexe I – Informations générales sur le Bistro d’Ariane	Page 5
Annexe II – Compte rendu de la discussion entre Maude et Ariane	Page 7
Annexe III – Informations financières – Bistro d’Ariane.....	Page 9
Annexe IV – Programmes d’aide aux entreprises.....	Page 11
Annexe V – Opérations particulières survenues dans le dernier exercice	Page 13
Annexe VI – Options de restructuration des activités.....	Page 15



Annexe I

Informations générales sur le Bistro d'Ariane

Le Bistro d'Ariane est constitué en société par actions depuis le 15 mars 2016. Ariane Chouchoux détient 100 % des actions en circulation. La fin d'exercice du Bistro est le 31 décembre.

Ariane est une restauratrice avec une grande notoriété à l'échelle internationale. Elle a d'abord exploité deux restaurants (un premier à Paris et un second sur la Côte d'Azur), qu'elle a ensuite vendus avant d'immigrer au Québec pour y ouvrir son Bistro.

Le Bistro est situé au cœur du centre-ville de Montréal. Il est très prisé par la clientèle d'affaires locale et par les voyageurs internationaux. Depuis son ouverture, le restaurant a toujours été très achalandé, avec une liste d'attente variant de trois à cinq mois pour y réserver une table.

Le Bistro se spécialise dans la fine cuisine gastronomique. Ariane met en valeur des produits du terroir québécois, mais également des produits d'exception importés de différents pays à travers le monde. Sa clientèle est à la recherche d'une expérience gastronomique dans un environnement haut de gamme et raffiné. Avec l'une des plus belles caves à vin à Montréal et de nombreuses bouteilles en importation privée, le Bistro attire également plusieurs grands amateurs de vin. La facture moyenne par client au Bistro est de 195 \$.

La pandémie actuelle a toutefois bouleversé les activités du Bistro. D'abord, une première fermeture en mars 2020 pendant trois mois a plongé le Bistro dans une situation très incertaine. Au courant de l'été 2020, le Bistro a investi pour se conformer aux règles sanitaires en vigueur et relancer ses activités. Suite à la réouverture à l'été 2020, l'affluence au Bistro a diminué considérablement. Une grande partie de la clientèle d'affaires est maintenant en télétravail et les voyageurs internationaux se font rares. À l'automne 2020, le Bistro a subi le contrecoup de la seconde vague de la pandémie, où il a dû fermer ses portes une seconde fois. Le Bistro n'a pas été ouvert depuis. Après plusieurs mois de fermeture et une diminution importante de l'affluence, le Bistro accumule les retards de paiement auprès de ses créanciers.



Annexe I (suite)

Informations générales sur le Bistro d'Ariane

Pour survivre, le Bistro offre à ses clients des repas en formule de prêt-à-manger. Ces derniers peuvent commander un repas, pour ensuite le manger à la maison. Bien que les profits associés à cette formule soient largement inférieurs à ceux associés à l'opération habituelle du restaurant, elle permet tout de même certaines entrées de fonds qui aident ensuite à couvrir une partie des coûts fixes.



Annexe II

Compte rendu de la discussion entre Maude et Ariane

Informations générales

Ariane est apparue comme étant dans un état de panique. Elle mentionne que cela fait plusieurs mois qu'elle vit dans l'incertitude. Son téléphone sonne très souvent, mais il ne s'agit pas de clients qui veulent effectuer une réservation, mais plutôt de créanciers qui veulent se faire payer. En plus des sommes qu'elle doit à l'État (voir ci-dessous), Ariane indique avoir accumulé 75 498 \$ en sommes à payer à différents créanciers en date du 31 décembre 2020.

Situation financière

La situation financière personnelle d'Ariane et celle du Bistro sont plutôt précaires. Lorsqu'elle a vendu ses deux restaurants en France, après avoir payé l'impôt à l'État français, il lui resta l'équivalent de 750 000 \$ CAD. Cette somme fut entièrement investie dans l'achat d'un condo au centre-ville de Montréal, pour l'achat d'équipement pour le Bistro et pour investir dans les améliorations locatives du local commercial.

Depuis son arrivée au Québec, Ariane a économisé 35 000 \$ dans un REER. Il s'agit de ses seules économies. Son compte chèque personnel avait un solde de 926,03 \$ au 31 décembre 2020 et elle avait accumulé des dettes d'environ 17 000 \$ sur des cartes de crédit à cette même date.

Le Bistro dispose d'une marge de crédit de 150 000 \$ directement greffée à son compte bancaire courant, qui porte intérêt à un taux annuel de 4 %. Il ne dispose d'aucun placement et aucun actif excédentaire.

Afin d'aider le Bistro avec les liquidités, Ariane a décidé de retarder le versement des sommes dues à l'état. Ainsi aucun versement de déductions à la source (DAS) sur les salaires, de TPS/TVQ, d'impôt à payer et d'acomptes provisionnels n'a été remis à l'État en 2020. Ces sommes ont plutôt été utilisées pour payer les créanciers, principalement le loyer commercial qui est très dispendieux. En date du 31 décembre 2020, les sommes dues à l'État se chiffrent à 125 000 \$ et se répartissent comme suit :



Annexe II (suite)

Compte rendu de la discussion entre Maude et Ariane

DAS sur les salaires	12 000 \$
TPS et TVQ à payer (net des crédits de taxes sur intrants)	17 000 \$
Impôt fédéral et provincial à payer de l'année 2019 (net des acomptes provisionnels versés en 2019)	16 000 \$
Acomptes provisionnels fédéraux et provinciaux pour l'année 2020	80 000 \$
Total	125 000 \$



Annexe III

Informations financières – Bistro d’Ariane

Informations bancaires au 31 décembre 2020

Le solde du compte bancaire du 31 décembre 2020 est créditeur et se chiffre à (125 966 \$). Ce montant ne tient pas compte des chèques en circulation pour 23 497 \$ au 31 décembre 2020.

Ariane a reçu une offre promotionnelle de sa banque au début de l’année 2020. Cette offre indiquait que le Bistro avait été préapprouvé pour une augmentation du montant de la limite autorisée de la marge de crédit de 100 000 \$. Elle n’a pas donné suite à cette offre puisque le montant autorisé de 150 000 \$ était largement suffisant à ce moment.

Estimation des revenus et des dépenses pour l’année 2021

Les états financiers au 31 décembre 2020 ne sont pas encore terminés. Ariane a toutefois indiqué qu’ils ne seront pas suffisamment représentatifs pour établir des prévisions, les activités du Bistro ayant été trop impactées par la pandémie.

Revenus estimatifs

Il est très difficile pour Ariane de faire une estimation des revenus du Bistro pour l’année 2021. Pour l’instant, le restaurant demeure fermé. Selon Ariane, il serait trop optimiste de penser qu’un retour à la normale serait possible en 2021. Même si le restaurant obtenait le feu vert de la Santé Publique pour une réouverture, suite à l’expérience de l’été 2020, Ariane croit que la clientèle ne serait pas au rendez-vous. De plus, les fermetures ou réouvertures successives perturbent grandement les activités du Bistro et sont très complexes à gérer.

Dans un climat d’incertitude, où les clients sont de moins en moins à la recherche de produits de luxe et d’expérience gastronomique, Ariane n’anticipe pas qu’il soit viable d’ouvrir le restaurant à court terme. Selon elle, il serait trop risqué d’embaucher les employés à nouveau et redémarrer les activités, sans savoir si la clientèle sera au rendez-vous. Ariane croit que le mieux qu’elle pourrait espérer serait une réouverture du restaurant pour le temps des fêtes 2021. Ainsi, le scénario le plus réaliste au chapitre des revenus pour l’année 2021 est l’intégration seule de l’une des deux options de restructuration (prêt-à-manger ou prêt-à-cuisiner).



Annexe III (suite)

Informations financières – Bistro d’Ariane

Dépenses estimatives

Suite à ma demande, Ariane a préparé une liste des dépenses fixes à engager pour l’année 2021. Ces dépenses sont basées sur l’historique du Bistro au courant des dernières années.

Dépenses	Fréquence	Coût
Frais de location du local commercial	Mensuelle	19 500,00 \$
Électricité	Mensuelle	1 100,00 \$
Télécommunications	Mensuelle	575,00 \$
Amortissement (améliorations locatives et équipements)	Mensuelle	1 275,00 \$
Intérêts et frais bancaires	Mensuelle	1 450,00 \$
Assurances	Mensuelle	400,00 \$
Salaires et charges sociales	Mensuelle	9 450,00 \$
Frais de location du camion de livraison	Mensuelle	750,00 \$
Hébergement et maintenance du site web (payable le 1 ^{er} juin de chaque année)	Annuelle	1 500,00 \$
Honoraires professionnels (mission de compilation et déclaration de revenus)	Annuelle	5 675,00 \$
Entretien et réparations (sur toute l’année)	Annuelle	4 500,00 \$
Taxes et permis (payable avant le 30 juin de chaque année)	Annuelle	3 225,00 \$

Suite à la fin du programme de subvention salariale du gouvernement fédéral à partir du 1^{er} décembre 2020, Ariane a pris la très difficile décision de mettre à pied l’ensemble de ses employés, à l’exception d’elle-même, d’un aide-cuisinier et d’un livreur. L’estimation du compte « Salaires et charges sociales » tient compte de ces mises à pied. Les sommes dues aux employés mis à pied ont été versées sur leur dernière paie en décembre 2020.



Annexe IV

Programmes d'aide aux entreprises

Suite à mes recherches sur internet, voici un sommaire des différents programmes d'aide aux entreprises du secteur du tourisme et de la restauration.

Gouvernement fédéral

Compte d'urgence pour les petites entreprises¹

Ce programme vise à offrir une aide financière sous forme de prêt de 40 000 \$, garanti par le gouvernement du Canada. Il sert à financer les dépenses qui ne peuvent pas être évitées ni reportées des entreprises cherchant à traverser sans heurt cette période d'arrêt, pour les aider à repartir du bon pied avec la reprise économique. Si le solde est remboursé au plus tard le 31 décembre 2022, 25 % du montant du prêt pourra être radié (jusqu'à concurrence de 10 000 \$).

Gouvernement du Québec

Aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises²

Ce programme permet d'offrir une aide d'urgence sous forme d'une garantie de prêt pouvant aller jusqu'à 50 000 \$. Il vise à pallier au manque de liquidités des petites et moyennes entreprises causé par :

- Une impossibilité ou une réduction substantielle de la capacité de livrer des produits (biens ou services) ou des marchandises;
- Un problème d'approvisionnement en matières premières ou en produits (biens ou services).

Aide aux entreprises en zones d'alerte maximale³

Ce programme représente une aide remboursable qui peut couvrir jusqu'à 80 % des frais fixes admissibles, pouvant aller jusqu'à 15 000 \$ par mois où un commerce est fermé.

¹ <https://ceba-cuec.ca/fr/>

² <https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-urgence-pme-covid-19/>

³ <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/aide-aux-entreprises-en-regions-en-alerte-maximale/>



Annexe IV (suite)

Programmes d'aide aux entreprises

Revenu Québec – Demande d'annulation d'intérêts, de pénalités ou de frais⁴

Dans des situations bien précises, un contribuable peut demander à Revenu Québec d'annuler des intérêts, des pénalités ou des frais que vous devez payer en application d'une loi fiscale. Ces situations sont les suivantes :

- Vous êtes incapable de payer une dette fiscale dont une partie est constituée d'intérêts, de pénalités ou de frais. Ceci peut être démontré à la suite d'une analyse financière complète de votre situation.
- Vous êtes lésé en raison d'une erreur que nous avons commise dans la documentation ou les renseignements que nous vous avons fournis.
- Vous avez vécu une situation exceptionnelle et indépendante de votre volonté, telle qu'une inondation, un incendie, une maladie grave, un accident grave ou un décès dans votre famille immédiate, qui vous a empêché de respecter vos obligations fiscales.

Programmes régionaux

Banque de Développement Métropolitaine (BDM)

La BDM offre des subventions d'exploitation pouvant aller jusqu'à 100 000 \$, afin de stimuler la relance des activités des entreprises du secteur du tourisme et de la restauration dans la communauté urbaine de Montréal.

La BDM dispose d'une enveloppe totale de 2 millions de dollars pour ce programme de subvention. Les entreprises admissibles sont des PME qui œuvrent dans le secteur du tourisme et de la restauration. Les demandes de subvention seront évaluées selon les critères suivants :

- La qualité du dossier présenté;
- L'exactitude dans l'information financière intégrée à la demande;
- Le réalisme et la faisabilité du plan de relance des activités;
- Le niveau de besoin de l'entreprise au chapitre des liquidités;
- Les retombées positives du plan de relance sur la communauté urbaine de Montréal.

⁴ <https://www.revenuquebec.ca/fr/juste-pour-tous/assurer-la-conformite-fiscale/penalites-et-interets/demande-dannulation-dinterets-de-penalites-ou-de-frais/>



Annexe V

Opérations particulières survenues dans le dernier exercice

Subvention salariale

Pendant les mois où le Bistro a été fermé, Ariane a fait la demande au gouvernement fédéral pour l'obtention d'une subvention salariale couvrant 75 % des salaires versés aux employés. La main-d'œuvre compétente pour un restaurant de fine cuisine gastronomique étant difficile à recruter, Ariane ne voulait pas courir le risque de perdre ses employés. Le Bistro a donc payé le plein salaire de ses employés jusqu'au 1^{er} décembre 2020.

Le Bistro a été fermé pour un total de 25 semaines en 2020, dont 20 de ces semaines sont admissibles à la subvention salariale. À la mi-décembre, le Bistro a reçu la confirmation du gouvernement quant à son admissibilité à cette subvention, pour un montant 78 750 \$. La lettre stipulait que la demande était conforme à tous les critères et que le versement devrait se faire en janvier 2021. Ce montant a été comptabilisé dans les comptes à recevoir, en contrepartie d'un revenu divers. Ariane se demande si cette subvention pouvait être comptabilisée en 2020. Elle se demande également comment la subvention devra être comptabilisée lorsqu'elle sera encaissée.

Stocks de nourriture

Les stocks de nourriture au 31 décembre 2020 sont évalués à 25 000 \$, ce qui représente le coût d'acquisition de différents produits alimentaires. Lors de la première fermeture en mars 2020, Ariane a fait un don de 5 000 \$ de stocks qui ne pouvaient être conservés à une banque alimentaire de son quartier. Ce montant a été retiré des stocks et comptabilisé en perte. Selon la plus récente liste d'inventaire prise par Ariane, 4 500 \$ de ces stocks sont pour des produits non périssables. 9 500 \$ de stocks sont des produits utilisés dans le prêt-à-manger. Le reste des stocks (10 000 \$) est principalement composé d'aliments gastronomiques très dispendieux, comme du bœuf Wagyu, des poissons rares et différents fruits de mer. La faible affluence suite à la réouverture à l'été 2020 a forcé Ariane à emballer ces produits sous vide et les mettre au congélateur. Six mois plus tard, Ariane refuse maintenant de les utiliser, même dans le prêt-à-manger, de peur de ternir sa réputation en utilisant des produits qui auraient pu perdre en qualité. Elle songe à faire don de ces produits à la même banque alimentaire.

Annexe V (suite)



Opérations particulières survenues dans le dernier exercice

Location d'un camion de livraison

Le 1^{er} décembre 2020, Ariane a signé un contrat avec Le Spécialiste du camion pour la location d'un camion pour effectuer les livraisons des produits prêts-à-manger. Ariane avait d'abord exploré la possibilité d'acheter ce camion, mais le coût à l'achat (55 000 \$) était trop important pour ce que le Bistro pouvait se permettre. L'entente de location signée est d'une durée de 60 mois et inclut des paiements mensuels de 750 \$ à un taux implicite de 5 % par année. La moyenne de durée de vie utile d'un camion de livraison dans le secteur de Montréal est de 7 ans. Au terme du bail, le Bistro aura la possibilité d'acheter le camion de livraison pour un montant de 13 000 \$, ce qui représente la juste valeur estimative du camion de livraison après 5 ans. Le premier versement de 750 \$ au 1^{er} décembre 2020 a été comptabilisé dans le compte « Frais de location ».



Annexe VI

Options de restructuration des activités

Selon Ariane, il existe deux options de restructuration des activités qui s'offrent au Bistro pour traverser la prochaine année. Le Bistro a la capacité de mettre en place une seule de ces deux options.

Option 1 – Prêt-à-manger

Au courant des mois d'avril et mai 2020, le Bistro a fait une première tentative avec la formule du prêt-à-manger. Dans cette formule, le client commande un repas pour deux personnes qui est ensuite livré par le livreur du Bistro (ou bien le client vient récupérer sa commande directement sur place). Quelques minutes avant de prendre son repas, le client n'a qu'à suivre les instructions pour le réchauffer (au four où à la poêle, selon les recettes) et servir.

Le menu offert aux clients dans le cadre de la formule prêt-à-manger est similaire à celui du Bistro, mais avec moins de choix différents. Cela permet ainsi au Bistro de demeurer fidèle à son ADN et d'offrir des repas gastronomiques à la maison, à un coût moindre qu'au restaurant. La réponse des clients a été très positive lors de cette première tentative de deux mois en 2020. Le Bistro a reçu en moyenne 75 commandes de prêt-à-manger par semaine.

Lors de la seconde vague de la pandémie à l'automne 2020, Ariane a reçu plusieurs demandes de ses clients pour le retour du prêt-à-manger. La formule a été offerte à nouveau en novembre et décembre 2020. En novembre, le Bistro a reçu une moyenne de 80 commandes par semaine. En décembre, les commandes moyennes ont presque triplé pour se chiffrer à 220 par semaine.

Chaque commande reçue dans la formule prêt-à-manger est pour un souper gastronomique pour deux personnes, incluant plusieurs services. Le prix moyen pour deux personnes se situe à 150 \$, et la marge sur coût variable est en moyenne de 65 %.



Annexe VI (suite)

Options de restructuration des activités

Selon son expérience en restauration et sa connaissance des habitudes de sa clientèle, si cette option est retenue pour 2021, Ariane s'attend à une diminution d'environ 50 % des commandes pour les mois de janvier et février 2021 (les deux mois de l'année les plus difficiles en restauration). Toutefois, elle s'attend à un retour à la normale de mars à novembre, et à ce que le nombre de commandes triple en décembre 2021 en raison du temps des fêtes.

Avec cette option, Ariane aurait suffisamment de main-d'œuvre pour satisfaire ce nombre de commandes par semaine. Toutefois, deux aides-cuisiniers supplémentaires devraient être embauchés pour le mois de décembre 2021 en raison de l'augmentation significative de la demande.

Les règles sanitaires entourant les aliments prêt-à-manger sont relativement simples et le Bistro dispose déjà de tous les équipements pour s'assurer que la manipulation des repas se fera dans le respect de ces règles. Ainsi, cette option ne demanderait aucun investissement initial.

Option 2 – Prêt-à-cuisiner

La deuxième option envisagée par Ariane est celle de se lancer dans les boîtes de prêt-à-cuisiner, un segment de plus en plus populaire dans le marché. Avec la formule prêt-à-cuisiner, le client reçoit une boîte contenant les ingrédients frais nécessaires pour cuisiner un repas, avec le support d'une fiche recette détaillée.

Les repas les plus populaires avec cette option sont les plus simples et les plus rapides à cuisiner, mais avec une touche gastronomique. Ce segment de marché est très prisé par les familles avec de jeunes enfants, en manque de temps. Le client type est une famille composée de deux parents et deux enfants. Les clients du prêt-à-cuisiner sont à la recherche de diversité, mais à un coût raisonnable. En moyenne, les fournisseurs de prêt-à-cuisiner offrent de 10 à 20 plats différents par semaine, afin d'offrir cette diversité aux clients.



Annexe VI (suite)

Options de restructuration des activités

Ariane n'a aucune expérience avec le prêt-à-cuisiner, mais elle considère avoir suffisamment d'expérience en cuisine pour entreprendre ce projet. Elle est toutefois très consciente qu'il faudra sérieusement adapter ses recettes si elle retient cette option, car les clients ne disposent pas des mêmes techniques de cuisine et du même équipement pour réaliser des recettes élaborées. Ariane avoue être un peu moins enthousiaste par rapport à cette option, puisqu'elle s'éloigne de sa passion, soit la fine cuisine gastronomique. Toutefois, elle est prête à tout pour traverser cette période difficile.

La compétition dans ce segment de marché est très forte. Il y a quelques gros joueurs qui détiennent de grosses parts de marché. Ces joueurs disposent d'équipes de marketing chevronnées, ils sont très actifs sur les réseaux sociaux et ont des sites web et des applications qui permettent la prise et la gestion des commandes en temps réel.

Ariane a récemment rencontré un consultant en marketing pour avoir des conseils sur la faisabilité de cette option. Selon le consultant, le prix de vente moyen pour chacune des portions dans l'option du prêt-à-cuisiner devrait être fixé à 10 \$ par adulte et 5 \$ par enfant, afin de demeurer compétitif. En renégociant certaines ententes d'approvisionnement avec ses fournisseurs, Ariane croit qu'elle serait en mesure de dégager une marge sur coût variable de 35 %. Elle estime qu'elle aurait la capacité de produire environ 1 500 portions par semaine avec l'équipement dont elle dispose et son niveau de main-d'œuvre actuel. Selon le consultant, il serait réaliste de s'attendre de fonctionner à 50 % de capacité pour les deux premiers mois d'activités en raison du rodage, et par la suite, osciller entre 75 % et 90 % de capacité pour le reste de l'année.

Si cette option est retenue, les mois de janvier et février 2021 seraient entièrement consacrés au développement de cette nouvelle activité, incluant le développement des recettes et des fiches recettes. Une campagne de communication sera mise en branle par le consultant en marketing, qui inclut les mises à jour requises sur le site web et développer une application pour un montant forfaitaire de 10 000 \$.



Annexe VI (suite)

Options de restructuration des activités

En ce qui a trait au prêt-à-cuisiner, les normes du Ministère de la Salubrité du Québec sont très strictes. Étant donné qu'il y a manipulation d'aliments crus et un risque élevé de contamination croisée, ces derniers doivent être frais, emballés individuellement et les boîtes repas doivent être maintenues à une température minimale de 4 degrés Celsius. Dans cette logique, il serait nécessaire d'investir dans des glacières réutilisables et des blocs réfrigérants. Ariane a reçu quelques soumissions de fournisseurs dont la meilleure se chiffre à 5 500 \$, pour 500 unités de glacières et 1000 blocs réfrigérants.

