

**La restauration dans les sites de visites : conduire
un projet d'implantation ou de restructuration
d'un espace de restauration**

**SYNTHESE DE LA JOURNEE TECHNIQUE
DU MARDI 12 OCTOBRE 2010**

Sommaire

Introduction générale par Claire MERCIER, chargée de mission ATOUT FRANCE et Rémi GORGEON, Consultant OBSERVENS, Conseil marketing en restauration.	3
Panorama de la restauration hors domicile : faits, chiffres et tendances par Rémi VILAINE, Directeur Général de Gira Foodservice, société spécialisée dans les études en restauration en Europe	4
Trois approches conceptuelles : témoignages	10
Aspects juridiques : Quels montages juridiques possibles ? Quels types de partenariats entre concessionnaires et concédants ? Avantages et inconvénients de chaque montage par Bérangère DELAHAYE, Service Public 2000.....	11
Aspects techniques et architecturaux par Tugdual MICHAUD-DE-PERIER, architecte à Nantes.....	13
La juste mesure du potentiel restauration par Rémi GORGEON, consultant OBSERVENS – Conseil marketing en restauration	14

**Introduction générale par Claire MERCIER, chargée de mission ATOUT FRANCE
et Rémi GORGEON, Consultant OBSERVENS, Conseil marketing en restauration.**

Cette journée avait pour objectifs :

- de donner des clefs de compréhension du secteur de la restauration, indispensables pour conduire un projet d'implantation d'un lieu de restauration dans un site de visites : ratios et tendances en restauration, impératifs techniques, repères marketing, aspects juridiques
- d'apporter un nouveau regard aux gestionnaires de sites, responsables d'espaces de restauration, en s'appuyant sur un constat des contraintes et des ressources du site et sur des exemples concrets
- de stimuler les échanges et le dialogue entre différents opérateurs afin d'encourager un ajustement mutuel entre concessionnaire et concédant, par exemple, sur la notion de rentabilité, élément difficile à appréhender.

L'animation de cette journée a été assurée par les équipes d'ATOUT FRANCE.

Contact général : Claire MERCIER – Chargée de mission, ATOUT FRANCE
claire.mercier@franceguide.com – 01 42 96 74 69

Panorama de la restauration hors domicile : faits, chiffres et tendances par Rémi VILAINÉ, Directeur Général de Gira Foodservice, société spécialisée dans les études en restauration en Europe

La compréhension du secteur de la restauration ainsi que des attentes de la clientèle, est un point de repère essentiel pour concevoir ou restructurer un espace de restauration sur site. Elle permet, au maître d'ouvrage, une analyse plus fine du positionnement de l'espace de restauration .

L'exposé est structuré autour de quatre points :

- présentation globale du marché de la restauration,
- conjoncture du marché,
- tendances lourdes des comportements des consommateurs,
- éléments cadrage éco et ratios sur les sites de concession.

Présentation globale du marché de la restauration

Le marché français de la restauration est articulé autour de 3 pôles de consommation :

- la restauration collective,
 - o ce secteur représente environ 40% de la consommation 2009 (3.6 milliards de repas servis)
 - o une segmentation de la clientèle liée au type de convives (scolaires, entreprises, personnes âgées, etc.)
- la restauration commerciale
 - o ce secteur représente environ 40% de la consommation 2009 (3.7 milliards de repas servis)
 - o longtemps stigmatisé par la restauration « service à table », ce secteur comprend aussi la restauration rapide, les cafétérias, sites d'hébergement
 - o une segmentation au niveau du service mais aussi au niveau du lieu de consommation (gares, aéroports, centres villes, centres commerciaux, etc.)
- les circuits de vente alternatifs
 - o ce secteur représente 18% de la consommation 2009, soit 1.6 milliards de prestations
 - o un pôle existant depuis une quinzaine d'années composé de commerces développant des produits de type snacking ou une substitution au repas dédié à une consommation hors domicile
 - o un certain nombre d'établissements (boulangerie, traiteur, grande distribution) y voit une opportunité et introduisent alors le concept de take-away
 - o un secteur très actif qui connaît un réel essor

Des frontières qui disparaissent

L'architecture du marché de la restauration devient de plus en plus complexe en termes d'analyse. Les reprises conceptuelles de l'un ou l'autre secteur se multiplient.

Dans le secteur de la restauration collective et notamment dans les structures de restauration d'entreprises, la profession a discerné plusieurs phases de développement. Dans un premier temps, ont été introduites des marques alimentaires sur les stands de distribution (mise en avant de marques de boissons par exemple).

Par la suite, les trois grands groupes du secteur (Sodexo, Elior/Avenance et Compass) ont développé des marques propres dont les formes sont beaucoup plus proches de celles de la restauration commerciale que de celles existantes dans la restauration collective (ex : les cafés Ritazza de

Compass, le concept Oui-shop d'Avenance, le restaurant Parmigiano de Sodexo). La mouvance des concepts entraîne les chaînes de groupes de restauration à implanter des enseignes de la restauration commerciale en restauration collective. Exemple : Paul dans les entreprises Renault, consommation sur place, à emporter et en livraison.

L'offre de la restauration commerciale investit le secteur de la restauration collective et incarne donc une première mixité. On parle d'univers transposables.

Dans le secteur de la restauration commerciale, on dénote aussi une transposition des secteurs.

La restauration commerciale commence à faire de la distribution. A une offre de service à table vient s'ajouter une offre de services « à emporter » avec des produits conditionnés pour une consommation différée (à domicile ou sur le lieu de travail).

Exemple : Fuxia, une enseigne de cuisine italienne (slogan : « chez vous, chez nous »), fait disparaître une frontière : la restauration fait maintenant de la distribution. Le consommateur peut acheter des produits typés (en accord avec la carte de l'établissement : vins italiens, antipasti, etc. pour Fuxia). Aussi, la rue Lebec à Lyon est un concept de halle gourmande composée de boutiques alimentaires et proposant une offre mixée de consommation sur place ou différée.

Dans le secteur des circuits de vente alternatifs, les distributeurs développent de plus en plus de formules de restauration où le « manger sur place » connaît un essor, notamment en milieu urbain.

Le précurseur de cette tendance, Daily Monop, développe des espaces de restauration et un référencement de produits adaptés à une clientèle urbaine, active, jeune sans enfants ayant peu de temps à consacrer à la préparation des repas.

Par ailleurs, les produits de type snacking évoluent et se positionnent sur les besoins alimentaires des consommateurs et les tendances actuelles : aspect qualitatif des produits proposés, produits frais, etc.

L'enseigne Chez Jean développe un partenariat avec Casino et Relais pour proposer un nouveau type de point de vente (300 à 400 m²). Il est composé d'une épicerie Casino, d'une presse avec près de 150 titres et d'une formule de restauration adaptée aux différents moments de la journée (matin, midi, après-midi, soir). On parle alors de multi-concept a. Les marketeurs jouent sur le principe de « convenience store ».

On remarque que le ticket moyen est peu élevé mais tend à augmenter.

Cette mutation n'en est qu'à ses débuts. Les enseignes de distribution ont une forte capacité de développement,

Le marché de la restauration français connaît une mutation de la fonctionnalité alimentaire (temps de prise d'un repas, composition du repas, etc.).

Données de cadrage du marché

En France, il existe un point de vente pour 165 habitants et une multiplicité des lieux de consommation (tendance qui s'accélère)..

En 2009, on compte :

- secteur de la restauration collective : 20% des points de vente (41% de la consommation nationale en 2009)Le représente .
- Secteur de la restauration commerciale : 45,2% des points de vente (23 % pour le service à table : univers marché très concurrentiel) dont ().
- Les circuits de vente alternatifs : 34,8 % des points de vente (la moitié est représentée par les boulangeries, viennoiseries, pâtisseries, charcuteries, traiteurs)

La répartition des points de vente est très hétérogène. Par exemple les circuits de vente alternatifs sont importants en termes de structures mais beaucoup moins en termes de consommation (18% en 2009).

La composition des 8.9 milliards de prestations de restauration en 2009 :

- 48% de repas structurés
- 38% de prestations de type « snacking »
- 14% de petits-déjeuners

Pour 2009, le marché de la restauration est estimé à 72,6 milliards d'euros, soit 3,8% du PIB français. La part de la restauration dans le budget des ménages représente 8% soit une dépense d'environ 1300€ TTC par an et par habitant.

Il est important de souligner le poids de la restauration organisée en France. La restauration de chaînes, d'enseignes atteint, en 2009, 41% du secteur en termes de repas servis, (4 repas sur 10). Les grands groupes ont émergé dans les années 80, sur le marché français. Ils se sont développés très rapidement.

Par exemple, l'activité de restauration rapide accapare 46% des recettes du secteur de la restauration commerciale. Elle est donc en position de force sur le marché. On retrouve deux leaders : Mc Donald's (31% des recettes de la restauration commerciale de groupe en France) et Quick, s'en suit le groupe multi-activités Agapes (Flunch, Pizza Paï, Amarine, So good).

Le marché français de la restauration est structuré autour de grands groupes de restauration. La notion de multi-activités est un levier de développement pour ces groupes. Cela permet d'occuper le plus de terrain possible.

Conjoncture du marché

L'année 2009 est une année de croissance zéro (-0.3%). L'effet « crise » a eu un impact significatif sur le marché de l'hôtellerie (-7%) mais a généré un impact positif sur les formules plus économiques. Il existe donc des tendances très inversées sur l'ensemble du marché de la restauration.

Restauration collective : une légère croissance (augmentation du nombre de repas du segment « scolaires »)

Restauration commerciale : baisse de près de 2% (une baisse sur les sites de transport, les sites de loisirs qui s'expliquerait par une désaffection de la clientèle internationale, les cafétérias et la restauration à table due à la désaffection constatée des centres commerciaux, etc.

Les circuits de vente alternatifs : une croissance de plus de 4% (réorientation de la consommation alimentaire au domicile au profit d'une consommation fonctionnelle hors domicile de type « snacking »)

Sur les sites de loisirs de proximité, les sites culturels et aussi les sites historiques, l'activité a plutôt été bonne. Le segment positif pour 2009 est celui de la restauration rapide (+2,1%).

L'effet TVA

La baisse de la TVA a permis de pallier les effets néfastes de la conjoncture économique. Dès juillet 2009, on remarque un effet positif. Le changement du taux de TVA a sensiblement limité la baisse de l'activité et a permis de soutenir l'emploi dans le secteur.

Le consommateur a, lui, constaté un impact positif sur son ticket moyen TTC.

L'évolution du marché

Le marché de la restauration est un marché cyclique. La courbe de croissance du marché de la restauration présente des cassures régulières.

Toutefois, le poids de la consommation hors domicile prend le pas sur le poids de la consommation à domicile.

En 1959, on estimait qu'un repas sur vingt était pris hors domicile, aujourd'hui ce sont cinq repas sur 20.

Si l'on prend en considération un euro constant, le ticket moyen en euros constant a sensiblement baissé (1979 : 17 € 2009, 2009 : 11 €, soit une baisse de 6 € en 30 ans). Pour le premier semestre 2010, on constate un rebond du marché avec des rythmes positifs notamment dans la restauration traditionnelle et la restauration rapide.

Tendances lourdes des comportements des consommateurs

Une consommation « budgétarisée »

Le consommateur ne consomme plus de la même façon, Il procède en permanence à des arbitrages budgétaires. Le ticket moyen est globalement revu à la baisse.

Même si le consommateur est très sensible au prix en restauration traditionnelle, il accepte un ticket moyen de formules de restauration rapide évoluant positivement (+3%). Les offres se diversifient et évoluent vers des concepts « premium » avec des produits de plus en plus valorisés.

Une mutation de la fonctionnalité alimentaire

La fonction « snacking » continue à progresser très significativement sur le marché en proposant des repas ou prestations plus structurés.

Le temps de prise moyen d'un repas continue de se contracter. Prendre un repas est de plus en plus considéré comme un temps subi et non comme un temps choisi. En 2006, on estimait à 35 mn le temps de prise d'un repas, 32 mn en 2010 et on l'estime à 28 mn en 2012.

Un nouvel état d'esprit alimentaire

Le consommateur s'oriente vers une nouvelle logique de consommation. Il fait attention à ce qu'il mange, s'il fait parfois des excès, il essaie de se rattraper. Il surveille son alimentation. Ces phénomènes sont impulsés par une surmédiation du « nutritionnellement correct » qui entraîne une culpabilisation du consommateur.

Ce nouvel état d'esprit alimentaire recoupe 3 notions :

- ce qui est bon pour mon image est bon pour moi,
- l'empreinte écologique du lieu de restauration (les grands groupes s'engouffrent dans cette tendance : matériaux nobles au niveau de la structure du bâtiment, bois issu de structures gérées équitablement, panneaux solaires, récupération des eaux de pluie, programme de réduction des gaz à effet de serre, etc.)
- l'empreinte écologique des produits consommés (produits bio/équitable, approvisionnements à moins de 100 km, etc.)

Éléments de cadrage économique et ratios sur les sites de concession

Les sites de concessions sont répartis en 4 grands groupes :

- les sites de loisirs, composés des parcs de loisirs, des casinos, des cabarets, des salles de spectacles
- les sites sportifs, englobant les complexes sportifs, les hippodromes
- les sites culturels, composés des musées, monuments historiques
- les sites professionnels, essentiellement les parcs d'expositions et les centres de congrès.

Ce sont des univers différents où l'activité de restauration est très diversifiée.

L'équipement en structures alimentaires sur les sites de concession

A peu près 100% des sites de loisirs (les parcs de loisirs) disposent d'une activité alimentaire de façon permanente : de la restauration et/ou de la vente automatique.

Les sites culturels sont faiblement équipés, (à hauteur de 4%). Cela s'explique par des contraintes spatiales ou architecturales par exemple mais aussi par la nature purement commerciale de l'activité.

Evaluation du marché

Un secteur qui représente deux milliards d'euros en 2009 avec une part importante de l'activité réalisée par deux secteurs : le secteur des sites sportifs (35.5%) et celui des parcs de loisirs (19.5 %). Le troisième pôle est le secteur des sites professionnels avec 11%, s'en suit le secteur des sites culturels.

Formes de repas :

- restauration de type snacking : 50% du CA total
- restauration traditionnelle : 29%,
- restauration traiteur : 3% (notamment sur les sites de congrès),
- distributeurs automatiques : un peu moins de 8%),
- etc.

Chiffre d'affaires de l'activité de restauration/CA global du site : 10% en moyenne

- 25% pour les parcs de loisirs
- et autour de 10% pour les sites culturels

Taux de prise alimentaire : 43% en moyenne pour l'ensemble des sites de concessions (un repas, un sandwich, une glace, une boisson), 125 % pour les parcs de loisirs.

Dépense par visiteur sur les sites de concessions : 3,50 € en moyenne avec de forts contrastes :

- Parcs de loisirs : 10,35 € (Disneyland Paris et le Futuroscope participant à hausser ce montant de dépense)
- Sites culturels : 1,20 €

La structuration du marché

La restauration concédée par des groupes de restauration représente un peu moins du quart du marché.

On distingue un niveau élevé de concessions sur les musées et les sites culturels qui s'explique par la présence des groupes Eliance, Costes, Sogeres, intervenant sur les sites culturels majeurs parisiens.

Sur les sites de province, on fait le plus souvent appel à un traiteur.

Les parcs de loisirs concèdent peu l'activité de restauration même si l'on retrouve quelques enseignes telles que Flo à Disney Village, Sodexo au Puy du Fou.

Le marché est dispersé en termes d'opérateurs et donc assez éclaté en termes d'enseignes.

Domaine de George Sand à Nohant : l'implantation d'un salon de thé avec Georges BUISSON, Administrateur du domaine

Le site accueille 40 000 visiteurs à l'année. Il est très implanté localement et propose de nombreuses animations littéraires, musicales et culturelles.

En 2007, une réflexion s'est engagée sur la mise en place d'une offre de restauration. L'objectif était de retenir le visiteur et leur permettre de profiter des jardins. Les contraintes liées au site mais aussi l'identité propre du Domaine, ont orienté le choix vers la mise en place d'un salon de thé. L'espace de restauration est très petit (une quinzaine de places assises à l'intérieur, une trentaine à l'extérieur).

Le choix s'est porté sur une offre de restauration qualitative (produits régionaux, arts de la table, etc.) avec des prix accessibles.

Un appel d'offres a été lancé pour un contrat d'occupation du domaine public qui a été confié à un maître chocolatier pâtissier implanté localement (la plupart des autres candidatures était des projets de changement de vie). Possédant déjà deux pâtisseries/chocolateries, son intérêt est de faire de cet espace une vitrine. Les critères pour retenir cette candidature ont été son expérience, sa notoriété locale, les produits de qualité qu'il était en mesure de proposer en tenant compte des contraintes techniques (cuisine d'environ 1 m2 donc réchauffage).

**Expérience : salle de jeune géante, parc Playmobil, on est dans un autre cadre, dans l'amusement, dans le festif,
Réflexion sur l'offre restauration du Funpark Playmobil à Fresnes avec Olivier ALLAIN, Directeur du parc et Jérôme SIMONET, architecte**

Situé à Fresnes, en Ile de France, le Funpark Playmobil est un parc couvert destiné à mettre le plus grand nombre d'enfants au contact de la marque. C'est un outil marketing. Le site accueille 300 000 visiteurs à l'année mais la fréquentation est très fluctuante (de 400 visiteurs à 4 000 visiteurs à la journée).

L'espace de restauration a été intégré dès le départ avec une formule de restauration de type snacking. Le Funpark le considère comme un service rendu aux personnes.

En complément de cette offre de restauration, le parc met à disposition de ces visiteurs deux distributeurs automatiques (parce que l'espace Restauration ferme ses portes celles du parc).

L'architecte a pris en compte plusieurs éléments dans la phase de conception :

- le niveau d'activité (variabilité de la fréquentation, file d'attente),
- l'adaptation du concept à la demande (produits vendus, chemin du client, comment aider le client dans ses choix, l'architecte a pris le parti de mettre directement la formule repas sur le plateau),
- l'environnement spatial très confiné (avec une petite cuisine (2x5m)),
- le budget défini va influencer le mode de fabrication, le mobilier sur mesure, les matériaux.

Les employés ont été fortement impliqués dans le projet, des solutions leur ont été proposées pour aménager leur poste de travail.

Aspects juridiques : Quels montages juridiques possibles ? Quels types de partenariats entre concessionnaires et concédants ? Avantages et inconvénients de chaque montage par Bérangère DELAHAYE de Service Public 2000

SERVICE PUBLIC 2000 est une association spécialisée dans l'analyse juridique, financière et économique. Créée en 1995, elle est au service des collectivités territoriales.

Dans le cadre de la prestation de restauration, la collectivité a le choix de faire ou de faire faire.

Si elle fait faire, la question de savoir sur quel domaine on se trouve est essentielle, puisque cela aura une incidence sur le type de contrat.

La collectivité fait

Si la collectivité fait, il s'agit d'une gestion directe en régie. Or, la restauration est une activité de nature industrielle et commerciale. Elle est donc juridiquement obligée de créer une régie disposant de la seule autonomie financière ou de l'autonomie financière et de la personnalité morale.

Le personnel est de droit privé à l'exception du directeur qui doit être de droit public. La gestion en régie est soumise à la commande publique dans le cadre de ses achats, elle doit donc respecter le code des marchés publics.

La collectivité fait faire

La nature du domaine sur lequel est implanté l'espace de restauration est déterminant.

Le domaine public

Son rattachement est toujours lié à une personnalité publique et il doit être soit affecté à l'usage direct du public, soit affecté à un service public et disposer d'un aménagement « indispensable ».

Contraintes de l'appartenance au domaine public :

- le domaine public est inaliénable : on ne peut pas le vendre sauf à le déclasser
- le domaine public est imprescriptible : les fonds de commerce ne sont pas possibles
- l'utilisation privative du domaine public est précaire, révocable et temporaire, il n'y a aucune garantie mais contractuellement on peut l'assouplir

Le domaine privé

C'est un domaine où tout est libre, où l'on applique le droit privé avec la même souplesse que toute personne privée ; notamment il est possible de contracter des baux commerciaux.

Il existe plusieurs types de contrats possibles sur le domaine public :

Le marché public

Le marché public est un contrat public conclu entre une personne publique et un opérateur privé ou public. La personne publique rémunérera l'opération pour l'accomplissement de la prestation.

La DSP

La délégation de services publics consiste à confier à un délégataire privé la gestion d'une mission de service public. Le délégataire se rémunère sur le service rendu. Il n'est pas possible ou dans des cas extrêmes de voir une délégation de services publics portant uniquement sur la restauration, la délégation de services publics porte en général, sur la gestion du site dans son ensemble. Le délégataire a la possibilité de réaliser la prestation de restauration directement ou peut la confier à un tiers par un contrat de sous occupation du domaine public. Dans ce cas, le contrat sera de nature administrative.

La convention d'occupation du domaine public

C'est une autorisation précaire et révoquable d'occupation du domaine public. S'agissant du cadre de ce contrat, il se caractérise par plus de souplesse que le marché public ou la délégation de service public. Si l'on encadre trop le contrat on peut retomber dans la délégation de services publics, notamment sur les horaires, le choix de la formule de restauration, etc.

Le taux de redevance

Dans les sites culturels, on constate un taux de redevance moyen compris entre 5 et 10%. Le taux de redevance dépend aussi du niveau d'investissement, de la durée du contrat, des contraintes du site (notamment heures d'ouverture, possibilité d'ouvrir à une clientèle hors visiteurs).

Aspects techniques et architecturaux : 20 points incontournables
A partir de cas concrets seront identifiés les contraintes réglementaires et spatiales, l'agencement des espaces (salle, cuisine, ...) par Tugdual MICHAUD-DE-PERIER, architecte à Nantes qui intervient régulièrement sur les espaces de restauration

Pour l'architecte, en amont du projet, il est nécessaire de connaître le client (privé/public), de connaître le type de restauration envisagée, l'espace disponible ainsi que le budget prévu.

Un premier élément est de savoir quelles réglementations s'appliquent à l'espace : la catégorie d'établissement, les règles d'urbanisme, ...

Pendant la visite, les points techniques à analyser sont les suivants :

- la question des fluides (débit d'eau, gaz, etc.),
- les contraintes liées à la sécurité,
- les contraintes liées à l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite (ex : 12 m de linéaire pour monter 50 cm),
- les espaces liés aux droits du travail (sanitaires, vestiaires, salle de réunion si l'on dépasse un certain nombre de salariés),
- les contraintes techniques d'implantation d'une cuisine (respect de la marche en avant, matériaux facilitant le nettoyage, prises d'air, extractions, etc.),
- les contraintes de structure (état de la charpente, solidité de la surface, épaisseur des murs, etc.),
- les contraintes d'aménagement intérieur pour trouver un juste équilibre entre le fonctionnel et l'esthétique, le confort et la thématisation (ex : on considère que pour 100 m² , on peut avoir 40 à 50 personnes assises).

Comment mesure-t-on le potentiel de restauration ?

- faire un état des lieux complet du site et de son environnement pour intégrer des éléments permettant de quantifier et qualifier l'activité : la nature et la vocation du site, la localisation, l'amplitude horaire, les circuits visiteurs et l'étude des flux, l'étude de la clientèle (individuels, groupes, locale, étrangère, ...), l'étude de la concurrence notamment en cas d'ouverture de l'espace de restauration à une clientèle extérieure.
- déterminer le concept à mettre en place en adéquation avec la finalité de l'espace de restauration : fonctionnelle, image du site, revenu, ...
- accompagner dans le temps l'activité restauration, établir un dialogue concédant /cessionnaire,
- valoriser l'espace de restauration : site internet, signalétique, dépliants du site, ...
- renouveler l'offre