

Louvain School of Management

Mémoire-projet : Business plan d'un restaurant fonctionnant en circuit court

Mémoire-projet réalisé par
Germain Deneye & Vincent Polus

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Bernard Paque

Année académique 2017-2018



Nous voudrions remercier l'ensemble des personnes qui nous ont apporté leur aide et leur temps pendant la réalisation de ce projet.

En premier lieu, merci à André Roland ainsi qu'aux producteurs présents à l'Horecatel pour avoir pris le temps de répondre à nos questions.

Merci au jury de l'*Innovation Cup* de nous avoir aiguillés sur la direction à prendre quant à certaines étapes du projet.

Ensuite, nous souhaitons particulièrement remercier notre promoteur, Monsieur Paque, pour sa supervision ainsi que ses conseils avisés sur le contenu de ce projet.

Pour terminer, merci à vous, chers lecteurs, pour l'attention que vous portez à ce mémoire.

Germain Deneye & Vincent Polus

Table des matières

Introduction générale	7
Partie I: Analyse du terrain	9
Chapitre 1: Les circuits courts, une tendance novatrice	9
Chapitre 2: Analyse du marché et de la demande	13
1.2.A <i>Le marché générique</i>	13
1.2.B <i>Le marché principal</i>	15
1.2.C <i>Le marché complémentaire</i>	16
1.2.D <i>Le marché substitut</i>	17
Chapitre 3: Analyse de la concurrence et des commerces du même type	18
1.3.A <i>Les restaurants en circuit court</i>	18
1.3.B <i>Les restaurants biologiques</i>	19
1.3.C <i>Les magasins de produits locaux</i>	20
1.3.D <i>Analyse approfondie de la concurrence</i>	21
Chapitre 4: Analyse du milieu de la restauration	23
Chapitre 5: Étude de l'environnement PESTELD	26
1.5.A <i>Facteur politico-légal</i>	26
1.5.B <i>Facteur économique</i>	27
1.5.C <i>Facteur socioculturel</i>	28
1.5.D <i>Facteur technologique</i>	29
1.5.E <i>Facteur écologique</i>	30
1.5.F <i>Facteur démographique</i>	30
Chapitre 6: Identification et gestion des risques	31
Chapitre 7: Récapitulatif de l'analyse extérieure à l'entreprise	33
Partie II: Décisions stratégiques	35
Chapitre 1 : Idée de base	35
Chapitre 2: Étude quantitative	37
2.2.A <i>Administration du questionnaire</i>	37
2.2.B <i>Problème à résoudre</i>	38
2.2.C <i>Matrice hypothèses/questions</i>	40
2.2.D <i>Prétest du questionnaire</i>	40
2.2.E <i>Questions de recherches</i>	41
2.2.F <i>Hypothèses avec analyse des résultats</i>	41
2.2.G <i>Conclusion de l'étude quantitative</i>	52
Chapitre 3: Décisions stratégiques	54
2.3.A <i>Segmentation et Ciblage</i>	54
2.3.B <i>Choix du positionnement du restaurant</i>	57
2.3.C <i>Les valeurs de l'établissement</i>	57
2.3.D <i>Choix du lieu d'implantation</i>	59
Chapitre 4: Récapitulatif	60
2.4.A <i>Récapitulatif des décisions stratégiques</i>	60
2.4.B <i>Business Model Canvas</i>	62

Partie III: Démarches pratiques	63
Chapitre 1: Etablissement de partenariats	63
3.1.A <i>Gestion des fournisseurs</i>	63
3.2.B <i>Partenariat avec le monde de la cuisine</i>	64
3.2.C <i>Établissement de la carte</i>	65
Chapitre 2: Détermination des prix et du nom du restaurant	66
3.2.A <i>Les prix</i>	66
3.2.B <i>Le nom</i>	68
Chapitre 3: Matériel pour le restaurant	68
3.3.A <i>Gros matériel pour la salle et la cuisine</i>	69
3.3.B <i>Matériel pour la décoration</i>	70
3.3.C <i>Autre matériel</i>	71
Chapitre 4: Stratégie commerciale et plan marketing	72
3.4.A <i>Stratégie Online</i>	72
3.4.B <i>Stratégie Offline</i>	77
Chapitre 5: Choix d'un lieu dans la commune souhaitée	79
Chapitre 6: Démarches administratives et statut juridique du restaurant	80
Chapitre 7: Gestion et décisions relatives à l'épicerie attenante	82
Partie IV: Plan financier et avenir du concept	84
Chapitre 1: Élaboration du plan financier	84
4.1.A <i>Détails du bilan</i>	84
4.1.B <i>Ventes prévisionnelles</i>	86
4.1.C <i>Actif & passif</i>	88
4.1.D <i>Compte de résultat</i>	91
4.1.E <i>Explication du bilan</i>	93
Chapitre 2: Recherche des moyens de financement les plus avantageux	94
4.2.A <i>Crowdfunding</i>	94
4.2.B <i>Emprunt bancaire</i>	96
Chapitre 3: Réflexion sur l'avenir du concept	96
Conclusion générale	99
Bibliographie	101
Annexes	108

Introduction générale

Actuellement, alors que près d'un milliard de personnes dans le monde ne mangent pas à sa faim, plus d'un tiers de la production alimentaire mondiale est gaspillée.

En France, chaque personne jette en moyenne 90 kilogrammes de nourriture par an, correspondant à environ 430 euros. Pire encore, le gaspillage aux États-Unis représente près de 600 euros par an pour chaque foyer (Lemaire, 2012).

Bien que certaines mesures commencent à être prises au niveau internationale, elles restent encore trop limitées afin de lutter efficacement contre le gaspillage alimentaire. Les réglementations européennes régulant la longueur et la couleur des fruits et légumes ont été supprimées en 2009. Cependant, la grande distribution continue à les appliquer et à refuser les produits esthétiquement non conformes (Lemaire, 2012).

Il est donc primordial de proposer des alternatives à l'industrialisation alimentaire et de retrouver du respect pour les aliments.

Pour ce travail, il est important de proposer un projet cohérent en termes de gestion mais aussi porteur de sens pour la communauté. En effet, nous pensons que l'alimentation locale peut révolutionner notre mode de consommation actuel et apporter des solutions à terme.

Bien que nous n'ayons aucune connaissances spécifiques en cuisine, nous sommes certains du potentiel de la combinaison entre l'alimentation saine et le développement de l'économie locale. L'objectif de ce projet est donc de présenter un business plan complet présentant l'ensemble des informations nécessaires à la mise en place d'un restaurant en circuit court.

Ce travail est divisé en quatre grandes parties, elles-mêmes subdivisées en différents chapitres.

Il débute tout d'abord par une analyse du terrain retraçant brièvement l'état des lieux des circuits courts et de l'alimentation en général. Viennent ensuite l'analyse des différents marchés relatifs à ce projet, notamment celui de la restauration et le marché biologique. Ceci sera suivi par l'analyse de la concurrence, du milieu de la restauration et des méthodes de coûts dans ce secteur.

L'étude de l'environnement PESTELD ainsi qu'une identification des risques potentiels a ensuite été réalisée.

Dans la deuxième partie de ce business plan, un ensemble de décisions stratégiques seront prises. Pour ce faire, une étude quantitative sera réalisée. Cette dernière doit, notamment, apporter plus d'informations sur le potentiel de ce projet et sur les habitudes des consommateurs au restaurant. Sur base de cette étude quantitative et des informations récoltées dans la première partie, seront établis la segmentation, le ciblage, le positionnement ainsi que le choix d'un lieu pour le restaurant. Cette partie sera conclue par le Business Model Canvas de l'établissement.

La troisième partie sera quant à elle consacrée aux démarches pratiques telles que la gestion des fournisseurs, la détermination des prix et du matériel nécessaire pour la réalisation du restaurant. Cette partie est plus concrète et basée sur le milieu de la restauration en cherchant des agriculteurs et des partenaires locaux.

Nous retrouverons ensuite la stratégie commerciale pour promouvoir ce business et les démarches administratives requises pour ouvrir un commerce de la sorte.

La quatrième et dernière partie concerne le plan financier et l'avenir du concept.

C'est dans cette partie que nous découvrirons si le concept est viable et rentable à long terme et comment il pourrait continuer à se développer si c'est le cas.

Une conclusion avec pour objet un récapitulatif global finira ensuite ce projet.

Partie I: Analyse du terrain

Chapitre 1: Les circuits courts, une tendance novatrice

Au cours de ces dernières années, une certaine sensibilisation des consommateurs à l'égard des produits qu'ils consomment a pu être constatée. Après une période caractérisée par une industrialisation alimentaire, les circuits courts commencent à refaire surface et à se développer en Belgique et plus globalement en Europe (Robinet, 2015). La situation et l'évolution des circuits courts n'est pas la même dans toutes les régions du globe : dans les pays en voie de développement, les circuits courts fournissent entre un quart et un tiers de l'alimentation totale tandis que dans les pays membres de l'OCDE, la situation a fluctué en cours des années (Traversac, 2012). En effet, deux grandes évolutions ont impacté la production alimentaire au sein de ces pays: le développement des trains à la fin du XIXe siècle d'une part et d'autre part les transports frigorifiques un siècle plus tard (Traversac, 2012).

Ces deux évolutions ont mené à une internationalisation de la production agricole produisant ainsi une rupture dans la relation entre producteurs et consommateurs.

Les méthodes de commercialisation des produits ont ainsi subi d'importantes modifications: les supermarchés actuels proposent plus de 15 000 produits différents alors que les épiceries en proposaient environ 2000 il y a une cinquantaine d'années (Vandercammen, 2006).

Aujourd'hui, il est commode de trouver des produits venus des quatre coins du monde, ce qui a évidemment provoqué des conséquences considérables, que ce soit l'impact sur l'environnement, mais également sur les méthodes de productions et de conservations des aliments. Par exemple, certains fruits et légumes sont cueillis avant même d'être mûrs pour ensuite être mûris artificiellement par ajout de substances chimiques.

Les produits ont par conséquent commencé à parcourir de plus en plus de kilomètres avant d'être consommés. En guise d'exemple, une simple soupe tomate-boulettes qu'on trouverait en grande surface fait environ 32 000 kilomètres avant d'arriver dans notre assiette (Vandercammen, 2006). Deux caractéristiques sont à prendre en considération dans le choix du mode de transport, à savoir le nombre de kilomètres à parcourir et les caractéristiques des produits à transporter tels que la fragilité ou encore les délais de péremption (Vandercammen, 2006).

Les émissions de CO₂ causées par le transport routier sont passées de 8 millions de tonnes en 1980 à environ 15 millions de tonnes en 2001. Pour le transport aérien en Belgique, il a augmenté de 30% entre 1992 et 2001 et est ainsi passé à environ 450.000 tonnes.

Les émissions de CO₂ provenant du transport de nourriture proviennent essentiellement des camions avec environ 64%. Viennent ensuite les voitures (13%), les bateaux (12%) et les avions (11%) (Vandercammen, 2006).

Outre les émissions de CO₂, d'autres nuisances sont également à prendre considération telle que l'égorgement des routes en Europe. En Belgique, le transport commercial représente environ 71% de l'ensemble du trafic augmentant entre autres les files d'attente, les nuisances sonores, les accidents de la route ou encore la détérioration de la santé humaine.

En ce qui concerne les déchets d'emballages, chaque personne génère, en Europe, environ 160 kilogrammes de déchets par an dont la proportion est d'environ deux tiers pour les déchets d'origine alimentaire. De plus, environ un tiers des impacts environnementaux causés par les ménages proviennent de leur consommation de boisson et de nourriture (Vandercammen, 2006). Cependant, au début du XXI^e, naît une volonté de limiter les distances parcourues par les produits et de recréer le contact entre les producteurs et les consommateurs (Traversac, 2012). C'est la raison pour laquelle, à l'heure actuelle, nous entendons régulièrement parler des circuits courts alimentaires et il est essentiel de définir ce que c'est réellement.

Ainsi, selon le Ministère de l'Agriculture, « un circuit court est un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire » ("Circuits courts - Définition du concept", 2018).

Par définition, un circuit court implique donc au maximum un intermédiaire. Cependant, des intermédiaires supplémentaires sont acceptés dans certains cas, par exemple dans la restauration collective (Robinet, 2015). Les circuits courts sont donc caractérisés par une certaine proximité relationnelle/organisationnelle. La proximité organisationnelle renvoie « à une capacité d'échange entre des agents qui repose sur le partage de normes et de réflexes communs ou plus simplement des habitudes d'interactions » (Traversac, 2012).

Il s'agit donc d'une distance relationnelle par rapport aux possibilités de coordination entre plusieurs personnes. Selon Rallet et Torre, il existe deux logiques qui ont un impact sur cette proximité

organisée, à savoir, la « logique d'appartenance » et la « logique de similitude » (Parly, Chazoule, Delfosse, Bon & Cornée, 2011). La logique d'appartenance signifie que des personnes appartenant à un même réseau, à une même firme, auront plus facilement tendance à échanger entre eux. La logique de similitude signifie quant à elle que des individus qui se ressemblent auront également plus facilement tendance à échanger entre eux (Parly, Chazoule, Delfosse, Bon & Cornée, 2011).

Cependant, une autre proximité peut également y être ajoutée, à savoir, la proximité géographique qui « renvoie à une distance spatiale qui peut être caractérisée par une distance métrique ou par un temps d'accès et de mise en relation » (Traversac, 2012). Cette proximité géographique implique que les produits doivent être vendus à une distance de maximum 80 kilomètres pour être qualifiés de circuits courts de proximité (Capocci, 2014). Il s'agit donc d'une distance physique, une distance métrique qui tient compte des « construits sociaux » impactant cette distance telle que les infrastructures de transport, les moyens technologiques etc.

Selon Rallet et Torre, ces proximités géographiques et organisationnelles sont interdépendantes signifiant que plus la distance géographique sera élevée, plus il sera important de développer une proximité organisée afin de produire un effet compensatoire (Parly, Chazoule, Delfosse, Bon & Cornée, 2011).

De nombreux avantages sont associés aux circuits courts, qu'ils soient économiques tel le développement des territoires et des emplois locaux ou environnementaux tels que l'amélioration des qualités nutritives des produits, leur traçabilité, la lutte contre le gaspillage ou le réchauffement climatique (Horenbeek & Decamp, 2013). Il est important de différencier le coût économique et écologique des approvisionnements. En effet, notre société a tendance à se baser sur les coûts économiques afin de prendre leur décision dans une logique financière sans pour autant porter attention aux conséquences sur le long terme. De cette manière, s'approvisionner à l'autre bout du monde peut être moins cher économiquement, mais sera dommageable pour l'environnement dans le futur. Il est donc important de mettre en perspective les différents enjeux et de prendre en compte les deux aspects afin de prendre des décisions les plus pertinentes pour notre bien-être actuel et futur.

La qualité de l'emploi est également grandement favorisé par les circuits courts étant donné qu'une plus grande marge de manœuvre est accordée aux producteurs en comparaison aux autres acteurs tels que les abattoirs, grossistes ou encore les grandes distributions. Cette autonomie permet d'assurer une meilleure rémunération pour les agriculteurs étant donné qu'ils fixent eux-mêmes

leurs prix de vente et permet également de maintenir leurs activités agricoles (Horenbeek & Decamp, 2013).

Cependant, un certain nombre de freins perdurent quant à la mise en place de circuits courts alimentaires. En effet, les producteurs doivent élargir leurs compétences et leurs domaines d'activités étant donné qu'ils doivent assurer la promotion de leurs produits ainsi que leur visibilité. Ils doivent assurer des étapes de transformation et de commercialisation qui ne leur seraient pas nécessaires s'ils ne fonctionnaient pas en circuits courts. Cet élargissement de leurs activités demande donc du temps et certaines formations peuvent se révéler nécessaires (Horenbeek & Decamp, 2013).

Afin de lutter contre ce problème, certains producteurs ont décidé de travailler sous forme de coopératives. C'était déjà le cas auparavant avec, par exemple, les petits producteurs laitiers qui décidaient de se regrouper afin de jouir d'un rendement d'échelle plus important. Plus récemment, dans la province de Liège, peut par exemple être cité Point ferme qui regroupe une vingtaine d'agriculteurs liégeois ("Manger des produits locaux, savoureux, sains de nos fermes liégeoises", 2018). L'objectif de cette coopérative est de regrouper le travail fourni par ces producteurs et de composer différents paniers de produits vendus à différents endroits en région liégeoise. Ce projet permet donc à ces différents producteurs d'unir leurs forces et de jouir d'une meilleure communication.

Il existe également de fortes pressions financières et réglementaires. Les principales pressions réglementaires proviennent de l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA), qui contraint les producteurs à des contrôles fréquents envers les bactéries et le respect des normes sanitaires. Les producteurs doivent s'équiper de matériaux très coûteux qui représentent un frein pour les petits producteurs et favorisent les grandes productions industrialisées (Horenbeek & Decamp, 2013).

Les petits producteurs peuvent également éprouver du mal à satisfaire les demandes des consommateurs. Ces derniers tendent à privilégier des points de vente où l'ensemble des produits recherchés est présent (également appelé 'all under one roof') telles les grandes surfaces. Ils désirent également certains produits tout au long de l'année, quelle que soit la région, ce qui n'est pas toujours possible avec les circuits courts (Horenbeek & Decamp, 2013).

Chapitre 2: Analyse du marché et de la demande

Il est tout d'abord important de procéder à l'analyse du marché et de la demande pour un restaurant en circuit court. En effet, une information plus précise quant à la situation actuelle du marché, son potentiel ainsi que le profil des consommateurs constituent des données fondamentales afin de se positionner.

Il a donc fallu définir et analyser les différents marchés sur lesquels ce projet se situe.

1.2.A Le marché générique

Le marché générique de notre concept est le marché de la restauration. Celui-ci fait partie de l'Horeca au même titre que les services d'hébergement.

Le marché de la restauration englobe différents segments tels que les restaurants traditionnels, les restaurants de type rapide (plus communément appelés "fast food"), les traiteurs, cafés etc (Bureau fédéral du Plan, 2011). La majorité des entreprises de restaurations sont des cafés, cependant cette part a diminué significativement entre 1998 et 2007 (voir annexe 1) .

Selon des recherches universitaires (Bureau fédéral du Plan, 2011), la part du marché de la restauration domine celle des hébergements dans l'Horeca en Belgique, car celui-ci disposait de plus de 56 500 établissements il y a une dizaine d'années dont près de 95% pour le secteur de la restauration. L'ensemble de ces établissements représente un peu moins de 8% des entreprises sur le territoire belge.

Il apparaît donc normal que la grande majorité des emplois générés dans le secteur de l'Horeca proviennent des services de restaurations: sur les 147 000 personnes travaillant dans le secteur en 2009, environ 126 000 travailleurs proviennent de la restauration.

Les évolutions du nombre de commerces dans l'Horeca n'ont pas tendance à fluctuer dans le même sens: alors que le marché des services d'hébergements a globalement connu une augmentation d'environ 2% entre 1998 et 2007, celui de la restauration à quant à lui diminué de 3%. Ces évolutions ne concernent évidemment pas tous les établissements compris dans ces sous-catégories. En effet, la baisse des services de restaurations provient essentiellement de la réduction du nombre de cafés tenus par des indépendants (Bureau fédéral du Plan, 2011).

Il en est également ressorti que le secteur de l'Horeca présente une certaine fragilité financière. Ces dernières années ont été caractérisées par un nombre élevé de faillites avec plus de 18% pour l'ensemble du secteur Horeca. Cependant, une faillite ne veut pas systématiquement dire la suppression définitive de l'établissement, car un grand nombre d'établissements qui décident de stopper leurs activités sont repris par de nouveaux tenanciers. Les investissements conséquents nécessaires au lancement d'une activité dans l'Horeca sont souvent vus comme une des causes principales (Bureau fédéral du Plan, 2011).

Au niveau de la demande, un quart des dépenses des ménages belges en alimentation sont faites dans les restaurants. Cela représentait 5 949 921 244 € pour l'ensemble de la Belgique en 2004 dont 1 533 193 128 € pour la Wallonie (Duquesne, Matendo & Lebailly, 2005).

Les dépenses moyennes par ménage dans les restaurants ont tendance à augmenter au fil des années. Par exemple, entre 1999 et 2004, nous sommes passés de 1271 € à 1462 € par an. Pour la Wallonie, les dépenses étaient légèrement inférieures étant donné que nous sommes passés de 996 € à 1162 € en moyenne par ménage (Duquesne, Matendo & Lebailly, 2005).

Environ 88% de la population belge consomme, que ce soit de manière occasionnelle ou régulière, au moins un repas dans un restaurant par an. La demande finale pour le marché de la restauration s'est élevée à 7 676 millions d'euros en Belgique en 2004 (Bureau fédéral du Plan, 2011).

Aussi, il y a un nombre plus élevé d'établissements dans les villes ayant un nombre élevé d'habitants. Il existe donc une corrélation entre le nombre d'habitants et le nombre d'établissements de l'horeca. Cependant, le nombre d'habitants n'est pas la seule caractéristique à prendre en considération: il est important de considérer également les touristes ainsi que les hommes d'affaires, souvent friands de tels établissements (Bureau fédéral du Plan, 2011).

Comme l'a illustré Archille Klein dans le cadre de son mémoire, en 2015, le nombre d'établissements de la restauration en Wallonie et à Bruxelles était le plus élevé pour la région de Bruxelles suivi par le Hainaut et par la région de Liège (voir annexe 2) (Klein, 2017).

Le graphique distingue les établissements de restauration complet des établissements de restauration à service restreint. Pour le premier type d'établissements, leur "activité principale consiste à fournir des services de restauration à des clients qui commandent et sont servis aux tables et qui règlent l'addition après avoir mangé." (Direction générale Statistique et Information

économique, 2011) (Klein, 2017). Pour le second type, il s'agit "d'établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services de restauration à des clients qui commandent leur repas à un comptoir de service ou par téléphone, fax, internet ou tout autre moyen de communication. Ils règlent l'addition avant de manger. Les repas peuvent être consommés sur place." (Direction générale Statistique et Information économique, 2011) (Klein, 2017).

Un autre tableau, toujours réalisé par Archille Klein, reprend le nombre d'établissements par région au kilomètre carré pour l'année 2015. Il peut y être constaté que Bruxelles est la région en première position pour cette caractéristique suivie cette fois par le Brabant Wallon (voir annexe 3) (Klein, 2017).

Au sein de ces différentes régions, il convient également de faire apparaître la différence, pour les restaurants, en termes de chiffre d'affaires en fonction des provinces (voir annexe 4). Bruxelles est donc la région où le chiffre d'affaires annuel moyen est le plus élevé. Vient ensuite le Brabant Wallon, le Hainaut et la région de Liège (Klein, 2017).

Enfin, au niveau du profil des consommateurs, une étude (Ministère de la région Wallonne, 2011) a montré que les ménages wallons formés par des gens âgés de moins de 50 ans dépensent en moyenne plus dans la consommation d'aliments hors domicile que les gens de plus de 50 ans. En effet, de 29 à 49 ans, plus de 85% des ménages consomment de la nourriture hors domicile. Ceux de 30 à 39 ans dépensent 1408 € par an contre 1470 € pour les 40-49 ans. Au contraire, seulement 70% des ménages qui ont plus de 60 ans ont consommé hors domicile pour un montant moindre que leurs cadets.

1.2.B Le marché principal

Le marché principal, et celui sur lequel le concept sera directement en compétition, est celui des restaurants proposant des plats avec des produits locaux. Ils seront répertoriés et leur mode de fonctionnement sera analysé plus loin.

En revanche, étant donné que c'est une tendance assez récente, il n'y a pas de chiffre disponible concernant le marché et la demande de ce type de restaurant. Il faut dès lors en déduire les principales caractéristiques en se référant aux tendances des marchés de la restauration, aussi bien le marché biologique ainsi que celui de l'alimentation locale.

Il a néanmoins été constaté que le travail via circuit court ainsi que la transparence sont des facteurs de succès dans la restauration. En effet, réaliser un story-telling local pourra apporter aux clients la confiance nécessaire pour venir dans le restaurant.

1.2.C Le marché complémentaire

Il a été constaté que la consommation de produits biologiques a tendance à augmenter avec le niveau d'éducation (Annet & Beaudelot, 2015). En effet, 81% des personnes ayant un diplôme universitaire consomment des produits biologiques contre 52% pour les personnes n'ayant pas fait d'études supérieures. D'autres critères favorables à la consommation de nourriture biologique sont une situation aisée ainsi que le fait d'être à la retraite (Annet & Beaudelot, 2015).

Il a également été constaté que les femmes, tout comme les célibataires de plus de 40 ans, sont plus enclines à manger des aliments biologiques et que ceux-ci sont consommés en plus grande quantité en Wallonie que dans le nord du pays.

Concernant la répartition des acheteurs en fonction de l'âge, il a été découvert que la majorité des acheteurs en région wallonne a plus de 50 ans (voir annexe 5).

En outre, en 2014, 66% des Belges consommaient des produits biologiques, dont 16% sur une base régulière. Les raisons de ce comportement trouvent leur explication dans le côté « sain » des produits, mais aussi leur goût et leur qualité (Annet & Beaudelot, 2015).

Enfin, la part de marché du bio dans l'alimentation était de 2,8% en 2015 soit une progression de 0,5% par rapport à l'année d'avant (Annet & Beaudelot, 2015). La demande à elle aussi doublé entre 2008 et 2016 donc nous pouvons voir que c'est une tendance grandissante.

Les fermes biologiques sont également en augmentation en Wallonie comme en Belgique.

On pouvait en répertorier 1347 en Wallonie en 2015 soit une progression de 4,7% par rapport à l'année 2014 (voir annexe 6). La majorité de ces fermes se trouvent dans la province du Luxembourg (36%) ou dans la province de Liège (28%). En revanche, seulement 4% d'entre elles sont situées dans le brabant wallon. Les fermes biologiques représentent quant à elles 4,6% du total des fermes en Belgique.

Concernant la variété de produits et le nombre de références biologiques, elle croit elle aussi d'année en année et l'on pouvait répertorier plus de 9000 références en 2015 (Annet & Beaudelot, 2015).

En ce qui concerne la quantification du marché, les dépenses totales des ménages belges dans les produits biologiques ont quant à elles progressé de 18% en une année pour approcher les 514 millions d'euros en 2015 (Annet & Beaudelot, 2015) (voir annexe 7).

En revanche, on peut observer que les acheteurs bio sont surtout intéressés par les produits végétaux (37% des dépenses contre 20% pour les produits conventionnels) et moins par les produits animaliers (27% des dépenses contre 39% pour les produits conventionnels).

Si l'on s'intéresse à la situation géographique des achats, la plupart des acheteurs bio se trouvent dans la province de Liège (33%) ainsi que dans le Hainaut (31%) (voir annexe 8).

Enfin, on peut noter que les dépenses liées aux produits biologiques s'effectuent principalement dans les supermarchés et dans les magasins spécialisés. Concernant leur prix, ce type de produit est en moyenne un tiers plus cher que ceux conventionnels (Annet & Beaudelot, 2015).

1.2.D Le marché substitut

Au niveau de la demande, les premières personnes auxquelles le projet s'adresse sont les "locavores", qui peuvent être définies comme des personnes cherchant à consommer de la nourriture produite localement. D'après une étude française, ce comportement est une lutte contre le pouvoir de l'industrie agroalimentaire et ses dérivés alimentaires et environnementaux (Perreau, 2018). Pour ce type de personne, les plats locaux évoquent des sentiments, une histoire ou encore la sauvegarde des traditions. Les locavores sont des consommateurs "écoresponsables" ayant conscience des effets de leur attitude sur la société.

À l'instar de la demande pour le marché biologique, la demande pour l'alimentation locale est plutôt à trouver dans les milieux éduqués et plus aisés.

Il y a aussi présence de plus en plus d'initiatives pour soutenir l'alimentation locale. En effet, il y a désormais des épiceries, supermarchés ou encore restaurants qui proposent exclusivement des produits locaux.

Il est difficile de quantifier le marché en terme économique, mais il apparaît que 81% des consommateurs préféreront un produit fabriqué localement et 77% veulent connaître l'origine du produit qu'ils achètent (E. Lerclerc, 2016). Il apparaît aussi que 4 consommateurs sur 10 achètent régulièrement des produits locaux et 96% d'entre eux pensent que cet achat permet de faire fonctionner l'économie locale. Il a également été constaté que les ventes alimentaires en circuit court ont totalisé 2,5 milliards en 2010 alors que 20% des exploitations proposent leurs produits en circuit court et sont principalement des exploitations à taille humaine (E. Lerclerc, 2016).

D'après des recherches menées sur le campus de l'Université de Laval, les produits locaux ne sont pas plus chers que les produits traditionnels. En revanche, c'est l'aspect biologique qui fait grimper l'addition (Bouliane & Doron, 2012).

En outre, il a été souligné que les ménages consacrent 11% de leur revenu pour l'alimentation. Par ailleurs, les achats de produits en circuit court représentent actuellement 6% des dépenses alimentaires et cette part devrait évoluer positivement dans les prochaines années.

Chapitre 3: Analyse de la concurrence et des commerces du même type

Dans cette partie, l'offre actuelle et par conséquent la concurrence à laquelle pourrait se confronter le projet ont été étudiées. On pourrait croire en une faible concurrence au vu du concept novateur du restaurant. Cependant, la tendance locale et surtout la tendance biologique sont déjà bien exploitées et déclinées en différents commerces.

En Wallonie, il y a plusieurs types de commerces qui proposent un aspect local dans leur établissement. Ainsi, des restaurants mais aussi des magasins offrent la possibilité d'acheter des produits en circuit court. Bien sûr, ces types de commerces proposent également des produits biologiques.

1.3.A Les restaurants en circuit court

En ce qui concerne le segment principal de ce projet, soit les restaurants fonctionnant exclusivement en circuit court, certains proposent un plat local ou favorisent les produits locaux sans que ce soit le concept principal de l'établissement.

Pour d'autres, en revanche, l'aspect local est vraiment au centre de l'attention bien que les établissements de ce type soient peu nombreux.

Même s'il n'est pas possible de garantir une liste exhaustive, la recherche a été axée sur les établissements dont le concept est basé autour des circuits courts. En voici les principaux (par ordre alphabétique) :

Nom	Lieu
Altérez-vous à	Louvain-la-Neuve
Au Coeur de la gaume	Virton
Aux saveurs des Fagnes	Ovifat
Côté terroir	Gozée
Court Circuit	Mouscron
D'ici	Naninne
L'entre d'eux	Pont-à-celles
La grange aux saveurs	Bouillon
La vieille Ardenne	Bouillon
Le père Gourmandin	Namur
Le Wadeux	Charneux
Le terroir gourmand	Ellezelles
Ma ferme en ville	Liège
Nanoo's	La Hulpe
Ô saveurs de Hesbaye	Crisnée
Table au vert	Thoricourt

Une étude plus poussée quant à leur place, leurs prix ainsi que leurs forces et caractéristiques seront réalisés plus loin dans ce rapport.

1.3.B Les restaurants biologiques

En plus des restaurants en circuit court, peut s'ajouter des concurrents moins directs mais tout de même existants que sont les restaurants biologiques. Ils sont davantage présents sur notre territoire que les restaurant proposant des produits locaux et, étant donné que ce ne sont pas les concurrents

les plus directs, leurs emplacements ne seront analysés que lorsque le choix de la location aura été effectué.

Il y a aussi la présence d'établissements proposant une table d'hôte ou qui sont disponibles seulement sur réservation sans être un réel restaurant régulier (par exemple "Les mainvilles" à Fexhe-le-Haut-Clocher ou encore "Aux saveurs bio du Dorlou" à Flobecq).

Au niveau des plus grosses structures, il existe "Le pain quotidien" qui est une table d'hôte qui propose des brunchs ou des lunchs réalisés avec des produits biologiques.

En ce qui concerne Exki, c'est une chaîne de restaurants qui propose des produits frais dont certains ont des labels biologiques. Ce n'est donc pas un concurrent direct.

1.3.C Les magasins de produits locaux

Outre les restaurants, il y a aussi des magasins qui vendent des produits locaux, soit via un petit commerce ou même en fonctionnant tel un supermarché. Peut également y être inclus, les fermes qui vendent leurs produits directement aux clients sans l'intermédiaire de la grande distribution. Dans ce cas, il est d'autant plus intéressant d'étudier leur emplacement, non pas uniquement comme des concurrents, mais aussi comme de potentielles sources de synergies. En effet, ils pourraient se révéler utiles pour l'approvisionnement dans le cadre d'un partenariat ou indiquer une région où la demande pourrait être plus importante.

Une liste non exhaustive de magasins de produits locaux en Wallonie a été réalisée (par ordre alphabétique):

Nom	Lieu
Au Bio Village	Quevauchamps
Au Relais du terroir	Malèves-Sainte-Marie-Wastines
D'ici	Namur
Farm	Louvain-la-Neuve
Ferme Schalenbourg	Haneffe
Green Peas	Court-Saint-Etienne
La ferme d'Artagnan	Haccourt
La ferme des hêtres	Rosoux
La petite campagne	Bovesse
Passion locale	Fosses-la-Ville

Il est également intéressant de mentionner Efarmz qui est une plateforme en ligne proposant des produits bio et locaux ainsi que leur livraison.

1.3.D Analyse approfondie de la concurrence

Après leur recensement, une analyse des prix pratiqués par ces établissements ainsi que leurs caractéristiques distinctives a été réalisée. Cette partie se focalise uniquement sur les restaurants en circuit court étant donné qu'ils sont les concurrents principaux du projet. Les prix ont été constatés en mars 2018.

Voici donc l'analyse des restaurants les plus intéressants à analyser :

Nom	Gamme de prix	Caractéristique et valeur ajoutée
Altérez-vous	Entrée : 5-8€ Plat : 13-22€	C'est une coopérative avec la présence de différents concerts et de spectacles
D'ici	Entrée : 5€ (prix à emporter) Plat : 13€ (prix à emporter)	Il y a la possibilité d'emporter et le wifi offert
Le père Gourmandin	Entrée : 6-10€ Plat : 11-19€	Propose des tables gourmandes
L'entre d'eux	Entrée : 17-20€ Plat : 25€	/
Court-Circuit	Prix non indiqué	Présence d'une épicerie attenante
La grange aux saveurs	Formule Entrée & Plat à 30€	Peut accueillir des banquets avec beaucoup de personnes
Nanoo's	Entrée : 14-18€ Plat : 18-32€	Restaurant gastronomique
La Wadeux	Formule Entrée & Plat à 38€	C'est également un hôtel
Ma ferme en ville	Plat : 9-15€	Il s'agit plus d'une cantine à midi qu'un réel restaurant

Aux saveurs des Fagnes	Formule Entrée & Plat à 35€	C'est aussi un hôtel et un centre de bien-être
Ô saveurs de Hesbaye	Entrée : 11-17€ Plat : 21-29€	Organise des événements et séminaires pour les entreprises
Côté terroir	Entrée : / Plat : 30-55€	Favorise les produits locaux sans être exclusif, propose également un service de traiteur
Table au vert	Entrée : 13€ Plat : 22€	C'est un cadre Lounge. Il y a également un service de traiteur et d'épicerie fine
Au coeur de la gaume	Non communiqué	Salle de restauration d'une cinquantaine de personnes. Il y a aussi une taverne

De ce tableau, plusieurs tendances se dégagent:

Bien sûr, ces restaurants utilisent des produits régionaux, mais d'autres attributs sont à noter. En effet, la plupart des établissements essaient de proposer un service complémentaire comme une épicerie attenante, un service de traiteur, l'organisation de réunion ou d'événements pour entreprises. Ceci peut certainement être expliqué par un besoin d'attirer plus de clientèle et à chercher d'autres sources de revenus que le restaurant afin de couvrir les frais.

En ce qui concerne les prix pratiqués par les restaurants, il faut compter en moyenne 13 euros pour une entrée et environ 23 euros pour un plat. Ceci est une moyenne sachant que certains de ces restaurants proposent des formules locales ayant pour but de rester abordables.

L'addition devrait donc s'élever en moyenne à 36€ par personne sans prendre en compte les boissons et desserts.

Il est important de se pencher sur l'emplacement de ces restaurants. Pour ce faire, les restaurants proposant des plats locaux ont été répertoriés sur une carte (voir annexe 9).

Grâce à cette carte, peut être constaté que les restaurants sont assez dispersés en Wallonie.

Une grande partie de la province du Luxembourg est inoccupée.

Le nord du Hainaut, le Brabant Wallon ainsi que la province de Liège sont partiellement occupés.

Cependant, les distances entre restaurants sont assez importantes et se rendre au restaurant est une

action pour laquelle les gens rechignent à faire de longues distances. Une implantation dans ces provinces reste donc envisageable.

Il peut être noté que, de par la nature du concept, c'est un secteur composé de petites structures indépendantes. Il n'y a donc pas une énorme pression concurrentielle qui pousse aux avancées technologiques par exemple. Il est cependant important de rester concurrentiel aux yeux des clients en termes de qualité et de prix.

Chapitre 4: Analyse du milieu de la restauration

Les prix pratiqués par les restaurants sont généralement flexibles, c'est-à-dire que les plats vont être proposés "à des prix différents à des clients différents ou dans des situations d'achat différentes" (Lambin & de Moerloose, 2008). Il existe différentes raisons à la pratique des prix flexibles.

La première est que les consommateurs n'auront pas la même sensibilité par rapport à un prix. Aussi, les prix peuvent varier à la suite d'une variation dans les coûts ou encore pour une raison promotionnelle (Lambin & de Moerloose, 2008). La variation des prix pratiqués a pour but d'augmenter le chiffre d'affaires et donc la rentabilité des entreprises. (Varian, 1996).

Les prix des plats dans un restaurant sont généralement une donnée importante, car il s'agit de la seule information dont dispose le consommateur en plus de la description de ce plat et il faut donc y être attentif.

Comme Archille Klein l'a mentionné dans son mémoire, la technique de fixation des prix pratiquée par les restaurants est principalement basée sur les coûts (Klein, 2017). Cette technique porte le nom de "marking-up technique" et elle consiste à considérer le prix de revient et à le multiplier par un coefficient (Pizam, 2012). L'étude réalisée par Archille Klein permet également de souligner que le coefficient utilisé se situe très généralement entre 2.5 et 3.5 (Klein, 2017). Pour fixer le prix d'un plat, il faut donc prendre l'ensemble des coûts fixes et des coûts variables et les multiplier par ce coefficient.

Cependant, il convient de trouver des façons de réduire les coûts d'approvisionnement pour notre projet. Dans le but d'avoir plus d'informations concernant cette partie du projet, un premier entretien avec le Chef André Roland, qui fût propriétaire d'un hôtel-restaurant ("l'hôtel des Ardennes") dans la région de Liège, a été réalisé. Bien que la partie restaurant ne soit pas

uniquement consacrée aux produits biologiques et provenant de circuits courts, le Chef présentait régulièrement un plat de ce type parmi les autres disponibles.

Selon lui, la gestion des denrées alimentaires est le moyen le plus efficace afin de limiter les coûts pour ces matières premières (Roland, 2018). Par exemple, un restaurateur voulant proposer une pièce noble d'une bête sur sa carte ne doit pas commander uniquement cette pièce auprès des producteurs. Il faut acheter toute une partie voir toute la bête et pouvoir en proposer différents plats. Les parties moins nobles de la bête doivent servir à faire, par exemple, des carbonades flamandes ou encore utiliser les moelles pour faire de la soupe etc. De son expérience, André Roland a confié que beaucoup de restaurateurs ne portaient pas suffisamment attention à acheter leurs viandes non pas par pièce, mais bien par partie entière (Roland, 2018).

Aussi, il faut bien se renseigner auprès des producteurs sur leurs 'spécialités'. En effet, selon lui, chaque producteur a une ou quelques spécialités et il faut en tenir compte lors de nos commandes. Par exemple, il est préférable de ne pas commander des fruits chez un producteur spécialisé dans la production de légumes (Roland, 2018). Même si les prix pour ces fruits risquent d'être les mêmes que chez un producteur spécialisé, la différence risque de se faire ressentir au niveau de la qualité des produits.

Un restaurant fonctionnant en circuit court implique de devoir se fournir en denrées alimentaires fort régulièrement, bien plus souvent qu'un restaurant traditionnel. De ce fait, il est essentiel de trouver une méthode permettant de réduire le nombre de trajets réalisés à cet effet. Certains auteurs voient donc en les circuits courts une méthode de réduire les coûts et les effets néfastes sur l'environnement grâce à une proximité géographique (Mundler & Rumpus, 2012).

D'autres auteurs, par contre, sont plus sceptiques et pensent que ces bénéfices peuvent être réduits à néant dû à une faible optimisation structurelle de la logistique (Mundler & Rumpus, 2012).

En 2004, Pirog a développé une notion appelée le "food miles" (Mundler & Rumpus, 2012). Cette notion a permis de mettre en avant la conservation de la qualité des produits pour le consommateur tels que la fraîcheur et le goût, mais elle ne permet cependant pas de constater une réduction des dépenses énergétiques par les produits locaux. Bien que le nombre de kilomètres parcourus par les denrées alimentaires soit réduit, il importe de faire attention à la quantité de produits transportés et donc au rapport carburant consommé/volume transporté. Ces travaux ont donc démontré que les

faibles quantités transportées représentent un frein pour la réduction de consommation énergétique, et ce malgré le peu de kilomètres parcourus. La camionnette, qui est le plus souvent utilisée pour le transport des produits régionaux, transporte environ 200kg de marchandises contre environ 20.000kg par transport maritime ou par poids lourds (Mundler & Rumpus, 2012).

Une solution est d'avoir recours au groupement d'achat collectif. C'est un phénomène de plus en plus en vogue par lequel un ensemble de ménages commande chez les producteurs locaux et va chercher les produits à tour de rôle. Cela permet plusieurs avantages, notamment le fait que les trajets soient moins fréquents pour aller chercher les marchandises étant donné qu'ils sont faits à tour de rôle. Aussi, cela permet de commander en plus grosse quantité et donc de bénéficier de prix plus compétitifs. Ces groupements d'achats portent plusieurs noms: GAC (groupes d'achats communs), GAS (groupes d'achats solidaires), GASAP (groupes d'achats solidaires de l'agriculture paysanne), AMAP (associations pour le maintien de l'agriculture paysanne), RCR (réseau de consommateurs responsables) etc. (Capocci, 2014).

Plusieurs associations ont été créées en Belgique afin de regrouper les achats de produits locaux. Ainsi, en Flandre, a été créé en 1996 les "Voedselteams" comprenant à ce jour 180 équipes et une centaine de producteurs. Ces différentes équipes ont pour rôle de promouvoir l'agriculture locale et veulent jouer un rôle de pionnier dans les circuits courts en Flandre. Il s'agit de la principale association de groupement d'achats collectifs en Flandre.

En ce qui concerne la Région de Bruxelles-Capitale, ce sont les GASAP qui sont les plus répondus. Enfin, pour la région wallonne, il s'agit principalement de GAC avec environ une centaine à ce jour (Capocci, 2014). En province de Liège, il y a également la "Ceinture aliment-terre liégeoise" (CATL) dont l'objectif est de relocaliser la production et ainsi parvenir à pourvoir "50% des besoins alimentaires de 150 000 ménages liégeois en produits locaux, 'bons, propres et justes' " (Capocci, 2014). Le but est donc de créer une véritable alliance entre la ville et les campagnes avoisinantes, les campagnes ayant pour but d'alimenter la ville de Liège.

Chapitre 5: Étude de l'environnement PESTELD

Avant de réaliser la stratégie opérationnelle du restaurant, il est primordial d'évaluer l'environnement dans lequel va évoluer l'établissement. Celui-ci peut en effet influencer considérablement son évolution et son succès.

1.5.A Facteur politico-légal

Le secteur de l'alimentation est soumis à de fortes pressions politiques et l'état a un rôle central dans le développement durable. En effet, l'autorité dispose de plusieurs moyens tels que les subventions permettant d'encourager les initiatives durables, la fiscalité, la formation ou encore le financement de la recherche.

La Région wallonne encourage et favorise les projets mettant en avant les "circuits courts" (Credal, 2016). Il y a par exemple des appels à projets, via l'agence pour l'entreprise, ayant pour but de soutenir, notamment financièrement, des structures en circuit court.

Elle publie également de manière régulière un magazine appelé " Vivre la Wallonie" qui propose des menus exclusivement locaux. Ces incitations et leurs évolutions positives pourraient se révéler profitables pour le restaurant.

Il existe un bon nombre d'organismes ayant pour vocation de promouvoir l'agriculture wallonne et les producteurs locaux. Il y a, par exemple, l'APAQ-W (agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité) qui est un organisme de droit public ayant une double mission, qui est, d'une part, "la promotion de l'image de l'Agriculture wallonne" et, d'autre part, "la promotion des producteurs et des produits agricoles et horticoles" (Agence pour la promotion d'une agriculture de qualité, rapport d'activité, 2013). Cette agence a notamment créé en 2014 le site web leclicloal.be afin de mettre à disposition des collectivités (les écoles, les crèches, les maisons de repos, etc.) des produits issus de l'agriculture locale ("Leclicloal - Le projet", 2018).

En 2013, a également été créé par le gouvernement wallon le Centre de référence Circuits courts afin de "favoriser le développement des circuits courts en Wallonie" qui fait partie de l'Agence de Stimulation économique (ASE) ("Circuits courts | Développement Durable", 2018).

Comme le souligne Céline Orban dans son mémoire, la Région wallonne a, en 2005, reconnu l'agro-industrie comme faisant partie de ses 6 pôles de compétitivité via WagrALIM (Orban de Xivry, 2015).

Il s'agit d'une ASBL visant à promouvoir l'innovation technologique et managériale dans le domaine agroalimentaire. Ceci permet donc d'améliorer la compétitivité des producteurs wallons.

Il y a aussi des règles européennes régulant les labels biologiques. Par exemple, un produit ne peut être étiqueté comme biologique que si 95% de ses ingrédients satisfont les normes requises. En outre, ces produits ne peuvent contenir aucun OGM et le label utilisé doit être le label biologique européen (Biogarantie, Cahier des charges, 2013).

Il y a aussi eu récemment l'introduction de la pastille "Agriculture de Wallonie" qui améliorera la visibilité des produits wallons dans les supermarchés et pourrait renforcer le désir des consommateurs à consommer local.

En ce qui concerne la réglementation pour le secteur de la restauration, il faudra tout d'abord avoir accès la profession de "restaurateur" (Huysmans, 2014). Il faudra ensuite satisfaire les exigences de l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA). Finalement, il faut également respecter les règles concernant les assurances, les tarifs, les normes ainsi que la TVA qui est de 12% pour la restauration en Belgique.

Un restaurant doit donc se conformer à toutes ces règles régissant le métier.

1.5.B Facteur économique

Les facteurs économiques ont une influence significative sur les restaurants.

Une enquête sur les prix dans la restauration a indiqué que les prix dans les restaurants ont augmenté de 9% entre 2008 et 2016 (RTL-TVI, 2016).

En outre, les coûts salariaux sont la plus grande dépense dans la restauration, car ils représentent 45% du budget de l'établissement.

Comme on l'a vu auparavant, les dépenses des ménages belges dans les produits biologiques sont en augmentation avec une progression de 18% en 2015.

En revanche, les prix des produits biologiques sont quant à eux stables depuis 2009.

En Belgique, le budget des ménages consacré à l'alimentation a tendance à baisser au fil du temps.

L'alimentation représente environ un cinquième du budget des ménages: environ 12% du budget est consacré à l'alimentation à domicile auxquels il faut ajouter 2.7% pour les boissons hors domicile et

environ 5% pour la restauration hors domicile. La restauration hors domicile représente donc environ 8% des dépenses des ménages en aliments et boissons (Ministère de la région wallonne, 2011).

Ces dépenses en restauration hors domicile ont tendance à augmenter au fil des années. Ainsi, en 1999, un ménage dépensait environ 1271€ en restauration hors domicile pour 1462€ en 2004 (progression de 15%). En enlevant les 12% de la population belge qui ne se rend jamais au restaurant, un ménage consacrait environ 1661€ par an pour manger ou boire hors domicile. Par ailleurs, on constate que les prix des consommations hors domicile ont tendance à augmenter avec les années. Toujours entre 1999 et 2004, le prix moyen d'un repas au restaurant a augmenté de 8.8% tandis que le prix des boissons a augmenté entre 26 et 29% (Duquesne, Matendo & Lebailly, 2005).

En ce qui concerne le pouvoir d'achat des Belges, il a été en progression de 1,7% lors de l'année 2017 en Belgique et cette progression devrait continuer en 2018 avec une augmentation prévue de 2,2% cette année (Francois, 2017). Cette progression est positive et pourrait favoriser les dépenses, notamment dans les restaurants.

1.5.C Facteur socioculturel

La consommation de produits locaux est une tendance actuelle et en progression. Comme vu précédemment, 81% de la population préférera acheter un produit cultivé localement (Annet & Beaudelot, 2015).

Il y a aussi de plus en plus d'incitations et d'initiatives pour développer les filières locales au niveau des autorités, mais aussi des collectifs citoyens. Parmi ceux-ci, peut être cité le portail "Consommons Wallon" ou "Lecliclocal".

Cet intérêt vaut aussi pour les produits biologiques. En effet, il y a de plus en plus de fermes qui cultivent des produits biologiques ainsi que des magasins ou restaurants biologiques.

Selon Biowallonie, la superficie agricole bio a augmenté de 12.4% entre 2015 et 2016 arrivant ainsi à 71.289ha pour 1.493 fermes. La consommation bio représentait, en 2016, 4% de la consommation. Les dépenses des consommateurs belges pour les produits biologiques n'ont cessé d'augmenter depuis 2008 avec notamment une progression des dépenses de 12% en 2016 (Annet & Beaudelot, 2017).

Les gens se montrent également intéressés par les circuits courts grâce aux valeurs que cela véhicule (Capocci, 2014). Le soutien aux agriculteurs locaux est une préoccupation pour plus de deux tiers de la population française en se traduisant par des valeurs telles que la solidarité ou la confiance.

Les gens peuvent se montrer solidaires en consommant des produits régionaux, ce qui pourrait constituer une aide non négligeable aux producteurs. Il y a également présence d'une potentielle sociabilité qui pourrait se former entre producteurs et consommateurs et serait bénéfique dans l'esprit de chacun.

Enfin, certaines personnes engagées souhaitent sortir de l'ordre établi et consommer moins de produits des grands groupes industriels du marché agroalimentaire et pourraient se tourner vers une offre locale.

Ces dernières années, il a également été constaté une diminution dans la consommation de viande. Selon l'Observatoire de la consommation alimentaire, plusieurs scandales ont encouragé cette diminution de consommation tels que le scandale de la vache folle ou encore le scandale de la viande de cheval retrouvé dans certains plats préparés (Orban de Xivry, 2015).

En ce qui concerne les dépenses en alimentation, elles sont plus importantes chez les personnes plus âgées que chez les jeunes qui, eux, préfèrent dépenser leur argent dans d'autres domaines. Aussi, la part la plus importante des dépenses des jeunes en alimentation provient des préparations et produits transformés tels que les soupes, sauces, plats préparés etc. (Duquesne, Matendo & Lebailly, 2005).

La classe d'âge qui dépense le plus dans la restauration hors domicile est celle des 50-65 ans suivis de près par les 20-35 ans. Cependant, les 50-65 ans consacrent 68% de ces dépenses dans les repas contre 57% pour les 20-35 ans qui dépensent plus en frais de sortie (Mundler & Rumpus, 2012). À l'opposé, ce sont les 66 ans et plus qui dépensent le moins dans la restauration hors domicile (Duquesne, Matendo & Lebailly, 2005).

1.5.D Facteur technologique

Les technologies auront bien entendu une influence sur le restaurant.

En effet, à notre époque, 63% des consommateurs vont sur le site internet d'un restaurant avant de s'y rendre, que ce soit pour regarder le menu ou réserver. Un site internet de qualité est donc primordial.

Aussi, de plus en plus de restaurants proposent l'accès gratuit à un réseau wi-fi au sein de l'établissement. D'autres proposent même des tablettes directement à table pour faciliter la commande.

Une autre technologie, qui a son importance, est celle qui permet les moyens de paiement. En effet, des applications ou services qui rendent possible le paiement par mobile sont parfois des avantages. Ces moyens influencent l'expérience que vivent les clients dans le restaurant, mais il faut également analyser s'ils sont en adéquation avec le concept original du lieu.

Dans le contexte d'un restaurant en circuit court, le transport des marchandises joue un rôle prépondérant. En effet, celui-ci sera plus court étant donné la proximité des cultures, mais la quantité sera moindre et la fréquence plus régulière également.

Il y a aussi de plus en plus de machines dans le monde agricole ce qui facilite et accélère la culture.

1.5.E Facteur écologique

Les consommateurs sont conscients de l'importance de l'écologie pour le futur de notre planète et c'est un thème général qui fait désormais partie de certains programmes politiques ou comme sujet principale de films tels que "Demain".

Cette prise de conscience peut être bénéfique à un business tel que celui-ci. En effet, le réchauffement climatique ainsi que l'épuisement des ressources permettent "un changement dans les mentalités" et notamment dans l'alimentation.

Ensuite, il est évident que, proposant des plats exclusivement locaux, il y aura une certaine dépendance à l'environnement. En effet, la météo pourrait jouer un rôle sur l'offre.

Par exemple, une météo fort défavorable pourrait mettre à mal la production et donc augmenter le prix ou même détruire une récolte.

1.5.F Facteur démographique

La population mondiale ainsi que la population belge sont constamment en augmentation (Statbel, 2017). Cette croissance démographique peut constituer une opportunité si ces personnes deviennent des consommateurs et augmentent la demande. En effet, depuis plusieurs années, un vieillissement de la population peut être constaté ce qui entraîne un intérêt grandissant pour la santé. Cette

augmentation de la population fait également renaître le besoin de trouver des solutions permettant de nourrir l'ensemble de la population et entraîne une augmentation de la demande pour des produits sains.

Le nombre d'agriculteurs a quant à lui été divisé par 2,5 en l'espace de 30 ans. Cependant, l'évolution de la superficie des exploitations agricoles en Wallonie a été inversement proportionnelle à celle du nombre d'agriculteurs (Statbel, 2017). Il y a donc moins d'agriculteurs, mais ceux-ci disposent de plus grande infrastructure. Un autre élément sur lequel il est intéressant de se pencher est la situation géographique de certaines productions. Certaines zones se sont spécialisées comme par exemple les zones côtières dans la viande, facilité par l'acheminement de l'alimentation animale.

Il est important pour un restaurant en circuit court de s'implanter dans une région où une certaine diversité alimentaire est présente.

Chapitre 6: Identification et gestion des risques

Avant de commencer un business, il est pertinent d'identifier les potentiels risques qui pourraient entraver le bon fonctionnement de celui-ci. Dans le cas d'un restaurant, ceux-ci peuvent être d'ordre stratégique ou opérationnel.

Concernant cette première catégorie, cela pourrait venir de :

- L'apparition d'un nouveau concurrent sur le marché
- Une nouvelle loi régulant le secteur de la restauration
- Un changement dans la demande et ses caractéristiques
- Mauvaise stratégie commerciale ou mauvais emplacement

Concernant la deuxième catégorie, les risques pourraient être le résultat de :

- Cuisine pas à la hauteur des attentes
- Un personnel inefficace au niveau du service client et de sa productivité
- Une mauvaise estimation des besoins financiers et des ressources du projet
- Un accident ou vol de matériel
- Une chaîne d'approvisionnement défectueuse
- Une augmentation dans les frais d'approvisionnements

Après les avoir identifiés, il faut les évaluer en fonction de leur impact potentiel sur le business et de leur probabilité de réalisation de ces risques.

Ensuite, il faut y apporter des réponses en les acceptant, les transférant, les diminuant ou encore en les éliminant.

Ainsi, pour les risques stratégiques, il est intéressant de réaliser la méthode des scénarios en tenant compte d'un changement dans les aspects mentionnés. Ensuite, il faut identifier comment l'entreprise réagirait pour survivre ce changement. Cette méthode permet d'anticiper l'apparition de ces risques stratégiques et donc de diminuer leur ampleur.

En ce qui concerne les risques opérationnels, des actions peuvent également être entreprises.

Ainsi, des études poussées concernant l'emplacement ou sur les besoins des clients doivent être réalisées pour vraiment comprendre leurs attentes. Des enquêtes de satisfactions seraient également appréciables pour avoir des retours de clients et réduire les risques de mécontentement.

Ensuite, il faut souscrire des assurances concernant les potentiels accidents ou vols de matériel dont le restaurant pourrait être victime, ceci afin de transférer le risque vers les assureurs.

Il faut également bien maîtriser ses coûts et réaliser un business plan réaliste afin de bien prévoir et anticiper les différents scénarios. En ce sens, une réserve d'argent en cas de problème s'avèrerait pertinente.

Aussi, il est important de tenir compte des risques liés aux coûts d'approvisionnement. En effet, les restaurants en circuit court dépendent directement des producteurs et des prix proposés par ces derniers. De mauvaises conditions climatiques pourraient ainsi augmenter considérablement les prix proposés par les producteurs et, dans un cas extrême, les quantités de certains produits pourraient être limitées. Ce risque est donc plus élevé pour les restaurants en circuit court et il convient de le traiter de manière adéquate. Une des possibilités est de créer un contrat avec les différents producteurs afin de plafonner les prix d'achat en fonction des conditions climatiques. Si les prix pour un produit sont considérés comme trop élevés, il conviendra évidemment de faire preuve d'une flexibilité en adaptant la carte du restaurant.

Enfin, l'idéal serait de réaliser des contrôles et des audits afin de vérifier que toutes les actions prévues sont bien effectuées et de manière efficace.

Chapitre 7: Récapitulatif de l'analyse extérieure à l'entreprise

Dans cette première partie portant sur l'analyse du terrain pour un restaurant proposant exclusivement des produits locaux, une analyse du marché a tout d'abord été réalisée.

Le marché générique sur lequel se situerait l'établissement est le marché de la restauration. L'évolution de celui-ci est assez stable à travers le temps, malgré une légère diminution de 3% des établissements horeca au début des années 2000.

Lors de cette période, la dépense moyenne dans les restaurants était de 1162€ par an et par ménage. Nous savons aussi que la tranche de la population se rendant le plus au restaurant est la tranche des 29-49 ans.

Le marché principal est quant à lui celui des restaurants locaux, pour lequel des chiffres précis ne sont actuellement pas disponibles, bien qu'il s'agisse d'une tendance novatrice à haut potentiel.

Le marché du biologique figure comme le marché complémentaire. Celui-ci est en évolution positive chaque année, même si sa part dans l'alimentation totale reste faible (2,8%).

Les dépenses des ménages dans ce secteur étaient au-dessus de 500 millions d'euros en 2015 en Belgique. Ces dépenses sont principalement effectuées par des gens de plus de 50 ans (63%).

Enfin, notre marché substitut est celui de l'alimentation locale. Il a été constaté que 11% des dépenses des ménages sont consacrées à des produits locaux et que 81% des acheteurs préfèrent acheter un produit local à un produit issu de l'importation.

Il a ensuite fallu analyser la concurrence à laquelle le restaurant pourrait se confronter. Cette analyse s'est principalement concentrée sur les restaurants proposant des produits locaux, bien qu'il existe des restaurants biologiques ainsi que des commerces de produits locaux.

Concernant ces restaurants en circuit court, la majorité propose un service complémentaire comme une épicerie attenante ou service de traiteur.

Les prix moyens pratiqués dans ces restaurants sont généralement de 13€ pour une entrée et 23 € pour un plat sachant que tous les restaurants locaux n'ont pas un positionnement haut de gamme. Une quinzaine ont été recensés en Wallonie, répartis de manière assez équitable sur le territoire wallon à l'exception de la province du Luxembourg.

L'étape suivante a été d'analyser l'environnement macro-économique sur lequel le restaurant va évoluer. Au niveau politico-légal, la Région wallonne encourage les projets favorisant les produits locaux via des incitations financières etc. À l'échelle européenne, il y a l'existence de plusieurs labels prouvant l'origine des produits.

Il y a aussi des règles qui régissent le milieu de la restauration comme la TVA ou les assurances.

En ce qui concerne l'environnement économique, il faut noter que les prix pratiqués dans les restaurants ont augmenté de 9% lors des 8 dernières années, principalement dus aux coûts salariaux. Les dépenses dans les produits biologiques sont aussi en augmentation, tout comme le pouvoir d'achat des Belges, mais celui-ci dans une moindre mesure.

Concernant le facteur socioculturel, il a été découvert que l'intérêt pour les produits locaux et pour les produits biologiques est en progression.

En effet, plusieurs collectifs citoyens voient le jour pour soutenir les infrastructures locales afin de se montrer solidaire. Le nombre de fermes biologiques est lui aussi en augmentation en Wallonie.

En outre, les technologies ont un impact sur les restaurants. La plupart des clients consultent le site internet et le menu avant de se rendre dans un restaurant. Il y a aussi plus de possibilités quant aux moyens de paiement.

Il a également notifié le fait que, proposant des produits locaux, il existe une partie dépendante de la météo qui peut parfois réduire les récoltes en cas de mauvaises conditions climatiques.

Enfin, au niveau démographique, il faut savoir qu'il y a de moins en moins d'agriculteurs et que les types de producteurs agricoles sont parfois dépendants de leur situation géographique avec une concentration d'exploitation du même type dans une seule région.

Tableau synthétique

Marché de la restauration	-3% en 9 ans soit - 0,33%/an
Marché de l'alimentation biologique	+0,5%/an
Prix moyen d'une entrée chez les concurrents	13 €
Prix moyen d'un plat chez les concurrents	23€
Prix moyen dans les restaurants	+9% en 8 ans soit + 1,12%/an

Partie II: Décisions stratégiques

Chapitre 1 : Idée de base

Suite aux différents problèmes soulevés dans la première partie de ce travail, il pourrait être intéressant de créer un concept adressant les problématiques résumées ci-dessous:

Tout d'abord, le souci de limiter le nombre de kilomètres parcourus par les aliments. En effet, il a été constatée que les distances parcourues deviennent considérables provoquant maintes nuisances telles que les émissions de CO₂.

Il est également essentiel de lutter contre la destruction de la biodiversité présente dans nos régions. Les modes de consommation actuels tendent à limiter considérablement les variétés de produits pouvant être cultivés en Belgique. Un exemple frappant est le nombre de variétés de pommes disponibles en grande surface qui est généralement limité à 3 ou 4 variétés alors que des centaines de variétés sont cultivées en Belgique.

La traçabilité des aliments étant devenue extrêmement compliquée (voire impossible), il est essentiel de lutter contre cette problématique en étant totalement transparent en ce qui concerne les fournisseurs et donc l'origine des produits (en effet, plusieurs scandales alimentaires ont récemment fait surface, notamment dû à la traçabilité des aliments).

Aussi, l'extinction des emplois locaux et plus précisément des agriculteurs belges est une problématique que ce projet tend combattre.

Enfin, une autre problématique réside dans les problèmes de malnutrition qui amène évidemment des problèmes de santé considérables. Il a notamment été constaté que les dépenses en soins de santé sont en constante augmentation et ont quadruplé depuis 1970 (Van den Bosch & Willemé, 2014).

Un restaurant proposant exclusivement des produits provenant de la région pourrait répondre à certains de ces aspects. Dans cette idée, les formules et les plats proposés n'intégreraient donc que des aliments cultivés par des producteurs locaux et ces menus seraient évidemment changeants en fonction de la saisonnalité des aliments.

Les boissons seraient elles aussi issues du savoir-faire régional avec la mise en avant de jus de fruits ou de bières brassées localement.

Afin de maximiser le facteur local, la décoration et l'atmosphère seraient également en accord avec les traditions et la culture de la région. Pour ce faire, des objets décoratifs feraient référence au patrimoine culturel et des artistes locaux y verraient leurs oeuvres prendre place dans le restaurant. Des sessions de concerts et d'expression musicale peuvent aussi être organisées afin d'améliorer la convivialité entre les habitants. Il s'agit ici de faire produire de petits groupes locaux qu'ils soient connus ou non.

Il pourrait également y avoir l'organisation d'ateliers, probablement animés par un bénévole, qui initiera les gens à la culture locale en leur montrant précisément les produits spécifiques à la région, la manière d'organiser un potager de manière efficace et des aspects pratiques à ce domaine. Ces occasions seront de parfaites opportunités afin d'amener de potentiels clients à connaître le concept ainsi que de créer une communauté qui serait bénéfique étant donné l'efficacité du bouche-à-oreille pour ce type de business.

Une visite dans le restaurant se révélerait donc être une véritable expérience en immersion au sein de sa propre région en y découvrant ou en y redécouvrant les produits et les atouts des alentours. Cette proposition renforce l'ancrage local et est rendue possible grâce à des accords avec des partenaires locaux.

Ce business en circuit court possède une valeur perçue supérieure, car les tendances actuelles, qu'elles soient financières ou climatiques, poussent les gens à se rapprocher de l'essentiel, de leur famille, de leurs attaches. Ils favorisent donc des produits qu'ils connaissent, cultivés à proximité, car c'est un gage de qualité et, dans l'esprit commun, cela a une empreinte écologique moindre.

C'est donc le développement de l'économie locale au travers des aliments, mais aussi d'un savoir-faire qui est en marche. Celle-ci inclut bien sûr la proximité géographique dans la provenance des produits, mais aussi une proximité relationnelle qui est le résultat de la diminution des intermédiaires.

Comme conséquence de cette image de qualité et comme tendra à confirmer l'étude quantitative, les clients seraient disposés à dépenser des sommes plus importantes pour ce type d'établissements. Ce type de restaurants possède donc un réel potentiel économique.

Il s'agit d'une innovation disruptive étant donné que cette nouveauté a pour but, à long terme, de remplacer le modèle actuel de restaurant en créant un nouveau type de marché.

Elle répond à une nouvelle exigence de la clientèle en développant au maximum le facteur "local". Cette nouvelle exigence commence à réapparaître et doit trouver une proposition pertinente par rapport aux attentes.

Grâce à cette innovation, les clients spécialement intéressés par ce facteur "local" solliciteraient ce nouveau type de restaurant et délaisseraient les restaurants classiques.

Chapitre 2: Étude quantitative

L'objectif de ce mémoire est d'étudier la possibilité d'ouvrir un restaurant fonctionnant en circuit court. Il a été constaté de plus en plus de consommateurs sont soucieux de l'environnement et souhaitent revenir à une méthode de consommation favorisant les producteurs locaux. Cependant, se fournir principalement via des producteurs locaux risque d'augmenter les frais d'approvisionnements et il se pourrait donc que les plats proposés soient plus chers que dans un restaurant traditionnel.

L'étude quantitative doit donc tout d'abord permettre de savoir si les consommateurs sont intéressés par un tel restaurant. Elle doit également fournir des informations sur leurs habitudes lorsqu'ils se rendent dans un restaurant afin de comprendre leurs attentes et leurs comportements.

Étant donné que le restaurant se situera en Wallonie, il a été décidé de réaliser l'étude uniquement sur les résidents de cette région. De ce fait, le questionnaire était disponible uniquement en langue française.

2.2.A Administration du questionnaire

Différents canaux de diffusion ont été utilisés:

- Un questionnaire électronique a été partagé sur les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn. Il a également été posté sur des groupes fermés de plusieurs communes telles que celle de Gembloux, d'Aywaille, de Chaudfontaine, de Dinant ou encore de Durbuy. Cela a permis d'obtenir 233 réponses.

- Des questionnaires format papier ont également été complétés. Un de nos parents étant dentiste, des questionnaires ont été mis à disposition des clients dans la salle d'attente. Il a alors fallu retranscrire ces réponses dans le logiciel. Cela a permis d'obtenir 92 réponses.

Un total de 325 réponses a donc été obtenu. Cependant, il a été décidé de garder uniquement les répondants ayant répondu à l'entièreté des réponses obtenant ainsi un total de 239 répondants. Les réponses ont été collectées durant 16 jours, à savoir du 16 mars 2018 au 31 mars 2018.

Au vu des méthodes d'administration, nous sommes dans une méthode d'échantillonnage non probabiliste.

Aussi, il existe principalement deux types de recherches marketing, à savoir, une recherche d'identification du problème ou une recherche de résolution du problème (Malhotra, Birks & Nunan, 2017). Dans ce cas, nous sommes principalement dans une recherche de résolution du problème étant donné que nous cherchons principalement à obtenir des réponses à des questions concernant les prix, les méthodes de promotion ou encore afin d'affiner notre segmentation.

Il était donc nécessaire d'obtenir un minimum de 200 réponses, qui est considéré comme le minimum à atteindre pour ce type d'enquête (voir annexe 10) (Malhotra, Birks & Nunan, 2017).

2.2.B Problème à résoudre

Pour la construction du questionnaire, plusieurs remarques de l'ouvrage de Naresh Malhotra ont été suivies, à savoir (Malhotra, Birks & Nunan, 2017):

- Brève explication de la raison de cette étude en début de questionnaire.
- Présenter au premier lieu les plus simples pour ensuite poser les questions demandant plus de réflexion.
- Limiter les possibilités de réponses à 7 pour une plus grande facilité pour les répondants
- Pour une meilleure lisibilité, il a été décidé de diviser le questionnaire en 4 parties.

La première partie du questionnaire est consacrée au restaurant. La première information que doit fournir cette partie concerne la fréquence à laquelle les consommateurs ont l'habitude de manger au restaurant. Sont également recherchées, les principales caractéristiques auxquelles les consommateurs portent attention lorsqu'ils s'y rendent tels que l'ambiance ou encore le rapport qualité/prix.

Aussi, il y a la volonté de savoir s'ils ont déjà expérimenté un restaurant en circuit court et quel budget ils seraient prêts à y consacrer. (40% du questionnaire)

Cette première partie du questionnaire doit permettre de répondre à la Research Question 1 qui reprend quant à elle les hypothèses 1 à 10.

La deuxième partie du questionnaire concerne les "fonctionnalités complémentaires" que les répondants désiraient pour ce projet. L'objectif était donc de savoir, par exemple, si les répondants seraient intéressés de commander les plats et de se les faire livrer à domicile ou au travail. Il était également ambitionné de savoir s'ils commandent déjà des plats à emporter et, si oui, à quelle fréquence. D'autres fonctionnalités ont également été testées comme la possibilité de proposer des concerts, des ateliers cuisine, des rencontres avec les producteurs locaux etc. (environ 17% du questionnaire).

Cette partie du questionnaire doit permettre de répondre à la Research Question 2 qui reprend les hypothèses 11 à 13.

La troisième partie est consacrée à l'agencement potentiel d'une épicerie au sein du restaurant. Nous savons qu'il peut être difficile pour certains restaurants de dégager de bons résultats financiers. Il était donc important de trouver différentes méthodes afin d'améliorer la rentabilité de ce projet. À cet effet, il a été songé d'intégrer dans le projet une petite épicerie qui vendrait des produits issus de circuits courts. Les principales informations qu'il fallait trouver pour cette partie étaient, premièrement, de savoir si les répondants achètent déjà des produits locaux et, si ce n'est pas le cas, quelles en sont les raisons. Si, à l'inverse, ils ont déjà acheté des produits locaux, il était utile de savoir à quelle fréquence et pour quel budget. Il était également primordial de savoir s'ils sont intéressés par ce petit commerce et qu'elles en seraient leurs attentes notamment au niveau des produits qu'ils voudraient y trouver. (30% du questionnaire)

Cette troisième partie doit permettre de répondre à la Research Question 3 qui reprend les hypothèses 14 à 18.

Enfin, la dernière partie concerne le profil des répondants tel que leur âge et encore leur revenu. Cette partie doit permettre d'avoir plus d'informations concernant la cible devant être visée. Étant donné qu'il s'agit d'information plus personnelle, il a été décidé de les mettre en fin de questionnaire afin que nos répondants tombent en premier lieu sur des questions plus générales. (Environ 13% du questionnaire)

Cette dernière partie du questionnaire doit permettre de répondre à la Research Question 4 qui reprend quant à elle les hypothèses 19 et 20.

D'autres questions ont également été introduites dans le questionnaire (voir annexe 11).

2.2.C Matrice hypothèses/questions

Une matrice hypothèse/questions a été réalisée, permettant de faire correspondre les différentes hypothèses avec les questions qui y sont associées. Certaines questions ont uniquement pour but de nous fournir des informations supplémentaires concernant les consommateurs et ne sont pas toujours directement associées à une hypothèse spécifique.

De ce fait, ces questions ne se trouvent pas dans la matrice. Le tableau de la matrice est disponible en annexe (voir annexe 12).

2.2.D Prétest du questionnaire

Un prétest sur 15 répondants a été réalisé afin de vérifier, d'une part, le bon fonctionnement du questionnaire et, d'autre part, de s'assurer de la bonne compréhension des questions par les interrogés. Evidemment, ces questionnaires ont été complétés en face à face afin que les répondants puissent directement faire part de leurs remarques oralement.

Suite à ce prétest, il a été décidé d'apporter 6 modifications au questionnaire de base (voir annexe 13).

Cependant, suite à certaines marques qui ont pu être lues lire sur les questionnaires papier, d'autres modifications auraient également été préférables, à savoir:

- Pour la question 4: "En moyenne, combien dépensez-vous pour une entrée au restaurant ?"
Un répondant a écrit ne jamais prendre d'entrée. Il aurait donc été préférable d'ajouter cette option. Il peut donc être déduit que les personnes ne prenant jamais d'entrée ont choisi l'option "moins de 8%".
- Pour la question 8A: "Avez-vous déjà été dans un restaurant en circuit court ?"
Un répondant a écrit ne pas savoir s'il s'y était déjà rendu. Il aurait donc été préférable d'ajouter l'option "je ne sais pas".

- Enfin, la question 29A (“Vous vivez: seul(e), sans enfant; seul(e), avec enfant(s); en couple, sans enfant; en couple, avec enfant(s)) fut suivi de “*Ne répondez à cette question que si vous avez des enfants. Vous avez: 1 enfant; 2 enfants; 3 ou plus d’enfants*”. Une certaine confusion est apparue pour les personnes qui ont un ou plusieurs enfants, mais qui ne vivent plus avec ces derniers. En effet, certains ne savaient pas s’ils devaient cocher le nombre d’enfant(s) alors qu’ils vivent seuls.

2.2.E Questions de recherches

RQ1: Quelles sont les habitudes des consommateurs au restaurant ?

RQ2: Quelles fonctions complémentaires les consommateurs recherchent-ils ?

RQ3: Est-il intéressant de créer une épicerie à côté ou dans le restaurant ?

RQ4: Quel est le profil le plus intéressé par notre projet ?

2.2.F Hypothèses avec analyse des résultats

Il a été décidé de diviser les hypothèses en fonctions des différentes parties du questionnaire:

Pour la partie restaurant (RQ1)

La majorité des répondants...

H1 ...fait moins de 20 kilomètres pour aller au restaurant.

Validée.

La majorité des répondants (42,26%) fait entre 10 et 20 km pour aller manger dans un restaurant. Un peu plus d’un dixième des répondants (11,72%) des répondants déclare faire moins de 10km pour aller manger au restaurant (voir annexe 14).

En additionnant ces deux réponses, nous obtenons un total de 53,98% de répondants déclarant faire moins de 20km pour aller manger un restaurant. Cette hypothèse peut donc être validée (voir annexe 15).

Pour aller plus loin dans l'analyse, il a été décidé d'analyser ces réponses en fonction de l'âge des répondants. Comme nous pouvons voir sur le graphique (voir annexe 16), il a été constaté que les personnes entre 20 et 34 ans font en grande majorité entre 10 et 20 km pour aller au restaurant. Cependant, nous pouvons constater que la majorité des personnes entre 50 et 64 ans accepte de faire entre 21 et 30 km.

Une autre constatation est que la très grande majorité des personnes sans revenu est prête à faire entre 10 et 20 km pour se rendre au restaurant (voir annexe 17). Par contre, une bonne proportion des personnes ayant entre 1500 et 3500 euros net accepte de faire entre 21 et 30 km.

N.B. D'autres questions incluses dans notre questionnaire permettent d'avoir plus d'information concernant les habitudes des répondants. Ainsi, concernant la fréquence, il peut être constaté que la majorité des répondants se rend au restaurant environ une fois par mois. Ensuite, les réponses qui reviennent le plus sont 2 à 3 fois par mois suivi d'environ une fois tous les 2 mois (voir annexe 18).

De plus, les critères les plus importants lorsque les répondants se rendent au restaurant sont : le rapport qualité/prix, manger sainement et manger des produits locaux (voir annexe 19).

H2 ...paye entre 8 et 14€ pour une entrée.

Validée.

La très grande majorité des répondants (65,27%) payent entre 8 et 14€ pour une entrée au restaurant. Ensuite, 18,41% payent entre 15 et 20€ et 15,48% payent moins de 8€ pour une entrée au restaurant. Avec seulement 2 répondants sur les 239, il peut être conclu qu'une infime partie des répondants paye plus de 20€ pour une entrée au restaurant (voir annexe 20).

H3 ...payent entre 23 et 30€ pour un plat.

Invalidée.

Il peut être constaté que la majorité des répondants (54,81%) paye en moyenne entre 15 et 22€ pour un plat au restaurant (voir annexe 21). Cependant, 41,84% des répondants payent en moyenne entre 23 et 30€ pour un plat au restaurant. Conséquemment, très peu de répondants (1,26%) dépensent moins de 15€ pour un plat au restaurant. Avec seulement 2,09%, la proportion de répondants ayant répondu « plus de 30€ » est également minime.

Pour aller plus loin dans l'analyse, il a été décidé d'analyser les réponses en fonction de l'âge des répondants (voir annexe 22). Il peut être constaté qu'une bonne proportion des personnes âgées entre 35 et 49 ans paye en moyenne entre 23 et 30€ pour un plat.

De plus, la majorité des personnes entre 50 et 64 ans paye entre 23 et 30€ pour un plat au restaurant.

Une autre constatation qui a pu être tirée est que, proportionnellement, les personnes avec enfants payent en moyenne plus souvent entre 23 et 30€ pour un plat au restaurant que les personnes sans enfant (voir annexe 23).

De plus, il a été intéressant d'analyser les réponses à cette question en fonction des revenus des répondants (voir annexe 24). En effet, la majorité des personnes ayant un revenu mensuel supérieur à 3500€ net payent en moyenne entre 23 et 30€ pour un plat au restaurant.

H4 ...se rend au restaurant pour le souper et non pour le repas de midi.

(N.B. il est important de préciser que cette question a été comprise sans inclure les restaurants d'entreprises. Le projet ne s'intéresse pas, dans un premier temps, à ce type de restaurants et les réponses obtenues auraient bien entendu été différentes).

Validée.

Avec 67,78%, la grande majorité des répondants se rend principalement au restaurant pour y souper (voir annexe 25). Un peu plus d'un quart des répondants (26,78%) a déclaré s'y rendre à la fois pour le repas de midi et pour le souper en fonction des circonstances. Enfin, seulement 5,86% des répondants se rendent principalement au restaurant pour le repas de midi.

N.B. Pour les personnes allant uniquement au restaurant pour le souper, les incitants pouvant les encourager à aller au restaurant à midi sont tout d'abord une promotion Lunch et un service rapide (voir annexe 26).

Ensuite, les réponses revenant le plus étaient "autres" et "manger des produits locaux". Les réponses qui viennent régulièrement pour "autre" sont avoir un temps de midi prolongé ou être hors domicile et n'avoir rien prévu à manger.

H5 ...n'est jamais allé dans un restaurant en circuit court

Validée.

68,62% des répondants déclarent ne s'être jamais rendus dans un restaurant en circuit court. Par conséquent, 31,38% des répondants déclarent avoir déjà été dans un restaurant en circuit court (voir annexe 27).

Il a été décidé d'analyser les réponses à cette question en fonction de l'âge des répondants. Ainsi, quelle que soit la tranche d'âge, la majorité des répondants n'est jamais allée dans un restaurant en circuit court (voir annexe 28). Cependant, proportionnellement, la tranche d'âge ayant le plus été dans un restaurant en circuit court est celle des 35-49 ans.

De plus, proportionnellement, les personnes avec enfant(s) se sont plus souvent rendues dans un restaurant en circuit court que les personnes sans enfant.

Enfin, une dernière constatation est que les personnes ayant un revenu net supérieur à 3500€ sont proportionnellement celles qui ont le plus répondu avoir déjà été dans un restaurant en circuit court (voir annexe 29).

N.B. Pour les personnes ayant déjà été dans un restaurant en circuit court, il a pu être constaté que l'ensemble des répondants ont apprécié l'expérience. En effet, les répondants ont donné une note moyenne de 8,31/10 pour cette expérience et aucun de ces répondants n'a donné une cote inférieure à 6/10 (voir annexe 30).

H6 ...ne connaît pas de restaurant proposant des produits issus de circuits courts

Validée.

Parmi les répondants ayant déclaré n'être jamais allés dans un restaurant en circuit court, il a été constaté que la très grande majorité (81,71%) a déclaré ne pas connaître de restaurant de la sorte (voir annexe 31). Seulement 18,29% des répondants n'ayant jamais été dans un restaurant en circuit court ont ainsi déclaré connaître un restaurant de la sorte.

Lorsque nous analysons les réponses en fonction de l'âge des répondants, il apparaît qu'au plus les répondants sont âgés, au moins ils connaissent un restaurant proposant exclusivement des produits locaux. En effet, plus de la moitié des répondants ayant moins de 20 ans connaît un restaurant de la sorte. Ensuite, environ 50% des personnes âgées entre 20 et 34 ans connaît un au moins un

restaurant en circuit court tandis qu'aucun de nos répondants de 65 ans ou plus ne connaît un restaurant de la sorte (voir annexe 32).

N.B. En analysant les réponses obtenues à la question douze, il a pu être établi que la majorité des répondants voudrait apprendre l'ouverture d'un restaurant en circuit court via les réseaux sociaux, la presse locale et l'envoi de flyers par voie postale (voir annexe 33).

H7 ...est intéressée par un restaurant de la sorte.

Validée.

Il a été découvert que la majorité des répondants (38,91%) se dit « tout à fait d'accord » avec l'affirmation suivant : « J'aimerais bien aller manger dans un restaurant en circuit court ». Ensuite, 38,08% se disent « d'accord » avec cette affirmation et 22,59% ne sont « ni en désaccord, ni d'accord ». Enfin, seul un répondant a déclaré n'être « pas du tout d'accord » et aucun n'a déclaré ne pas être d'accord (voir annexe 34).

Il peut donc être affirmé qu'il y a un problème de marketing du concept étant donné que le plupart des gens sont intéressés par un restaurant de la sorte mais n'en connaissent pas encore.

En regroupant les personnes « pas du tout d'accord » avec l'affirmation ci-dessus avec celles « pas d'accord » et en regroupant les personnes « d'accord » avec les personnes « tout à fait d'accord », il peut être constaté que près de 77% des répondants se disent intéressés par ce projet pour seulement 0,42% non intéressé. Enfin, 22,59% sont indifférents à ce projet.

En analysant les réponses en fonction des tranches d'âge, il a été découvert que l'intérêt pour le projet croît avec l'âge des répondants. Ainsi, les personnes de moins de 20 ans et celles âgées entre 20 et 34 ans sont les moins intéressées. À l'inverse, les tranches d'âge les plus intéressées sont celles des 50-64 ans et 65 ans et plus (voir annexe 35).

Aussi, il a pu être établi que les personnes avec enfant(s) sont plus intéressées par le projet que les personnes sans enfant. En effet, la majorité des personnes avec enfant(s) est tout à fait d'accord avec l'affirmation ci-dessus qu'elles soient en couples ou seules.

Enfin, sans surprise, ce sont les personnes sans revenu qui sont les moins intéressées par ce projet. À l'inverse, les personnes ayant des revenus mensuels supérieurs à 3500 € net se montrent largement intéressées par le projet, avec la majorité des répondants ayant répondu « tout à fait d'accord ».

Ensuite, ce sont les personnes ayant un revenu entre 1500 et 3500 € net qui se révèlent être les plus intéressés (voir annexe 36).

H8 ...est prête à payer plus cher pour des produits locaux.

Validée.

La majorité des répondants (45,19%) a déclaré être prête à payer 10% de plus pour un restaurant en circuit court par rapport à un restaurant traditionnel (voir annexe 37). Un peu plus d'un cinquième des répondants (21,76%) est prêt à payer 20% de plus pour ce type de restaurant et 2,51% sont prêts à payer plus de 20% supplémentaires.

Cependant, 30,54% des répondants se disent ne pas être prêts à payer plus cher que dans un restaurant traditionnel.

En analysant ces réponses en fonction des revenus, il a pu être établi que ce sont les personnes ayant un revenu mensuel supérieur à 3500€ net qui sont majoritairement prêtes à payer plus cher dans ce type de restaurant (voir annexe 38). Ensuite, il s'agit des personnes ayant un revenu mensuel compris entre 1500 et 3500€ net.

À l'inverse, une grande proportion de personnes ayant un revenu inférieur à 1500€ net ou n'ayant pas de revenu n'est pas prête à payer un prix supérieur.

Aussi, les personnes avec enfants sont généralement plus prêtes à payer un prix supérieur que celles sans enfant. Plus précisément, ce sont les personnes en couple et avec enfant(s) qui sont les plus prêtes à payer plus cher pour un restaurant en circuit court (voir annexe 39).

Les personnes étant les moins prêtes à payer un prix supérieur sont celles étant seules et n'ayant pas d'enfant.

Enfin, en ce qui concerne les tranches d'âge, il a été découvert que les personnes âgées entre 50 et 64 ans sont les plus prêtes à payer un prix supérieur (voir annexe 40).

H9 Les principales motivations pour un restaurant en circuit court sont la qualité des produits, le goût et la fraîcheur des produits.

Validée.

Les principales motivations des répondants pour un restaurant en circuit court sont la fraîcheur des produits (moyenne arithmétique de 4,57 sur 5) ainsi que la qualité et le goût (moyenne arithmétique : 4,41). Viennent ensuite la provenance locale des ingrédients utilisés (moyenne arithmétique : 4,28), le respect de l'environnement et de l'animal (moyenne arithmétique : 4,22) et le soutien à l'économie régionale (moyenne arithmétique : 4,09) (voir annexe 41).

Les deux critères ayant obtenu de moins bons résultats sont le fait de proposer des menus renouvelés régulièrement (moyenne arithmétique : 3,64) et une décoration purement locale (moyenne arithmétique : 2,69).

H10 Les freins qui pourraient décourager les consommateurs à se rendre dans un restaurant en circuit court sont quant à eux la peur de prix trop élevés et de ne pas retrouver certains produits étrangers.

Invalidée.

Les principaux freins des répondants pour un restaurant en circuit court sont la peur de prix trop élevés (moyenne arithmétique : 3,64) et le manque de choix (moyenne arithmétique : 2,84).

Viennent ensuite un concept peu attractif (moyenne arithmétique : 2,70), ne pas retrouver des produits d'ailleurs/internationaux (moyenne arithmétique : 2,26) et, enfin, l'image que ça pourrait renvoyer (moyenne arithmétique : 1,93). Il a également été intéressant de noter que la possibilité de réponse « Il n'y a pas de frein » a obtenu une moyenne arithmétique de 3,11 (voir annexe 42).

Pour la partie 'fonctions complémentaires' (RQ2)

La majorité des répondants...

H11 ...est intéressée par la possibilité de commander des plats à emporter.

Validée

La majorité des répondants (43,93%) des répondants est intéressée par la possibilité de se faire livrer des plats et 14,64% sont « très intéressé » par cette complémentarité (voir annexe 43).

À l'opposé, 7,95% ne sont pas du tout intéressés, 9,21% ne sont pas intéressés et 24,27% se disent indifférents à cette complémentarité.

NB: En analysant les réponses obtenues à la question quatorze B, il a pu être établi que les répondants sont plus intéressés par cette fonctionnalité pour le souper que pour le repas de midi. En

effet, pour le souper, seul 1,43% des répondants a déclaré ne pas être intéressé contre 16,43% pour le repas de midi.

De plus, la majorité des répondants accepte de faire au maximum entre 5 et 10 minutes pour aller chercher des plats à emporter (que ce soit pour le repas de midi ou pour le soir). Pour le repas de midi, 22,86% des répondants acceptent de faire moins de 5 minutes pour aller chercher les plats et 11,43% acceptent de faire entre 15 et 20 minutes (voir annexe 44).

Pour le souper, nous pouvons apercevoir que les répondants sont prêts à faire un trajet plus long, avec 22,86% des répondants qui acceptent de faire entre 15 et 20 minutes (voir annexe 45).

H12 ...est intéressée par la possibilité de se faire livrer des plats.

Validée

La majorité des répondants (38,49%) est intéressée par la possibilité de se faire livrer des plats et 12,13% sont « très intéressé » par cette complémentarité (voir annexe 46).

À l'opposé, 13,39% ne sont pas du tout intéressés, 15,48% ne sont pas intéressés et 20,50% se disent indifférents à cette complémentarité.

N. B. Bien que la majorité des répondants se dit intéressée par la possibilité de se faire livrer des plats, la grande majorité de ceux-ci dit ne jamais se faire livrer de plat. En effet, l'analyse de la question six a permis de constater que 77,82% des répondants déclarent ne jamais commander de plat pour le repas de midi et 15,48% déclarent en commander moins d'une fois tous les trois mois.

Pour le souper, 50,63% des répondants déclarent ne jamais se faire livrer de plat. Un peu plus d'un tiers des répondants se fait livrer des plats moins d'une fois tous les trois mois. Enfin, seulement 2,09% déclarent en commander plusieurs fois par semaine, 4,6% une fois par semaine et 9,21% 1 à 3 fois par mois.

H13 ...est intéressée par des activités complémentaires tels que des concerts, ateliers cuisine, etc.

Validée.

61,09% des répondants sont intéressés par des activités complémentaires tandis que 38,91% ne se disent pas intéressés (voir annexe 47).

Il a pu être découvert que les personnes les plus intéressées par de telles activités sont celles de 65 ans ou plus. À l'inverse, en ce qui concerne les moins de 20 ans, la majorité se dit non intéressée. Aussi, nous pouvons voir que les personnes les plus intéressées sont seules avec enfant(s). Au niveau des revenus mensuels, ce sont les répondants ayant moins de 1500 euros net qui sont les plus favorables à ces activités. Par contre, celles ayant plus de 3500 euros net pour mois sont fort partagées.

N. B. En analysant les réponses obtenues à la question 17, il a été constaté que la majorité des répondants souhaite être tenue informée de ces activités via les réseaux sociaux. Ensuite viennent le site internet du restaurant et les emails.

Pour la partie épicerie (RQ3)

La majorité des répondants...

H14 ...achète des produits locaux 2 à 3 fois par mois.

Invalidée.

La majorité des répondants, avec 31,38%, achète des produits locaux toutes les semaines. Ensuite, 23,43% des répondants déclarent acheter des produits locaux 2 à 3 fois par mois, 11,72% en achètent environ une fois par mois et 5,86% environ une fois tous les 2 mois (voir annexe 48).

Un peu moins d'un quart des répondants (23,01%) déclare en acheter moins régulièrement et 4,6% déclarent ne jamais en acheter.

En moyenne, les personnes entre 50 et 64 ans achètent des produits locaux plus fréquemment que les personnes des autres tranches d'âge. Ensuite, ce sont les personnes âgées entre 35 et 49 ans. À l'inverse, ce sont les personnes de 65 ans ou plus qui achètent des produits locaux le moins fréquemment (voir annexe 49).

Nous pouvons également voir que ce sont les personnes en couple avec enfant(s) qui achètent le plus fréquemment ce type de produits.

Aussi, plus les revenus sont élevés, plus les répondants achètent des produits locaux fréquemment. Les personnes ayant plus de 3500€ net par mois sont ceux qui en achètent le plus souvent, suivi par les répondants ayant entre 1500 et 3500 € net par mois (voir annexe 50).

Par contre, la majorité des personnes n'ayant pas de revenu n'achète des produits locaux qu'occasionnellement.

N. B. Au niveau de leurs dépenses, la majorité des personnes entre 35 et 49 ans dépense plus de 20 euros par semaine pour des produits locaux (voir annexe 51). La majorité des personnes entre 50 et 64 ans et 65 ans et plus dépense hebdomadairement entre 15 et 20 euros pour des produits locaux. Cependant, la majorité des personnes de 34 ans ou moins dépense moins de 10€ par semaine pour ces produits locaux.

En analysant ces réponses en fonction des revenus, il a été découvert que la majorité des personnes ayant un revenu mensuel supérieur à 3500 euros dépense plus de 20 euros par semaine pour des produits locaux (voir annexe 52). La majorité des personnes ayant un salaire mensuel entre 1500 et 3500 euros net dépense entre 15 et 20 euros par semaine pour des produits locaux. Cependant, la majorité des personnes ayant un salaire mensuel inférieur à 1500 euros net dépense moins de 10 euros par semaine en produits locaux.

Enfin, il a été constaté que les répondants en couple avec enfant(s) correspondent au profil dépensant le plus d'argent en produits locaux.

Concernant les répondants qui ont déclaré ne jamais consommer de produits locaux, nous avons pu voir que les raisons principales étaient le prix, la manque d'accessibilité et le manque de temps.

H15 ...achète ses produits locaux principalement dans les grandes surfaces.

Invalidée.

La majorité des répondants achète ses produits locaux chez un petit commerçant de proximité. (voir annexe 53). Viennent ensuite les grandes surfaces, les marchés, la vente directe chez le producteur/éleveur, les grandes surfaces spécialisées en produits locaux, coopératives et, enfin, sur internet.

H16 ...est intéressée par une épicerie.

Validée.

Seulement 12,55% des répondants affirment ne pas être intéressés par une épicerie (voir annexe 54).

Parmi les répondants intéressés, 45,19% déclarent qu'il viendrait y faire des achats, mais pas régulièrement, 29,71% affirment qu'il viendrait tous les mois et 12,55% toutes les semaines.

Nous pouvons constater que les personnes les plus intéressées par l'épicerie sont celles âgées entre 50 et 64 ans (voir annexe 55). Aussi, il s'agit principalement des personnes en couple avec enfant(s) (voir annexe 56).

H17 ...accepterait de faire entre 10 et 20 min de trajet pour s'y rendre.

Validée.

La majorité des répondants (68,86%) accepte de faire entre 10 et 20 min de trajet pour se rendre dans ce type de commerce (voir annexe 57). Un peu moins d'un quart des répondants (23,25%) fait moins de 10 min et 7,89% acceptent de faire 20 min ou plus.

H18 ...est intéressée par la vente en ligne et livraison à domicile.

Validée.

La majorité des répondants (35,98%) des répondants est intéressée par la vente en ligne et distribution à domicile et 9,62% sont « très intéressé » par cette complémentarité (voir annexe 58). À l'opposé, 16,32% ne sont pas du tout intéressés, 13,81% ne sont pas intéressés et 24,27% sont indifférents à cette complémentarité.

Pour le profil des répondants (RQ4)

Il existe un lien entre l'intérêt pour un restaurant en circuit court et...

H19 ...l'âge des consommateurs.

Validée.

Comme analysé pour l'hypothèse sept, il existe bel et bien un lien entre l'intérêt pour le projet et l'âge des répondants. En effet, l'intérêt augmente avec l'âge des répondants. Les tranches d'âge les plus jeunes sont moins intéressées par le restaurant que les celles des 50-64 ans et 65 ans et plus. Un lien avait également pu être fait entre l'intérêt et le fait d'avoir ou non des enfants étant donné que les personnes avec enfant(s) sont plus intéressées par le projet que les personnes sans enfant.

H20 ...le salaire que perçoivent les consommateurs.

Validée.

Toujours analysé lors de l'hypothèse sept, il a pu être constaté que les personnes ayant un budget plus élevé sont davantage intéressées par le restaurant. Les personnes sans revenu sont quant à elles les moins intéressées.

2.2.G Conclusion de l'étude quantitative

RQ1: Quelles sont les habitudes des consommateurs au restaurant ?

Tout d'abord, il a pu être établi que la majorité des répondants est assez réticente à faire un nombre élevé de kilomètres pour se rendre au restaurant et fait généralement moins de 20 kilomètres.

Cependant, certains profils (revenue mensuel entre 1500 et 3500 euros et tranche d'âge de 50 et 64 ans) ont répondu majoritairement faire entre 21 et 30 kilomètres pour cette même question.

Au niveau de la fréquence, il a été constaté que les répondants se rendent généralement au restaurant une fois par mois et les critères les plus importants sont le rapport qualité/prix, manger sainement et manger des produits locaux.

Les prix payés sont majoritairement compris entre 8 et 14 euros par une entrée et entre 15 et 22 euros pour un plat. Cependant, il a été constaté que ces prix croient pour les personnes âgées entre 35 et 64 ans et pour les personnes ayant un revenu mensuel supérieur à 3500 euros.

Il a également été constaté que la grande majorité des répondants n'est jamais allé dans un restaurant en circuit court et ne connaît pas d'établissement de la sorte. La notoriété a tendance à diminuer avec l'âge des répondants.

L'ensemble des personnes ayant déjà testé un restaurant en circuit court a apprécié cette expérience. De ce fait, il a pu être constaté qu'il existe actuellement un problème de marketing du concept.

La majorité des répondants est prête à payer un prix supérieur de 10% par rapport à un restaurant traditionnel.

Enfin, les principales motivations à aller manger dans un restaurant en circuit court sont la fraîcheur, la qualité, le goût et la provenance locale des ingrédients utilisés.

À l'inverse, les principaux freins sont la peur de prix trop élevé et le manque de choix.

RQ2: Quelles fonctions complémentaires les consommateurs recherchent-ils ?

Il a été constaté que la majorité des répondants se dit intéressée par la possibilité de commander des plats à emporter et par la possibilité de se faire livrer des plats.

Cependant, moins de la moitié des répondants a pour habitude de se faire livrer des plats, que ce soit pour le repas de midi ou pour le souper.

Enfin, un peu plus de six répondants sur dix est intéressé par des activités complémentaires tels que des concerts, ateliers cuisine etc.

RQ3: Est-il intéressant de créer une épicerie à côté ou dans le restaurant ?

La très grande majorité des répondants se dit intéressée pour une épicerie à proximité directe du restaurant, même si la plupart des répondants envisagent venir de manière non régulière.

Au niveau des achats de produits locaux, il a été constaté que la majorité des répondants déclare en acheter toutes les semaines. Les personnes appartenant à la tranche d'âge 50-64 ans sont les acheteurs les plus réguliers ainsi que les personnes en couple avec enfants. Les fréquences d'achats augmentent également avec le budget des répondants.

Les commerces favorisés pour ce type de produits sont les petits commerces de proximités, les grandes surfaces et les marchés.

RQ4: Quel est le profil le plus intéressé par notre projet ?

Il a été constaté que plus de trois quarts des répondants se disent favorables à l'ouverture d'un restaurant en circuit court (l'intérêt a tendance à croître avec l'âge des répondants).

Le profil le plus intéressé par le projet dispose d'un revenu mensuel de plus de 3500 euros net par mois et a généralement un ou plusieurs enfant(s). A l'inverse, le profil le moins intéressé est constitué des personnes ayant un revenu mensuel inférieur à 1500 € net.

Chapitre 3: Décisions stratégiques

2.3.A Segmentation et Ciblage

Afin d'analyser les consommateurs et obtenir la cible, une segmentation du marché a été réalisée à l'aide de différents critères.

Segmentation géographique

Au niveau de l'emplacement géographique, il est important de remarquer que les personnes qui se montrent intéressées par des produits biologiques et locaux sont généralement des personnes qui réfléchissent à ce qu'elles mangent et l'impact que cela produit sur la société. Comme l'a présenté Olivier Van Cauwelaert (fondateur de la coopérative Farm) lors d'une conférence, un emplacement situé à proximité d'une université ou d'un pôle intellectuel est propice au développement de ce genre de produits (Van Cauwelaert, 2017).

Les principales universités en Wallonie se situent à Louvain-la-Neuve, Liège, Namur ainsi que certaines facultés à Gembloux et Mons. Bien sûr, Bruxelles constitue également un pôle intellectuel où plusieurs universités sont présentes.

Ensuite, au niveau des provinces, il a été remarqué que la plupart des consommateurs de produits biologiques se situent dans la province de Liège ou dans le Hainaut avec respectivement 33% et 31% des acheteurs wallons. Il y a en revanche une demande moins forte dans les provinces du Brabant wallon et du Luxembourg où se trouvent seulement 13% et 7% des acheteurs. La province de Namur se situe quant à elle entre ces deux extrêmes (Annet & Beudelot, 2015).

Il est donc possible de déduire que la demande et l'attrait général pour notre type de restaurant seraient plus forts dans les provinces où se trouve la plus grosse proportion d'acheteurs biologiques.

Segmentation sociodémographique

En ce qui concerne l'âge des consommateurs, c'est entre 30 et 50 ans que la consommation de nourriture hors domicile est la plus importante (Ministère de la Région wallonne, 2011).

Près de 90% des ménages consomment hors domicile au moins une fois par an pour une dépense annuelle d'environ 1450€ par ménage. Concernant la tranche d'âge des 50- 59 ans, la proportion des personnes consommant hors domicile est légèrement inférieure (un peu plus de 80%). Cependant,

les montants dépensés par cette tranche d'âge sont plus élevés avec environ 1680€ annuellement par ménage (Ministère de la Région wallonne, 2011).

Les données concernant la consommation de produits biologiques sont légèrement différentes. En effet, les plus grands consommateurs ont plus de 50 ans avec environ 32% de la consommation attribuée aux 50-64 ans. Les personnes âgées entre 40 et 49 ans représentent quant à elles environ 16% des achats de produits biologiques et celles âgées entre 30 et 39 ans représentent 15% des achats (Stabel, 2017).

Toujours au niveau du profil des consommateurs de produits biologiques, ce sont principalement les pensionnés ainsi que les ménages à hauts revenus avec enfants. En effet, ces deux groupes représentent la moitié des dépenses en produits biologiques (Stabel, 2017).

Il est également intéressant de noter l'augmentation significative de la consommation de produits biologiques par célibataires (augmentation de 4% en un an) (Stabel, 2017).

A l'opposé, les familles à faibles revenus ou avec un seul revenu consacrent qu'une faible partie de leur budget à l'alimentation biologique.

En analysant la répartition des acheteurs de produits biologiques, il peut également être établi que 53% des acheteurs proviennent de la classe moyenne, 37% dans la classe privilégiée et seulement 10% dans la classe populaire. Ceci permet que des revenus élevés sont favorables à l'achat de produits biologiques (Stabel, 2017).

De plus comme mentionné auparavant, le niveau d'éducation a un impact sur la consommation de produits biologiques. Ainsi, une très large proportion (81%) des personnes ayant un diplôme universitaire consomment des produits biologiques et seraient donc plus enclins à consommer des produits locaux (Stabel, 2017).

Segmentation comportementale

Les personnes susceptibles de se rendre dans un restaurant en circuit court recherchent avant tout une expérience locale, souhaitent des produits provenant de producteurs qui leur sont familiers et dont l'origine peut être vérifiée (Annet & Beaudelot, 2015). Ils souhaitent également consommer des produits sains et biologiques dont la qualité est garantie. Cependant, une majorité souhaite également aider et contribuer au développement économique de leur région en achetant local et donc en soutenant les agriculteurs avoisinant (Annet & Beaudelot, 2015).

Il peut être supposé que ces critères valent également pour les personnes désirant manger dans un restaurant en circuit court. Elles désirent manger des produits sains à l'extérieure et recherchent une expérience spéciale et conviviale.

Les valeurs mises en avant dans les commerce en circuits court sont donc importantes pour les consommateurs. Ces valeurs peuvent être la proximité, la solidarité, le respect et la confiance entre les acteurs. Il y a une volonté claire de recréer des liens sociaux entre producteurs et consommateurs.

Ciblage

Au niveau de l'âge, il a été remarqué que ce sont les personnes entre 50 et 59 ans qui dépensent le plus d'argent au restaurant (Annet & Beudelot, 2015) et celles entre 50 et 64 ans qui dépensent le plus en produits biologiques (Stabel, 2017).

De ce fait, la cible du projet correspond aux personnes âgées entre 50 et 59 ans.

En ce qui concerne l'état civil, grâce à l'analyse préalable du marché, a pu être établi que les plus grands consommateurs de produits biologiques sont les ménages aisés avec enfant(s) ainsi que les célibataires. Cependant, ce sont principalement des ménages et des familles qui se rendent au restaurant et c'est donc ce segment qui sera visé en particulier. La cible sera donc constituée des ménages ayant des enfants entre 10 et 25 ans.

La cible possédera également un haut niveau d'éducation (potentiellement universitaire), car c'est le segment qui réfléchit le plus à ce qu'il consomme. Elle fera donc partie de la classe moyenne ou privilégiée. De plus, étant donné l'établissement proposera principalement des produits biologiques, la cible sera composée de personnes portant une forte attention à leur santé.

Enfin, les valeurs portées par le restaurant et qui feront écho auprès des clients sont des notions de proximité, solidarité et confiance.

Pour résumer, le coeur de cible est un ménage ayant un haut niveau d'éducation constitué des personnes ayant entre 50 et 59 ans avec enfants. Ils font partie de la classe moyenne supérieure et défendent des valeurs de solidarité et de confiance.

2.3.B Choix du positionnement du restaurant

La stratégie mise en place est une stratégie de différenciation car nous occupons un marché développé en adoptant un positionnement différent et en y ajoutant l'aspect local.

L'avantage concurrentiel de ce projet est l'aspect local développé dans sa globalité, non seulement la nourriture, mais aussi pour les autres services proposés par l'établissement. En effet, l'établissement tend à proposer des activités tels que des concerts, des rencontres avec les producteurs etc. permettant de le différencier et de le rendre unique.

Une image haut de gamme est également adoptée en visant une cible aisée et en proposant des prix sensiblement supérieurs à la moyenne.

Le positionnement est donc "Pour les personnes recherchant une expérience gustative locale, l'établissement en circuit court est un restaurant proposant des plats intégrant des produits exclusivement locaux. Le restaurant allie solidarité et convivialité tout en fournissant des produits de qualité aux clients."

2.3.C Les valeurs de l'établissement

Afin de mieux représenter la vision, il a été décidé de développer les valeurs clefs de ce projet. Il sera dès lors possible de se baser sur ces dernières afin de faire évoluer le projet et de prendre les décisions stratégiques. Elles doivent également permettre de se démarquer de la concurrence et aider à attirer et à fidéliser la clientèle.

Il s'agit donc de la culture de cette petite entreprise à laquelle l'ensemble des employés et collaborateurs devront adhérer.

N.B. Il a été décidé de décrire ces valeurs en « nous » car beaucoup plus fédératrices.

Valeurs	Description
Proximité	Ce projet tend évidemment à retrouver une proximité géographique, mais aussi relationnelle en développant l'économie locale et en réduisant au maximum le nombre d'intermédiaires. Cela permet notamment de garantir la fraîcheur des aliments et de retrouver d'anciens produits disparus.

Solidarité	Être solidaires envers toutes les parties prenantes de ce projet, notamment via le soutien aux agriculteurs locaux.
Respect	Des clients, des producteurs, de la nature et de l'environnement. Il est donc important que les producteurs respectent leurs bêtes et leur bien-être dans leur manière de travailler.
Transparence	La transparence est un des éléments clés de ce projet. Il est essentiel pour les clients désireux de connaître la provenance de nos produits et les méthodes de productions utilisées. Cette valeur tend à se perdre avec l'industrialisation massive de l'alimentation et il y a donc la volonté de la réinstaurer.
Confiance	Établir une relation de confiance est primordial dans tout projet entrepreneurial. Il est essentiel d'avoir une relation de confiance avec les producteurs, mais également avec les clients.
Convivialité	Il y a la volonté de développer un restaurant à la fois haut de gamme et convivial
Qualité	En recherchant constamment la plus haute qualité possible dans les différentes activités. Cela passe bien évidemment par la recherche des meilleurs produits locaux, de la plus grande fraîcheur et par le développement de plats à hautes qualités nutritionnelles. Les fournisseurs doivent également avoir cette recherche de qualité dans leurs activités. <u>N.B.</u> Il est évidemment actuellement impossible de soutenir les producteurs en termes de formation ou d'accès à des matériaux de plus grande qualité, mais cela pourrait constituer un objectif à long terme.
Durabilité	En travaillant de manière durable et encourageant les producteurs à travailler sans pesticide, sans engrais chimiques ou encore sans OGM. Il y a la volonté de travailler le plus possible avec du matériel récupéré et de réduire les déchets au maximum.

2.3.D Choix du lieu d'implantation

La prochaine étape de ce projet est de déterminer le lieu d'implantation pour le restaurant.

Pour ce faire, la cible va être prise en compte en choisissant un endroit à forte concentration de personnes concernées. L'idéal serait la présence d'une université à proximité ainsi qu'une région à hauts revenus.

Comme mentionné auparavant, les principales universités en Wallonie se trouvent à Louvain-la-Neuve, Liège, Namur, Gembloux et à Mons. Il serait donc intéressant que l'établissement se situe une distance raisonnable de ces pôles.

Il est également utile de rappeler que, comme mentionné dans la segmentation et dans l'analyse du marché, la majorité des acheteurs de produits biologiques se situent dans la province de Liège et du Hainaut et il est donc préférable de se concentrer sur une de ces deux provinces.

Pour rappel, 33% des acheteurs de produits biologiques en Wallonie se situent dans la province de Liège contre 31% pour le Hainaut (Annet & Beudelot, 2015)..

Ensuite, notre cible étant principalement des ménages aisés, il est intéressant de s'intéresser aux revenus moyens par commune en Wallonie. Il est intéressant de noter que les revenus sont plus élevés dans le Brabant wallon, le nord du Hainaut et le sud de la province du Luxembourg.

Pour les provinces de Liège et de Namur, les revenus sont fort variables en fonction des différentes communes.

En résumant ces informations, deux provinces ont été sélectionnées à savoir la province de Liège et du Hainaut. En effet, au vu du nombre de consommateurs présents dans ces provinces, le projet dispose d'un haut potentiel.

Plus précisément, il a fallu rechercher une commune située à proximité de Liège ou de Mons étant donné la présence d'une université dans chacune de ces villes.

En ce qui concerne la commune de Liège, le revenu annuel moyen est assez bas (moins de 17500€ par an). Cependant, en s'intéressant plus en profondeur aux revenus moyens dans cette province, il a été aperçu qu'ils varient de manière considérable entre les différentes communes.

Ainsi, les communes de Chaudfontaine et d'Esneux, situées en périphérie, ont des revenus moyens entre 21500 et 25000€ par an soit un chiffre supérieur à la moyenne.

Concernant la commune de Mons, elle a également des revenus moyens plutôt faibles. La commune de Jurbise, située à proximité, est composée de personnes à plus hauts revenus (au-dessus de 25000€/an) (IWEPS, 2013).

De plus, la carte de la concurrence établie auparavant a été utilisée afin de trouver un emplacement où la concurrence reste fort limitée. Comme décrit la section consacrée à la concurrence, les restaurants sont assez dispersés en Wallonie.

Pour la région de Liège, il y a un restaurant à la ferme proposant des aliments biologiques et principalement locaux ("Au P'tit Bon Orme" à Lantin). Il y a également "Ma ferme en ville" qui se situe à Liège, mais qui est plus une cantine qu'un véritable restaurant. Le positionnement choisi par ce restaurant est donc fort différent de ce projet.

Ensuite, à proximité de Mons, il y a un restaurant biologique proposant quelques plats locaux nommés "La saisonnière".

La décision finale a été d'implanter le restaurant dans la commune de Chaudfontaine. En effet, étant donné la concurrence à Jurbise ainsi que la taille de l'université de Liège qui est bien supérieure à celle de Mons, la commune de Chaudfontaine semble disposer d'un plus potentiel que celle de Jurbise. Aucun projet semblable n'est présent dans les environs de Chaudfontaine et les revenus moyens sont élevés.

Chapitre 4: Récapitulatif

2.4.A Récapitulatif des décisions stratégiques

Après avoir méticuleusement analysé le marché et les forces en présence, différentes décisions stratégiques ont pu être prises.

Une segmentation à partir de différents critères a tout d'abord été réalisée. De la sorte, il est apparu que d'un point de vue géographique les clients potentiels devraient principalement se trouver à proximité d'une université et dans la région de Liège ou du Hainaut. De plus, la présence d'établissements commercialisant des produits locaux est plus faible dans ces provinces.

En ce qui concerne le critère socio-démographique, il est apparu que le niveau d'éducation augmente la consommation de produits biologiques. Aussi, ce sont les pensionnés et les ménages à hauts revenus qui sont les plus grands consommateurs de produits biologiques.

Au niveau comportemental, les valeurs mises en avant par les clients potentiels sont principalement la solidarité, la convivialité et la confiance.

Grâce à cette segmentation, notre cible a pu être déterminée. Il s'agit des personnes âgées entre 50 et 59 ans formant un ménage et ayant un haut niveau d'éducation. Ils font partie de la classe moyenne supérieure et ont des enfants.

Concernant le positionnement, il peut être qualifié de haut de gamme avec comme définition : "pour les clients recherchant une expérience gustative locale, notre établissement en circuit court est un restaurant proposant des plats intégrant des produits exclusivement locaux. Le restaurant allie solidarité et convivialité tout en fournissant des produits de qualité aux clients".

Enfin, la question de l'emplacement s'est posée et notre choix s'est porté sur la commune de Chaudfontaine. Ce choix a été dicté par la présence de l'université de Liège à proximité, l'absence de concurrents au concept semblable dans la région ainsi que la présence de hauts revenus dans cette commune.

2.4.B Business Model Canvas

Key partners	Key activities	Value proposition	Customer relationship	Customer segments
Le restaurant aura besoin de plusieurs partenaires. Les principaux seront les fournisseurs de produits locaux car c'est grâce à eux que le restaurant pourra proposer des ingrédients de qualité aux clients. Il y aura aussi des partenariats avec des organisations locales promouvant l'alimentation biologique.	Les activités clés concernant l'établissement sont : -Approvisionnement auprès de fournisseurs proposant des produits qualitatifs -Cuisine et préparation de recette optimisant le goût et la fraîcheur des aliments -Exploitation d'un lieu accueillant et en accord avec le concept qui optimiserait l'expérience vécue par les clients	Le restaurant adoptera une stratégie de différenciation en ajoutant l'aspect local comparé aux simples restaurants. Notre avantage concurrentiel est de ne pas seulement proposer de la nourriture locale mais bien une réelle expérience en y ajoutant un environnement (décoration,...) ainsi que des divertissements basé sur l'aspect local. De plus, le positionnement sera haut de gamme avec comme principe « Pour les clients recherchant une expérience gustative locale, notre établissement en circuit court est un restaurant proposant des plats intégrant des produits exclusivement locaux. Le restaurant allie solidarité et convivialité tout en fournissant des produits de qualité aux clients ».	La communication se fera online comme offline, notamment via les réseaux sociaux ou une newsletter, cette communication sera impersonnelle. Il y aura aussi une offline caractérisée par une présence dans la presse. Cependant, le principal point de la relation se fera dans le restaurant en prenant soin des clients et échangeant directement avec eux à propos de leurs aspirations.	Le cœur de cible et donc la stratégie se concentre sur les ménages ayant un haut niveau d'éducation, constitué par des parents ayant entre 50 et 59 ans. Il y a des enfants qui sont déjà grands dans ces ménages et ils font partie de la classe moyenne supérieure et défendant des valeurs telles que la solidarité et la confiance.
	<u>Key ressources</u> Il y a besoin de : -Un lieu où se situera le restaurant -Matériel dont des équipements de cuisine -Ressources financières pour réaliser les premiers investissements -De personnel tel qu'un gestionnaire, un cuisinier ainsi que du personnel de salle -De ingrédients de qualité à proposer aux clients		<u>Channel</u> Il s'agit de vente direct étant donné que les clients vont consommer les produits directement dans le restaurant.	
<u>Cost structure</u> L'exploitation implique différents couts : -Des investissements de base liés au matériel -Des couts fixes comme les frais de loyer de l'emplacement ou les dépenses en personnel et certaines campagnes publicitaires. -Des couts variables comme les achats en aliments et les charges. Il y a des possibilités concernant des économie d'échelle lorsque les quantités d'aliments commandées auprès des fournisseurs seront importantes.		<u>Revenue stream</u> Dans ce cas, les revenus proviennent des repas servis dans le restaurant et sur lesquels nous retirons une marge bénéficiaire.		

Partie III: Démarches pratiques

Chapitre 1: Etablissement de partenariats

3.1.A Gestion des fournisseurs

La prochaine étape du projet a été de sélectionner les fournisseurs avec lesquels il est possible de coopérer. Les fournisseurs sont évidemment un élément déterminant dans la réussite d'un projet sur l'alimentation de qualité. Comme vous le verrez plus loin, il est désirable que le projet fasse partie de "l'Alliance Slow Food des Chefs". Cette dernière a donc un impact sur le choix des fournisseurs étant donné que pour faire partie de l'alliance, il est nécessaire de "travailler majoritairement (minimum 80%) avec des producteurs non industriels, labellisés en bio ou qui respectent ou se rapprochent, dans leur processus de production, des critères « Bon, Propre et Juste ». Celle-ci est définie par la Charte de Slow Food International, la Fondation Slow Food pour la Biodiversité du Goût, les Sentinelles et l'Arche du Goût" (Allianceslowfood.be, 2018).

Ainsi, il y a la volonté de travailler exclusivement avec des produits locaux ou issus de l'agriculture biologique. Il d'abord fallu répertorier la majorité des fournisseurs disponibles (principalement en Wallonie) en fonction des produits qu'ils vendaient et en fonction de leur situation géographique. La très grande majorité de ces fournisseurs est reprise sur le site internet Lecllocal.be.

Il a ensuite fallu sélectionner certains d'entre eux et il a donc été décidé de suivre certains critères afin de faire le meilleur choix possible. Voici les principaux critères de sélection:

- Situation géographique: comme déjà dit auparavant, il sera nécessaire de s'approvisionner assez régulièrement auprès des fournisseurs. Il est donc désirable de limiter les durées de trajets entre le fournisseur et le restaurant pour des raisons à la fois écologiques et économiques.
- Appellation biologique: les produits biologiques sont favorisés.
- Valeurs retrouvées chez l'exploitant: comme vous avez pu le voir précédemment, les valeurs qui seront portées par le restaurant ont été décidées. Il est donc primordial de retrouver ces valeurs auprès des personnes avec lesquelles une coopération sera mise en place.

Ainsi, il y a la volonté que les fournisseurs agissent de manière durable c'est-à-dire qu'ils respectent l'environnement et la nature dans leur manière de travailler. Dans le cas des agriculteurs, ils doivent respecter leurs bêtes et leur bien-être même si cela est plus

contraignant notamment du point de vue financier. La qualité et la fraîcheur des produits sont également des éléments indispensables pour la réussite du projet. Il y a une volonté que les producteurs travaillent sans pesticides, sans engrais chimiques ou encore sans OGM.

- Prix proposés: bien qu'il y a la volonté de rechercher la plus haute qualité possible, il est évidemment indispensable d'avoir les prix les plus compétitifs possible. Le facteur "coût" est donc une donnée qu'il a également fallu prendre en considération dans la sélection des fournisseurs.

Afin de connaître les fournisseurs, d'avoir de meilleures idées quant à leurs manières de travailler et à la qualité des produits qu'ils proposent, il a été indispensable d'aller à leur rencontre, notamment grâce à l'Horecatel qui se tenait du 4 au 7 mars 2018. Cela a permis d'avoir un premier contact avec eux et de voir quelles sont les valeurs qu'ils défendent. Il a été décidé de regrouper dans le tableau ci-dessous les producteurs avec lesquels une coopération est envisagée.

N.B. Etant donné que les prix varient très régulièrement, il est préférable de directement contacter les producteurs ou de contacter les auteurs de ce travail. Les prix de ce tableau datent de début mars 2018 et ont principalement été collectés à l'Horecatel 2018. Cependant, certains cites mettent régulièrement leurs prix à jour et peuvent être trouvés dans nos sources ci-dessous.

Sources pour ce tableau : ("Horecatel 2018", 2018) ; (EFARMZ, 2018) ; ("fermesaintebarbe - Les paniers", 2018) ; ("Ferme d'Aubaye à Meux - Boucherie en direct de la ferme", 2018) ; ("La gamme des vins – Vin de Liège, domaine viticole liégeois", 2018) ; ("Septentriones", 2018)

Afin d'alléger le texte, cette liste comprenant les fournisseurs, les aliments ainsi que leur prix figure en annexe (voir annexe 60).

3.2.B Partenariat avec le monde de la cuisine

En ce qui concerne le chef, il y a la volonté de faire partie d'une alliance appelée "Alliance Slow Food des Chefs". Les chefs repris sous cette alliance se doivent "de proposer à leur clientèle des repas bons, propres et justes, respectueux des producteurs, de l'alimentation durable, locale, des chaînes courtes et de la saisonnalité" ("Alliance Slow Food des Chefs - Belgique - Home", 2018).

Cette alliance est apparue en Belgique en 2016 bien qu'elle existait déjà dans d'autres pays aussi bien en Europe que dans le reste du monde. Elle est soutenue par différents organismes tels que Bruxelles Environnement, Biowallonie ou encore l'Apaq et permet de renforcer l'image de l'établissement et de confirmer son engagement dans la responsabilité alimentaire ("Alliance Slow Food des Chefs - Belgique - Home", 2018).

Tout chef peut faire partie dans cette alliance à la condition qu'il "sauvegarde la biodiversité agroalimentaire, les savoirs gastronomiques et les cultures locales" ("Alliance Slow Food des Chefs - Belgique - Règlement international", 2018). Les chefs de cette alliance doivent rechercher la qualité dans leur travail, dans le choix de leur matière première et doivent également avoir des relations appropriées avec leurs fournisseurs. Il est également important que les chefs "puissent fournir à leurs clients les informations sur les produits cuisinés, leur origine, les producteurs" ("Alliance Slow Food des Chefs - Belgique - Règlement international", 2018).

Au niveau des coûts, il y a uniquement un abonnement annuel.

Afin d'avoir une meilleure idée quant aux plats que le restaurant pourrait proposer, des cartes de plusieurs restaurants ont été parcourues et certains plats pouvant être cuisinés uniquement avec les producteurs choisis ont été répertoriés. Certains de ces plats ont également été composé par André Roland, vous trouverez les informations concernant les sources au début du tableau. Ces plats n'ont évidemment pour objectif que de donner une idée et seront bien sûr adaptés par le chef cuisinier. La liste proposée est assez longue et il faudra également n'en sélectionner que quelques-uns qui varieront en fonction des saisons.

Aussi, il a été décidé de proposer des plats différents pour le repas de midi étant donné que les consommateurs disposent généralement de moins de temps pour manger.

Enfin, il est important pour ce type de restaurant de toujours proposer des plats végétariens. Ils ont été mis en vert dans les tableaux ci-dessous.

3.2.C Établissement de la carte

Afin d'alléger le texte, cette carte figure en annexe (voir annexe 59).

Chapitre 2: Détermination des prix et du nom du restaurant

3.2.A Les prix

Afin de déterminer les prix auxquels seront proposés les menus, plusieurs actions ont été entreprises. D'abord, l'analyse des prix pratiqués par les restaurants proposant des produits locaux ainsi que sur l'avis des gens pour connaître le "willing to pay" via l'étude quantitative.

Avant de penser au prix auquel proposer les produits, il faut également évaluer les coûts afin de garantir une marge suffisante pour le restaurant.

Il faut donc analyser ces données et prendre la meilleure décision pour le restaurant.

Cependant, en premier lieu, il est nécessaire de se situer sur l'horloge stratégique selon Bowman. Suite un entretien préalable à la réalisation du projet avec le promoteur Bernard Paque, celui-ci avait confié que, pour ce type de restaurant, un positionnement plutôt haut de gamme est indispensable dans un souci d'atteindre la rentabilité.

Il est souhaitable de proposer aux clients une valeur perçue élevée tout en pratiquant des prix supérieurs à la moyenne. La stratégie sera dès lors la différenciation par le haut (Giboin, 2016).

En ce qui concerne la concurrence, il a été conclu qu'en moyenne les restaurants proposant des produits locaux proposent une entrée à un prix de 13€ et un plat qui a un prix de 23€ en moyenne. Cependant, le calcul de cette moyenne inclut des établissements locaux bas de gamme et le souhait est d'adopter un positionnement haut de gamme donc les prix seront supérieurs.

Ensuite, l'étude quantitative a montré que le rapport qualité-prix est très important pour la plupart des consommateurs. Les prix doivent donc être justifiés par la qualité des produits et du service au sein de l'établissement.

Il est également ressorti que la grande majorité des gens sont prêts à dépenser entre 8 et 14€ pour une entrée classique au restaurant alors que 16% pourront dépenser jusqu'à 20€ pour cela.

C'est plus équilibré concernant le plat principal pour lequel près de 50% des répondants dépensent entre 15 et 22€ et près de 38% dépensent entre 22 et 30€.

Il est intéressant de noter aussi que la majorité (plus de 35% des répondants) est prête à payer 10% de plus pour des plats locaux que pour des plats classiques. Ils sont même 15% à pouvoir monter l'addition à 20% supplémentaire pour ce type de proposition.

Cela permet donc de confirmer qu'un positionnement haut de gamme avec des prix supérieurs à la moyenne peut être adopté.

En regardant les coûts pratiqués par les fournisseurs, il peut être constaté que:

Concernant la viande, les prix moyens sont :

10€/kg pour le poulet

16€/kg pour le rôti

12€/kg pour le porc

Sachant que le restaurant peut servir 4 repas avec un kilo de viande, cela revient au quart par assiette.

Concernant les légumes, les prix moyens sont, par exemple:

4€/kg pour les aubergines

2€/kg pour les tomates

Sachant qu'il est possible de réaliser plusieurs assiettes avec un kilo de légumes.

À cela, il faut ajouter le prix des condiments, sauce etc.

Cela dépendra évidemment du plat sélectionné, étant donné que certaines viandes sont plus chères, mais une assiette classique devrait coûter aux alentours de 9€ en ingrédient, une entrée 5€.

De plus, en restauration, la marge classique est de 300%.

En résumé et en tenant compte de ces éléments, les prix pourront être considérés comme haut de gamme. Étant donné que le restaurant vise ce segment, il faut prendre en compte que les gens dépensent entre 22 et 30€ pour un plat au restaurant et peuvent payer jusqu'à 20% de plus que ce montant pour des plats locaux. C'est pourquoi le prix d'un plat classique dans le restaurant devrait donc se situer aux alentours de 30€ (17€ pour une entrée). Ce montant sera bien sûr supérieur pour les ingrédients plus chers comme le foie gras ou le saumon.

Ce montant est légèrement supérieur au prix moyen de la concurrence, ce qui est normal étant donné notre positionnement.

Enfin, par rapport au prix d'une assiette et en ne tenant compte que du prix des aliments, la rentabilité devrait être un peu au-dessus de 300% (soient en moyenne 3,5 fois les prix des aliments présents dans l'assiette).

3.2.B Le nom

Le choix du nom de l'établissement est un choix primordial. Ainsi, il doit être reconnaissable par les clients et pertinent par rapport au concept.

De ce fait, l'étude quantitative devait déterminer s'il est plus pertinent de choisir un nom faisant référence à l'aspect local, la région concernée ou le monde de la restauration.

Elle a montré que, même si pour à peu près un tiers des répondants cela n'a pas d'importance, la majorité pense que le nom doit être relatif à l'aspect local sans nécessairement se rapporter à la région visée. Cela permettra d'informer sur l'objet du restaurant auprès des potentiels clients qui ne connaissent pas l'établissement.

Plusieurs noms ont été imaginés parmi lesquels:

- Local' Attitude
- Saveur du coin
- La marmite Locale
- La cuisine de mon jardin
- Du pré à l'entrée
- Fraîcheur Locale

Après avoir soumis ces propositions à quelques proches ainsi que professionnels pour obtenir des avis extérieurs, il en est ressorti que "Local' Attitude" est le nom préféré de la plupart des personnes. De plus, il exprime sans équivoque le concept du restaurant, ce qui est positif pour la reconnaissance. C'est pourquoi il a été décidé de garder "Local' Attitude" qui devient par conséquent le nouveau nom du restaurant.

Chapitre 3: Matériel pour le restaurant

Pour développer une activité commerciale, et en particulier un restaurant, des investissements en matériel sont nécessaires.

L'établissement ne peut déroger à cette règle et il faut penser aux besoins futurs.

Des équipements pour la cuisine seront nécessaires, notamment un four, un réfrigérateur, des plaques de cuisson ainsi que des ustensiles ou encore un lave-vaisselle.

Ensuite, il y a ce qu'on peut qualifier de mobilier, ce qui inclut les tables et les chaises.

Par ailleurs, d'autres dépenses sont à prévoir comme l'achat de caisse enregistreuse.

Finalement, un certain budget sera alloué à la décoration de l'endroit ainsi qu'à la vaisselle.

3.3.A Gros matériel pour la salle et la cuisine

Pour la cuisine, il a été décidé de traiter avec l'enseigne "Metro" car elle propose des prix attractifs ainsi que des livraisons gratuites. Les prix ont été extraits du site internet de Metro en avril 2018.

Les différents articles sont:

- Une chambre froide pour stocker les aliments au frais, dont les dimensions sont de 2,3m sur 2,3m afin de stocker tous les produits. La marque choisie est "UpGreen" et cela a un coût de 6298€.
- Un piano de cuisson qui possède 7 brûleurs au gaz dont un pour le wok ainsi que 4 fours qui possèdent des fonctions différentes et complémentaires. Le choix s'est porté sur un article de la marque "Stoves Richmond" qui possède ces caractéristiques pour un coût de 2590€.
- Également pour la cuisson, il faut investir dans un grill à simple mâchoire qui a un coût de 366€.
- Pour aller avec ces machines de cuisson, le restaurant a besoin d'une hotte dynamique avec ventilateur. Nous en avons trouvé une correspondante à un prix de 1219€.
- Une table en inox est nécessaire également, les gérants ont opté pour une table-étagère d'une dimension de 190X60 cm qui coûte 397€.
- Concernant le nettoyage, il y a besoin d'un lave-vaisselle et d'un lave-verre. Le premier, d'une capacité de 11l aura un coût de 2805€ alors que le deuxième, d'une capacité de 14l, aura un coût de 2154€.
- Enfin, concernant les ustensiles, il faudra discuter avec le chef plus en détail pour savoir exactement ce qui sera nécessaire, mais un budget de 1000€ est prévu.

Au total, il faut prévoir un investissement de 16829€ TVAC pour les équipements de cuisine.

Concernant le mobilier, il est utile de penser à différentes choses. Celles-ci doivent être en accord avec le concept dans un souci de pertinence et pour renforcer l'expérience vécue par les clients.

- Des tables sur lesquelles mangeront les clients et qui seront placées en salle. Nous souhaitons des tables avec un vrai caractère et un cachet spécifique. Nous avons donc opté pour une entreprise belge "Palettophile" ou plutôt un artisan wallon qui est situé en périphérie liégeoise. Il fabrique des tables sur mesure à partir de palettes récupérées avec comme credo "Rien ne se perd, tout se transforme". De plus, ces tables et ce style donnent un bel aspect authentique, une impression de récupération et d'écologie qui sont en accord avec les valeurs de la clientèle.

Il y a le besoin de tables, de chaises et d'un comptoir sur mesure.

Étant donné que la capacité du restaurant sera de 30 clients en même temps dans l'établissement, il faut acheter 32 chaises, 8 tables (de 4 places) ainsi qu'un comptoir sur mesure.

Une table réalisée par Palettophile a un coût de 479€ pièce soit 3832€ pour l'ensemble.

Le comptoir fera environ 6 m² et sachant que l'entreprise réalise des pièces sur mesure ainsi qu'un aménagement pour 90€ le m², il faut 540€.

Pour les chaises, elles ont un coût de 60€ pièce soit 1920€ au total, ce qui donne donc 6292€ pour le mobilier.

3.3.B Matériel pour la décoration

En ce qui concerne la décoration, il a y la volonté de mettre en avant des acteurs locaux ainsi que les valeurs du restaurant.

C'est pourquoi, le restaurant affichera des oeuvres d'art telles que des peintures ou des sculptures d'artistes locaux. Par souci d'économie, de renouvellement et de contribution au développement de la région, ces oeuvres seront à vendre donc le restaurant fera office de salle d'exposition. Cela est intéressant pour les artistes qui confieraient leurs oeuvres afin de bénéficier d'un lieu visité pour exposer et vendre leurs oeuvres.

Pour ce faire, il faut donc contacter et établir des partenariats avec des artistes locaux. Peut pas exemple être mentionné le travail de Pascale Dupont, artiste liégeoise, qui peint des paysages ou des foules avec des couleurs chaudes donc une collaboration serait intéressante pour les deux parties.

Sur les sets de table, il est intéressant de mettre en avant deux choses.

D'un côté, les valeurs prônées par le restaurant telles que la solidarité, la proximité, l'attachement local, la nourriture saine, le respect de l'environnement etc.

En parallèle, il serait pertinent de placer la présentation d'un agriculteurs partenaire, de ses valeurs et de son exploitation. En effet, cela créerait un lien émotionnel entre les clients et les producteurs qui serait bénéfique et améliorerait l'expérience vécue.

Pour ce faire, différentes versions des sets de table doivent exister avec des présentations différentes. Ceci coûte un peu plus cher mais est nécessaire pour l'expérience des clients, car ils pourront alors échanger leurs informations aux autres personnes.

Le choix s'est porté sur une entreprise (Smart-Photo) pouvant livrer des sets de table en PVC de telle sorte à ce qu'ils soient réutilisables. Cela coûte 9,95€ par set de table en PVC soit un peu moins de 60€ pour une commande de 60 articles (ce nombre représente deux services).

Nous avons également pensé à la vaisselle et aux verres, pour ceux-ci, il est souhaitable d'obtenir des objets spéciaux et se démarquant.

C'est pourquoi, les assiettes seront achetées chez une artiste liégeoise, art de la table, qui réalise des assiettes en porcelaine nommées "Seredipity". Ce sont de réels objets d'art qui sont uniques et disponibles sur le site "De l'art en main". Ceux-ci sont au prix de 35€ pièce, mais cela apportera une réelle plus-value dans l'esprit des consommateurs.

Il faut en commander 60 pièces dans un premier temps, ce qui a un coût de 2100€.

Pour les verres en revanche, il est préférable de ne pas investir dans des objets d'art étant donné que les casses sont plus nombreuses pour ce type d'objet.

Un budget de 200€ est prévu pour les verres ainsi qu'un budget de 200€ pour les couverts.

Il faut également prévoir un budget qui sera consacré à l'aménagement du restaurant. Après avoir réfléchi à la décoration et au bar, il faut aussi penser à l'installation, la peinture et l'agencement général. Tout d'abord, un budget de 250€ pour la peinture des murs est comptabilisé, auquel il faut rajouter la main-d'oeuvre de spécialiste pour la pose de revêtements et de luminaires.

Ensuite, il y a un budget pour les installations des différents matériaux ainsi que la transformation de l'emplacement en fonction des besoins.

Concernant l'aménagement général incluant la peinture et la main d'oeuvre, l'estimation est de 4000€ TVAC soit à peu près 50€ par mètre carré.

3.3.C Autre matériel

Il est bien sûr indispensable d'être reconnaissable en tant que restaurant dans la rue. C'est pourquoi, il faut investir dans une enseigne de qualité.

Il est important d'avoir une enseigne avec des spots lumineux, étant donné que le restaurant est ouvert le soir alors que la taille souhaitable est de 300X50 cm.

L'entreprise choisie est Metro, qui est capable de fournir ceci pour un montant de 1890€.

À ce matériel, il faut ajouter un dernier élément. En effet, de nouvelles réglementations imposent de posséder une caisse enregistreuse dans un établissement de la sorte donc il est nécessaire de

comptabiliser cet investissement également. Le choix s'est porté sur une alphanumérique qui a un prix de 450€ HTVA et 540€ TVAC, toujours chez Metro.

En prenant en compte l'ensemble des frais, cela donne : 540€ pour la caisse enregistreuse, 4000€ pour l'aménagement, 1890€ pour l'enseigne, 16829€ pour la cuisine, 6292€ pour le mobilier ainsi que 2560€ pour le reste de la décoration soit 33111€ de matériel TVAC. Ce montant total est de 27364€ HTVA.

Dans le même temps, l'achat d'une camionnette afin de se rendre chez les fournisseurs est requis. Un véhicule correspondant et d'occasion a été trouvé. Celui-ci est de la marque Volkswagen, est spacieux pour répondre à nos besoins et possède moins de 100.000 km au compteur.

Son prix est de 14.000€ HTVA et 16940€ TVAC.

Les informations concernant les amortissements de matériels et de la camionnette se trouvent dans le plan financier.

Chapitre 4: Stratégie commerciale et plan marketing

L'importance du marketing et la communication pour un commerce naissant n'est plus à prouver. C'est pourquoi, le développement dans cette partie d'une stratégie commerciale afin de faire connaître l'établissement auprès de la population est cruciale. Cette communication est réalisée dans un but informationnel et en accordance avec la cible.

Ce qui est ressorti de l'étude quantitative à ce propos est que les moyens Online comme les mails et les réseaux sociaux sont essentiels pour tenir les clients au courant des activités régulières. Les moyens Offline (la presse locale, des flyers, mais aussi les réseaux sociaux) sont quant à eux plus importants pour communiquer au moment de l'ouverture du restaurant.

3.4.A Stratégie Online

C'est désormais un point essentiel et ce quel que soit le type de business. Il faut être présent sur internet car les potentiels clients vont y chercher des informations avant de venir sur place.

Premièrement, bénéficier d'un site internet est primordial. Celui-ci aura pour but d'informer les clients concernant le restaurant.

Voici les différents onglets présents sur ce site :

- "Accueil" avec des informations générales sur le restaurant comme les heures d'ouverture.
- "Menu" afin de faire découvrir la carte aux clients.
- "Activité" avec un calendrier et une description des événements qui se déroulent dans l'établissement.
- "Notre région" avec des informations sur les fournisseurs locaux, les aliments proposés et informations sur la région où est implanté le restaurant.
- "Photo" afin de montrer les photos du lieu, des plats, mais aussi des activités qui se déroulent dans l'établissement.
- "Contact" avec l'emplacement, le numéro de téléphone et l'adresse-mail afin de répondre aux questions ou prendre les réservations. Il y a également un espace pour s'inscrire à la Newsletter.

La mise en fonction de ce site internet prend du temps à sa création, mais ensuite, il n'y a plus que quelques modifications à effectuer. De plus, les gérants possèdent des bases en informatique grâce aux stages effectués donc cela ne nécessite pas un budget supplémentaire.

Afin d'optimiser la stratégie en ligne, il a été décidé d'utiliser le référencement payant mais surtout le référencement organique comme expliqué plus bas.

Pour le premier, étant donné qu'un nombre important de personnes se renseignent sur internet afin de trouver un restaurant, il faudra faire en sorte que le site internet soit bien référencé dans Google en utilisant "Google Adwords".

Les clients seront également ciblés via Google Adwords.

Deux campagnes seront d'abord réalisées.

La première s'effectuera dans toute la province de Liège avec des mots clés tels que:

- Restaurant biologique
- Restaurant circuit court
- Restaurant sain
- Produits locaux
- Produits régionaux
- Produits biologiques

La zone de cette campagne est assez étendue, car, vu les mots clés tapés dans Google, les personnes sont susceptibles d'être très intéressées par le restaurant et donc susceptibles d'effectuer un plus

grand déplacement pour venir dans l'établissement. Ceci ne sera cependant pas limité à la tranche d'âge de la cible, car si la personne montre un intérêt pour ce type de commerce, il est intéressant de capter son intérêt, quel que soit son âge.

D'après les estimations, cette campagne engendrera 2 clics par jour pour un montant de 0,75€ chacun ce qui fait un budget de 45€ mensuellement.

Par contre, au niveau de la géolocalisation, un rayon autour de l'emplacement du restaurant sera délimité. .

Étant donné que la zone couverte est plus petite, les mots clés peuvent donc être plus généraux.

Les mots clés sur Google Adwords pour cette campagne seront :

- Restaurant
- Bio
- Biologique
- Circuit court

Les prix pour enchérir sur ces mots clés seraient de 0,75€ avec un nombre de clics potentiels de 12 par jour soit un budget de 9€ par jour et de 230€ par mois.

Au total, le référencement devrait donc apporter 14 clics par jour en moyenne pour un budget de 275€ par mois.

Ensuite, l'établissement sera présent sur les réseaux sociaux. En effet, l'étude quantitative a permis de découvrir que c'est le moyen de communication principal avec lequel les clients veulent apprendre l'existence de notre restaurant, mais aussi un moyen utile pour les communications régulières comme l'organisation d'événements.

Le compte Facebook permettra de tenir au courant les clients des actions ainsi que de les informer. Ce sera également une bonne occasion d'interagir avec eux, de créer une communauté autour de l'établissement ainsi que de recevoir leurs commentaires.

Facebook est le réseau social le plus populaire au travers toutes les tranches d'âges et la proportion d'utilisateurs de plus de 50 ans y croît donc cela est hautement pertinent pour un business (The Guardian, 2018).

Afin de faire connaître le restaurant, un concours sera lancé à son ouverture sur Facebook pour gagner un repas pour deux personnes d'une valeur de 75€. En effet, les gens devront aimer la page et partager le poste pour participer au concours et cela devrait donc permettre d'obtenir directement une audience sur la page.

Étant donné qu'ils sont également gratuits et de bons moyens de communication, le restaurant aura un compte sur Youtube, Instagram ainsi qu'un blog. Cela permettra de toucher un autre public que celui de la cible.

Sur la page Youtube, il y a possibilité de partager des vidéos comme des interviews des producteurs ou des conseils du chef pour préparer de délicieux plats locaux.

Sur Instagram maintenant, étant donné qu'il est dédié aux photographies, le restaurant partagera les plus belles photos de plats.

Il sera essentiel d'intéresser les clients à travers des informations pertinentes afin qu'ils viennent eux-mêmes vers l'établissement et deviennent par la suite les ambassadeurs.

Pour ce faire, l'inbound marketing sera utilisé en publiant de manière régulière du contenu en lien avec les intérêts des consommateurs, que ce soit pour les produits locaux ou leur région, sur les pages sociales ou le blog. Ce blog sera également l'occasion de partager la passion, faire découvrir des artistes locaux et donner des conseils pour choisir ses ingrédients afin de cuisiner des repas locaux.

Ensuite, en suivant les théories du marketing 4.0 de Kotler (Krauss, 2017), il faut créer un environnement dans lequel le consommateur est en contact avec la marque d'une manière traditionnelle, mais aussi digitale. Ces deux canaux doivent interagir en ne proposant qu'une seule expérience.

De plus, il faut désormais être présent lors des 5 étapes clés (5A) pour, non seulement que les gens connaissent le restaurant, que le concept leur plaise, mais aussi, et surtout qu'ils s'y rendent et en fasse eux-mêmes la publicité en ligne.

Ainsi, les consommateurs sont désormais très bien informés avant de se rendre au restaurant, donc il faut inviter les clients à se rendre sur les réseaux sociaux ou les sites spécialisés pour faire part de l'expérience positive qu'ils ont eue au restaurant.

Afin d'accélérer le développement de notre business, le Digital Canvas a été utilisé (Corman,nd):

<u>Mission</u>		<u>Vision</u>		
La mission est « Offrir une expérience locale inédite en immersion de le local et ses saveurs ».		La vision est « Devenir une référence dans la restauration locale et inspirer le public à une consommation responsable ».		
<u>Brand</u>	<u>Acquisition</u>	<u>Value Proposition</u>	<u>Referral</u>	<u>Target Audience</u>
Le restaurant souhaite proposer au client des aliments locaux de qualité et de fournir une atmosphère locale. Au delà de ça, le restaurant propose de retrouver des valeurs solidaire et de confiance envers sa propre région.	Les clients prendront connaissance de l'existence du restaurant, en ligne, grâce à Adwords ou les réseaux sociaux. Offline, ce sera notamment grâce aux magazines spécialisés.	Le restaurant adopte une stratégie de différentiation en ajoutant l'aspect local comparé aux simples restaurants. L'avantage concurrentiel est de ne pas seulement proposer de la nourriture locale mais bien une réelle expérience en y ajoutant un environnement, divertissements basé sur l'aspect local ainsi qu'un positionnement haut de gamme.	Les clients font partager leur expérience positive grâce au bouche à oreille mais aussi en ligne, sur les réseaux sociaux.	Personne de 50 à 59 ans formant un ménage avec un haut niveau d'éducation et de bons revenus. Ils défendent des valeurs de confiance et de solidarité.
	<u>Activation</u>		La première expérience positive se produira lors de la venue au restaurant où ils deviendront effectivement clients.	
<u>Market</u>		<u>Rétention</u>		
Le restaurant occupe un positionnement haut de gamme comparé à la concurrence		Pour conserver les clients et les faire revenir dans l'établissement, il est intéressant créer un réel lien émotionnel avec eux, au travers les intérêts communs, que ce soit dans le restaurant même ou via internet.		

L'âge du cœur de cible n'étant pas le même que la plupart des utilisateurs des réseaux sociaux (même si, comme mentionné plus haut, les plus de 50 ans s'inscrivent de plus en plus sur Facebook), il y aura communication également par un système de Newsletter envoyé sur les boîtes mail.

Les gens pourront s'y inscrire sur le site internet et ce sera un moyen de tenir les clients au courant des activités, événements ou même des nouveautés saisonnières en termes de menu.

3.4.B Stratégie Offline

Même si l'importance de la communication en ligne n'est plus à prouver, il est également important de se démarquer et de communiquer via des médias plus traditionnels.

Commençons avec l'outbound marketing, l'étude quantitative a montré que les gens étaient intéressés par de la communication via flyers ainsi que par l'intermédiaire de la presse locale. Il faut donc favoriser ces canaux et apparaître dans la presse locale étant donné qu'elle est directement adressée aux locaux et aux personnes s'intéressant à ce qu'il se passe dans leur région. Un article qui présenterait le restaurant à son ouverture aurait un effet positif alors que des publicités régulières dans ce type de média seraient pertinentes.

Il est envisageable de placer des bons de réduction dans ces journaux qui réduiraient l'addition finale de 10%.

Le magazine local qui paraît le plus approprié est le "Proximag" vu qu'il traite uniquement des informations locales. C'est pourquoi, une publicité y sera publiée. Celle-ci sera dans le magazine destiné à la région de Liège, ce qui a un coût de 335€ par publication pour un quart de page. Cette annonce sera publiée dans les quatre premières parutions suivants l'ouverture de notre restaurant pour un coût de 1340€. Ensuite, une publicité sera publiée chaque mois durant les 10 prochains mois pour un coût de 3350€.

Au niveau de la presse, il est pertinent d'apparaître dans des magazines traitant des produits locaux et biologiques en Wallonie car cela touche des personnes qui pourraient être directement intéressées par notre concept.

Les magazines qui traitent du bio sont :

- Bio Info est un magazine gratuit traitant du biologique en Wallonie qui s'adresse aux acteurs de ce secteur. Il paraît 11 fois par an (chaque mois sauf en août) et est distribué à raison de 120.000 exemplaires en version papier auquel on peut ajouter 100.000 lecteurs par voie digitale(Bio-Info,2018).

- Itinéraires Bio est également un magazine traitant du biologique et mettant en avant les initiatives dans ce secteur. Dans ce cas, une publicité payante ne serait pas pertinente, mais le restaurant peut

obtenir une interview et donc un article consacré à notre établissement gratuitement vu que l'objectif est d'encourager les initiatives comme la nôtre.

En outre, des flyers seront imprimés et seront disponibles dans les commerces de la région, comme les boulangeries, supermarchés etc.

Le restaurant en commanderait de format de 10X15 cm sur un papier satiné, ce qui a un coût de 125€ pour une quantité de 12.500. En effet, si ce chiffre paraît élevé, il est possible de les distribuer dans les boîtes aux lettres en cas de surplus.

En revanche, la communication à la radio n'est pas adaptée au concept et cela a été confirmé par le questionnaires. Le restaurant ne dépensera pas d'argent pour ce moyen de communication.

Concernant l'inbound marketing, un autre point primordial est le bouche-à- oreille sur lequel le restaurant compte beaucoup.

En effet, il est gratuit et les conseils d'un proche peuvent être un facteur de décision chez les consommateurs. La meilleure façon pour encourager le bouche-à-oreille est de satisfaire les clients avec une expérience unique via le concept.

Ceci peut être facilité par des organismes tels que " La ceinture aliment-terre liégeoise" qui favorise et présente des initiatives telles que la nôtre.

Il faut créer une réelle communauté autour de l'établissement, car le coût d'acquisition des clients est important. On peut envisager des partenariats avec des fournisseurs pour qu'ils parlent de l'établissement à leur clientèle et inversement.

Une communauté pourrait aussi être créée grâce à des intérêts communs, le local ou le biologique par exemple ainsi que par des gens partageant les mêmes désirs. Celle-ci pourrait même faire naître un effet d'appartenance en son sein qui ferait que les gens soient fiers et contents de faire partie de ce groupe. Cet effet aurait également un rôle bénéfique et ne ferait que renforcer cette communauté avec pour conséquence d'attirer de nouveaux membres potentiels. Cela serait bénéfique pour l'établissement vu que les intérêts partagés sont en lien direct avec notre concept.

Ensuite, il est essentiel d'attirer de la clientèle à midi également. L'enquête a montré que le meilleur moyen d'attirer les gens dans cette tranche horaire est de proposer des 'Formule Lunch' à prix réduits. Le restaurant proposera donc ce type de formule à midi et le communiquera.

Enfin, il faut organiser des événements pour attirer des clients. Il est ressorti de l'enquête que celui le plus populaire est d'organiser des rencontres avec les producteurs. Il faut donc privilégier ce type d'événement, avec présentations des producteurs et discussions avec eux. Il serait intéressant de présenter un nouveau producteur tous les mois, en fonction de leur disponibilité. À cette occasion, ses produits seront bien sûr à l'honneur.

Pour résumer, le plan communication a été déterminé en fonction de la cible et du budget. Il pourrait évoluer positivement après avoir engendré des bénéfices.

Le budget total est de :

- 275€/mois pour le référencement soit 3300€/an
- 4690€/an pour la presse locale
- 125€ pour les flyers

Soit un budget total de 8115€ pour la communication. Cependant, il est préférable de laisser une marge pour saisir des opportunités promotionnelles en temps voulu donc budget de 15000€ HTVA et 18159 TVAC est prévu par an.

Chapitre 5: Choix d'un lieu dans la commune souhaitée

Comme expliqué précédemment, le restaurant ouvrira dans la commune de Chaudfontaine. Après avoir pris des renseignements sur le sujet (L'express-L'entreprise, 2014), il est apparu que chaque place dans le restaurant requiert entre 2-3 m² dont 1-1,5 m² pour la restauration et le reste pour la cuisine et les annexes.

Selon les prévisions, le restaurant pourra accueillir 30 personnes par service, et pour ce nombre d'individus dans l'établissement, cela implique que la surface totale du restaurant doit être d'environ 75 m².

Aussi, il a été décidé de ne pas racheter un fond de commerce étant donné que cela implique notamment un rachat de propriété et de clientèle propre à un restaurant alors qu'ici, il s'agit de lancer un nouveau concept.

La location est privilégiée étant donné que cela requiert un moindre investissement dans un premier temps. L'achat d'un local pourra être envisagé une fois que le business sera mieux implanté et les revenus stables.

Il faut un lieu qui soit beau pour justifier le positionnement haut de gamme, assez typique et non ultra moderne pour coller avec le concept. Aussi, il doit être pratique et facile d'accès pour faciliter les approvisionnements et les déplacements des clients.

Après s'être informé sur la commune de Chaudfontaine et les loyers pour un commerce dans cette commune (IWEPS, 2013), il est ressorti que étant donné nos revendications et après avoir comparé avec les loyers pour des établissements comparables au nôtre, l'estimation du coût de la location est de 333,3€ par m² annuellement soit 25000€ par an et donc 2080€ par mois.

En ouvrant une nouvelle exploitation commerciale, d'autres frais peuvent survenir comme un pas de porte ou un droit au bail (André-Chaigneau, 2015).

Dans le cas du premier, il peut s'appliquer comme un supplément de loyer à payer au propriétaire du lieu qui sert à couvrir une potentielle hausse de loyer ou une dépréciation de valeur du bâtiment. Il peut aussi agir comme une indemnisation. Le montant de celui-ci dépend principalement de la demande concernant l'emplacement. Il peut aussi être estimé en évaluant la différence sur toute la période du bail entre le loyer payé et la valeur du marché de ce même loyer à la fin du bail. Selon notre estimation, ce coût devrait approximer les 10.000€ et, étant considéré comme une indemnité, il est considéré comme une immobilisation incorporelle, il n'est pas amortissable et pas assujetti TVA.

Dans le cas du deuxième, le droit au bail, il s'agit d'un coût couvrant un transfert des droits du précédent locataire. Il s'applique si on reprend le bail contracté par un autre commerçant auprès du propriétaire du bâtiment. Étant donné que nous chercherons en priorité un lieu libre de tout bail, aucun budget n'est prévu pour ce poste de dépense.

La durée du bail classique est de 9 ans, mais celle-ci peut être raccourcie moyennant un préavis.

Chapitre 6: Démarches administratives et statut juridique du restaurant

L'ouverture d'un restaurant nécessite également quelques démarches administratives et juridiques à remplir (Huysmans, 2014).

Tout d'abord, il faut obtenir plusieurs autorisations. Parmi celles-ci, il y a celles relatives aux ingrédients comme l'autorisation de commercialisation de denrées alimentaires délivrée par l'AFSCA

ou la patente pour les débits de boissons alcoolisés (seulement si des alcools autres que le vin et la bière).

Il y a également les autorisations relatives au bâtiment comme celles urbanistiques ou le permis d'exploitation. Pour cette catégorie, c'est à la commune qu'il faut s'adresser et qui est compétente pour les délivrer.

De plus, l'exploitation du restaurant engendrera d'autres obligations comme la présence de caisses enregistreuses ou le permis d'enregistrement. Il faut également noter celle concernant la diffusion de la musique à laquelle il faudra prêter attention si une atmosphère musicale devait être créée. D'autres lois régissent le domaine de l'Horeca et il faudra y être attentif. Ainsi il y a des contraintes liées à la sécurité incendie, aux assurances, à l'eau potable, aux indications de prix, aux toilettes et aux jours d'ouverture.

Il faudra aussi respecter les lois concernant la TVA pour laquelle il faut aller s'inscrire auprès de l'administration de la TVA ainsi d'autres concernant l'engagement du personnel pour lequel il faut s'identifier en tant qu'employeur auprès de l'ONSS.

Il faut également créer l'entreprise et donc faire son immatriculation à la Banque Carrefour des entreprises(Belgium,nd). Pour cela, le choix d'une SPRL constitué de deux associés a été considéré comme le plus approprié.

Plus précisément, la version SPRL starter, car celle-ci n'implique aucune obligation concernant la constitution de capital. Pour ce type de structure, il faut bien entendu réaliser un plan financier et un l'acte auprès d'un notaire.

Finalement, une recherche auprès de l'INPI pour vérifier que le nom choisi est disponible est également préférable.

Chapitre 7: Gestion et décisions relatives à l'épicerie attenante

Suite à l'étude quantitative, il a été décidé de mettre en place une épicerie vendant des produits locaux. En effet, la grande majorité des répondants s'est dit intéressée par un établissement de la sorte (pour rappel, seuls 12,55% des répondants s'étaient dit non intéressés).

D'autres constatations permettent de renforcer ce projet, tel que le fait que la majorité des répondants achète généralement ses produits locaux dans un établissement de la sorte. Nous pouvons donc constater que les consommateurs commencent à revenir à ce type de magasin, bien qu'ils achètent également régulièrement leurs produits locaux en grandes surfaces.

Au niveau de la demande, peut également être ajouté que les consommateurs acceptent, pour la plupart, de faire entre 10 et 20 minutes de trajet pour se rendre dans ce type de commerce.

Par ailleurs, il convient de rappeler que la majorité des répondants achètent des produits locaux toutes les semaines et une part importante (23,43%) achète ce type de produits 2 à 3 fois par mois. En outre, il convient de prendre en compte les personnes venant manger au restaurant et désirant repartir avec certains produits.

Bien que la majorité des répondants s'étaient dits intéressés par la vente en ligne et distribution à domicile, le restaurant ne va pas développer cette complémentarité. En effet, cela pose nombre de contraintes au niveau logistique et il serait primordial que les consommateurs dépensent un budget élevé avant que cela puisse se révéler rentable. De plus, il a été constaté que très peu de répondants achètent leurs produits locaux sur internet et que certains projets de livraison de produits frais à domicile ont déjà vu le jour tel que Hello Fresh.

Au niveau de l'offre, il a été décidé de commencer par la commercialisation des produits les plus recherchés selon l'étude quantitative. Les produits disponibles dans l'épicerie seront donc : des fruits et légumes frais, des produits alimentaires tels que des fruits secs et céréales, des productions animales tels que la viande, les œufs ou encore le miel et enfin de la crèmerie tels que du lait, fromages etc. Dans un premier temps, aucun plat préparé tels que des soupes, quiches etc ne sera commercialisé. Il y a le désir de préserver les plats pour le restaurant, mais une commercialisation n'est pas à exclure dans le cas où il y aurait beaucoup de demandes.

Différentes marques de bières seront également commercialisées. Au vu du nombre élevé de petites brasseries en Wallonie, il a été décidé de proposer des bières différentes tous les mois. Certaines

bières seront évidemment commercialisées tout au long de l'année, mais il est souhaitable de fournir aux consommateurs des nouveautés. Cela permettra d'accroître la volonté de ces derniers à se rendre dans l'épicerie et l'enseigne aura plus de chances d'en faire des clients fidèles. Pour rappel, la majorité des répondants désiraient trouver un large choix de produits ainsi que des produits qu'ils ne trouvent pas chez d'autres distributeurs. Il est donc intéressant d'assouvir leurs désirs en leur proposant régulièrement de nouvelles bières de la région peu connues.

Au niveau des fournisseurs, ce seront principalement les mêmes que pour le restaurant. Cela permettra d'augmenter les commandes et donc d'éventuellement baisser le coût de revient. Les livraisons ne seront donc pas distinctes de celles pour le restaurant afin de minimiser le nombre de kilomètres parcourus. Aussi, il est essentiel de créer une réelle communauté autour d'un projet de la sorte. En conséquence, il est essentiel d'entretenir les meilleurs contacts possibles avec nos fournisseurs. En effet, nous savons qu'une partie des consommateurs va directement acheter ses produits à la ferme et il est donc fondamental de promouvoir les produits de ces fournisseurs. En échange, ils feront savoir aux consommateurs que le restaurant cuisine et vend leurs produits au sein du restaurant et de l'épicerie.

Plus précisément, concernant la communication publicitaire, il a été décidé de ne pas accroître le budget. En effet, les gestionnaires souhaitent principalement profiter de la communication réalisée pour le restaurant pour faire connaître l'épicerie. Inversement, il faut encourager les personnes clientes de l'épicerie à se rendre au restaurant. Pour ce faire, différentes actions seront mises en place avec, par exemple, une carte de fidélité permettant au plus gros client du mois de remporter un repas pour quatre personnes au restaurant.

Cependant, bien que le standing du restaurant soit haut de gamme, les produits de l'épicerie se veulent les plus accessibles possible. Une communication spécifique pour ce genre de cible sera également envisageable dans un futur proche.

Enfin, il est dans un premier temps essentiel de limiter les frais de personnel liés à l'épicerie afin de générer de plus grosses marges bénéficiaires et les heures d'ouverture seront donc limitées. Les personnes voulant acheter des produits locaux après avoir mangé au restaurant seront invitées à se rendre dans l'épicerie avec un serveur.

Étant donné qu'il s'agit d'un projet parallèle à notre concept original, le plan financier original ne tiendra pas compte l'épicerie.

Partie IV: Plan financier et avenir du concept

Chapitre 1: Élaboration du plan financier

Après avoir réalisé une analyse du secteur et réfléchi aux différentes étapes pour la conception du restaurant, il faut réaliser un plan financier. Afin d'établir celui-ci, il est pertinent de se baser sur un scénario de vente jugé réaliste. Celui-ci, développé plus tard, consiste à accueillir 15 personnes à midi et 37 le soir. L'année « N » est la première année d'exploitation, « N+1 » est la deuxième et « N+2 » est la troisième.

4.1.A Détails du bilan

Actif	N	N+1	N+2
Frais d'établissement	800	400	-
Frais d'établissement	1.200	1.200	1.200
Amort	- 400	800	- 1.200
Immobilisations	48.091	39.818	31.546
Mobilier & Matériel	27.364	27.364	27.364
Amort	- 5.473	- 10.946	- 16.418
Camionnette	14.000	14.000	14.000
Amort	- 2.800	- 5.600	- 8.400
Pas de porte	10.000	10.000	10.000
Marge de sécurité	5.000	5.000	5.000
Stock	1.899	1.994	2.094
Stock MP	1.899	1.994	2.094
Créance	18.512	9.825	9.825
TVA déductible	18.512	9.825	9.825
Liquidité	352.478	510.634	699.911
Total Actif	421.780	562.671	743.375

Passif	N	N+1	N+2
Capital	125.000	125.000	125.000
Réserve	12.500	-	-
Résultat reporté	-	142.189	311.399
Dettes	284.280	295.482	306.976
TVA due	74.501	78.227	82.138
Rémunération	130.126	130.126	130.126
Impôts	79.653	87.130	94.712
Tantièmes et dividendes	-	-	-
Total Passif	421.780	562.671	743.375

Résultat d'exploitation	N	N+1	N+2		Coûts fixes	Coûts Variables
Ventes & Prestations	620.846	651.888	684.482			
Chiffre d'affaires	620.846	651.888	684.482			
Achat MP	178.105	187.010	196.361			178.105
Marge de sécurité (10%)	17.811	18.701	19.636	✓	-	17.811
SBD	51.789	51.789	51.789			
Electricité	4.050	4.050	4.050			4.050
Eau	289	289	289			289
Carburant	1.653	1.653	1.653			1.653
GSM & Internet	516	516	516		516	
Assurance	4.620	4.620	4.620		4.620	
Marketing	15.000	15.000	15.000		15.000	
Loyer	20.661	20.661	20.661		20.661	
Marge de sécurité	5.000	5.000	5.000		5.000	
Rémunération	130.126	130.126	130.126			
Employé	54.698	54.698	54.698		54.698	
Ouvrier	75.428	75.428	75.428			75.428
Amortissement	8.673	7.922	7.922		8.673	
Résultat d'exploitation	234.342	256.339	278.648			
Total Cf & CV				✓	109.168	✓ 277.335

Résultat à affecter			
Charge financière	-	-	-
Interet d'emprunt	-	-	-
Résultat avant impot	234.342	256.339	278.648
Impot (33,99%)	79.653	87.130	94.712
Résultat net de l'exercice	154.689	169.210	183.936
Résultat à affecter	154.689	311.399	495.334
Resultat précédent	/	142.189	311.399
RL	12.500	-	-
Résultat à distribuer	142.189	311.399	495.334
Dividendes	-	-	-
Résultat à reporter	142.189	311.399	495.334

Planning de trésorier			
Revenu de caisse	764.358	661.713	694.307
Apport en espee	125.000	-	-
Recette client	620.846	651.888	684.482
TVA Déduct	18.512	9.825	9.825
Dépense de caisse	566.338	534.682	555.126
Frais d'établissement	800	400	-
Achat	178.105	187.010	196.361
SBD	51.789	51.789	51.789
Cout du personnel	130.126	130.126	130.126
Dépense d'investissement	51.364	-	-
TVA due	74.501	78.227	82.138
Impot	79.653	87.130	94.712
Total	198.019	127.031	139.181

4.1.B Ventes prévisionnelles

Afin d'estimer les ventes prévisionnelles, la première étape est d'estimer combien de personnes se rendront dans le restaurant.

Étant donné que les gens ont indiqué faire généralement jusqu'à 20 km pour se rendre dans un restaurant qu'il leur plaît, que le rayon autour de l'établissement inclut une population importante, et que l'intention d'achat est positive pour plus de 64% des répondants, il y a bon espoir que le taux de remplissage du restaurant soit bon.

Il est également important de noter que le restaurant peut accueillir jusqu'à 30 personnes en même temps au sein de l'établissement. Trois scénarios sont réalisés, un optimiste, un réaliste ainsi qu'un pessimiste.

En étant optimiste, il est possible de tabler sur 20 personnes à midi et 50 le soir.

En étant réaliste, sur 15 personnes à midi et 37 le soir.

En étant pessimiste, sur 10 personnes à midi et 25 le soir.

Selons ces scénarios, il est possible d'accueillir en moyenne 20/15/10 personnes entre midi et deux heures. Ce chiffre représente moins que la capacité totale du restaurant, car, comme l'a montré l'enquête, la majorité des personnes (60%) ne se rendent au restaurant que pour le souper.

De la même manière, il est possible d'accueillir 50/37/25 personnes entre 18 et 20h30 étant donné que les gens se rendent plus souvent au restaurant le soir. Ce chiffre peut être supérieur à la capacité du restaurant étant donné que sur un laps de temps plus long, plusieurs clients différents peuvent se rendre au restaurant à des moments différents.

En ce qui concerne l'addition moyenne par client, il faut prendre en compte le prix moyen d'une entrée, d'un plat et des boissons dans le restaurant.

Sachant que le prix moyen d'un plat est de 30€, le prix d'une entrée de 17€, les gérants estiment une dépense de 5€ en boisson par personne.

En revanche, il est prévu que tous les clients ne commandent pas une entrée avec leur plat et que ce soit le cas pour 33% d'entre eux.

Étant donné que l'estimation est de 70/52/35 clients par jour (repas de midi et souper) et que le restaurant n'est ouvert que 6 jours semaine, avec trois semaines de congé annuel, cela donne 294 jours d'ouverture par an.

Étant donné qu'avec le temps, notre établissement gagnera en reconnaissance auprès des clients, il est prévu une augmentation de fréquentation de 5% par année.

Scénario optimiste :

$70 \times 30 \text{ (euros/plat)} + 70 \times 5 \text{ (euros/boisson)} + 70 \times 17 \text{ (euros/entrée)} \times 0,33 = 2.742,7\text{€}$ de recette par jour.

$294 \times 2742,7 = 806.353\text{€}$ de chiffre d'affaires la première année.

La deuxième année : $806.353 \times 1,05 = 846.671\text{€}$

La troisième année : $846.671 \times 1,05 = 889.004\text{€}$

Scénario réaliste :

$52 \times 30 \text{ (euros/plat)} + 52 \times 5 \text{ (euros/boisson)} + 52 \times 17 \text{ (euros/entrée)} \times 0,33 = 2.112\text{€}$ de recette par jour.

$294 \times 2112 = 620.846\text{€}$ de chiffre d'affaires la première année.

La deuxième année : $620.846 \times 1,05 = 651.888\text{€}$

La troisième année : $651.888 \times 1,05 = 684.483\text{€}$

Scénario pessimiste :

35×30 (euros/plat) + 35×5 (euros/boisson) + 35×17 (euros/entrée) $\times 0,33 = 1.421\text{€}$ de recette par jour.

$294 \times 1421,35 = 417.877\text{€}$ de chiffre d'affaires la première année.

La deuxième année : $417.877 \times 1,05 = 438.770\text{€}$

La troisième année : $438.770 \times 1,05 = 460.708\text{€}$

Pour rappel, le scénario réaliste est utilisé pour le plan financier.

4.1.C Actif & passif

Actif :

Commençons par les frais d'établissement :

La constitution d'une SPRL-S ne coûte que 1€. En revanche, il faut faire un acte devant un notaire qui a un coût moyen de 1200€. Ce coût peut être amorti en 3 ans de manière linéaire, ceci pour réduire les frais des premières années où le restaurant, à son commencement, pourrait être moins rentable. En revanche, 25% des bénéfices nets iront dans la réserve légale jusqu'à temps que le capital atteigne 18.550€.

Amortissement :

Frais d'établissement		
1200	400	400
1200	400	800
1200	400	1200

Ensuite, les immobilisations :

Le matériel, notamment de cuisine et la décoration, sont repris dans la partie matériel.

Les montants pour ceci s'élèvent à 27.364€ HTVA pour le matériel, 14.000€ HTVA. Ces montants seront également amortis de manière linéaire, mais sur 5 ans. Un montant de 10.000€ est budgétisé pour le pas de porte.

Il est préférable de garder une marge de sécurité donc, un montant de 5.000€ à ces immobilisations est incorporé pour couvrir des frais qui ne sont pas prévus. Cette dépense n'est pas amortie, ni comptabilisée pour TVA.

Les créances :

Étant donné que dans le cas d'un restaurant, les clients payent l'addition directement, il ne devrait pas y avoir de créance client.

Concernant la TVA déductible, étant donné que le chiffre d'affaires est inférieur à 1 million, elle est trimestrielle et s'applique aux immobilisations la première année ainsi qu'aux services et biens divers.

Elle est de 5.747€ pour le matériel, et 2.940€ pour la camionnette qui est un véhicule utilitaire.

Elle est aussi de 9.825€ pour les services et biens divers.

Cela donne 18.512€ de TVA déductible la première année puis 9.825€ les années suivantes.

Concernant les stocks :

Étant donné que le commerce est un restaurant, d'autant plus en circuit court, les stocks ne restent pas longtemps dans l'établissement avant d'être vendu.

En comptant que l'approvisionnement est fait en moyenne tous les trois jours et, en se basant sur 52 personnes par jour, cela donne 156 repas à avoir en stock. Cela représente 156 plats, 52 entrées et 235 boissons.

Selon les estimations, chaque plat a un prix coutant moyen de 9€, une entrée 5€ ainsi qu'une valeur moyenne de 1€ pour les boissons.

Cela donne : 9×156 (plats) + 5×52 (entrées) + 1×235 (boissons) = 1.899€ de stocks présents dans le restaurant tous les trois jours la première année.

Étant donné l'augmentation prévue, cela donne :

La deuxième année : $1899 \times 1,05 = 1994$ €

La troisième année : $1994 \times 1,05 = 2093$ €

Passif

Le capital :

Étant donné les investissements en immobilisation et la valeur des stocks assez limitée, il y a besoin d'un capital de 125.000€ selon les estimations.

Pour calculer le capital dont le restaurant a besoin, il faut regarder les investissements nécessaires la première année, étant donné que nous serons déjà en bénéfice. Les immobilisations sont de plus de 50.000€ sans prendre en compte les amortissements et il faut aussi tenir compte des frais de stocks et de la TVA déductible qui approche les 20.000€ dans un premier temps.

Ensuite, il est utile de prévoir une marge de sécurité pour ne pas tomber à court de liquidité et pouvoir payer les achats, les salaires, les services et biens divers ainsi que le loyer au début.

Pour ceux-ci, ils devraient être couverts rapidement par les bénéfices, mais il est préférable de prévoir une marge de 3 mois de battement où le restaurant pourrait fonctionner sans revenu.

Dans ce cas moins favorable, les achats seraient moindres, car ils dépendent de la demande donc cela peut être estimé à 5.000€

Les salaires avoisineraient les 32.000€ et les services et biens divers les 12.000€.

En regardant le planning de trésorerie et en y ajoutant les investissements et la TVA, nous obtenons un capital de 125.000€.

Ensuite, les dettes :

Concernant les dettes commerciales pour les matières premières, il n'y en a pas étant donné que le restaurant paye directement les ingrédients qu'il achète aux producteurs, cela est de même pour les services et biens divers.

En ce qui concerne la TVA due :

Celle-ci est annuelle étant donné que le chiffre d'affaires est inférieur à 1 million d'euros.

Sachant que la TVA pour la restauration est de 12% :

$$620.846 \times 0,12 = 74.501\text{€}$$

$$651.888 \times 0,12 = 78.227\text{€}$$

$$684.482 \times 0,12 = 82.138\text{€}$$

Les rémunérations :

Parmi les deux administrateurs et fondateurs, un s'occupera principalement de la gestion du restaurant, mais pourra aussi donner un coup de main notamment en salle. Celui-ci aura dans un premier temps une rémunération brute de 1700€. L'autre fondateur n'aura pas de tâche spécifique reliée au restaurant et ne touchera qu'un montant en fonction des bénéfices.

Le restaurant souhaite également embaucher un chef cuisinier, qui aurait une rémunération brute mensuelle de 1650€ en tant qu'employé qualifié ainsi que 3 travailleurs ayant un statut d'ouvrier.

L'un des deux sera commis en cuisine et les deux autres s'occuperont du service en salle en ayant une rémunération de 1530€ brut (soit plus que le minimum légal pour un travailleur de plus de 21 ans).

Cette rémunération resterait fixe les trois premières années, avant de connaître une réévaluation selon les résultats financiers du restaurant.

Le salaire brut annuel est équivalent à 11 X le salaire brut mensuel.

Les cotisations patronales sont de 24,92% pour les employeurs en Belgique (CLEISS,2018).

Le pécule de vacances s'élève à 15,38% de la rémunération brute annuelle pour les ouvriers.

Pour les employés, c'est 92% de la rémunération mensuelle pour le double pécule alors que le simple pécule est égal à la rémunération des vacances (ici : 20 jours).

	Gestionnaire	Employé	Ouvrier (X3)
Salaire brut mensuel	1.700	1.650	1.530
Salaire brut annuel	18.700	18.150	16.830
Cotisation pat.	4.660	4.523	4.194
Simple pécule	1.133	1.100	2.588
Double pécule	1.564	1.518	/
Total :	27.757	26.941	25.142 (X3 =75427)

Le coût total des rémunérations est donc de 130.126€ pour une année.

4.1.D Compte de résultat

Passons maintenant au compte de résultat :

L'explication du chiffre d'affaires a été détaillée plus haut dans "Ventes prévisionnelles".

Les achats :

Comme mentionné plus haut, ceci est tablé pour 52 clients par jour pendant 294 jours par an soit 15.288 clients par an. Cela prend en compte que tous les clients ne consomment pas une entrée.

Le prix coûtant d'un plat étant estimé à 9€, celui d'une entrée à 5€ et celui des boissons à 1 euro, cela donne :

$9 \times 15288 + 5 \times 15288 \times 0,33 + 1 \times 15288 = 178.105\text{€}$ d'achat la première année.

La deuxième année : $178.105 \times 1,05 = 187.010\text{€}$

La troisième année : $187.010 \times 1,05 = 196.361\text{€}$

Il est nécessaire d'ajouter une marge de sécurité supplémentaire de 10% de ces montants en cas d'imprévu.

Les services et biens divers:

Commençons par le chauffage et l'électricité: pour cette dépense, des spécialistes du secteur nous ont confié qu'un restaurant consommait en moyenne 35.000kWh/an. Auprès d'un fournisseur comme Lampiris, qui facture en moyenne 0,14€/kWh, cela donne une facture annuelle de 4.900€ TVAC et 4.050€ HTVA.

Concernant les frais d'eau, des spécialistes du secteur ont confié qu'il fallait compter en moyenne une consommation de 10 litres par repas. En prenant en compte le nombre de repas servis par jour ainsi que le nombre de jours d'ouverture du restaurant la consommation annuelle devrait être légèrement supérieure à 200 m cube d'eau. Cela aurait donc un coût de 250€ par an ainsi qu'une redevance annuelle de presque 100€, ce qui donne un total de 350€/an pour l'eau (289€ HTVA). Il est également prévu de dépenser pour le carburant de la camionnette. En prenant en compte la consommation du véhicule, du prix du diesel et de l'estimation de 20.000 km réalisés annuellement, le coût potentiel moyen annuel est de 2.000€ pour ce point (1.653€ HTVA).

Le restaurant a besoin d'un abonnement GSM et internet. Pour cela, une formule professionnelle a été trouvée chez Orange pour la téléphonie ainsi qu'internet. Cela revient à 52€/mois soit 624€/an TVAC ou 516 € HTVA.

Au niveau des assurances, des renseignements ont été pris auprès de Ethias qui nous a indiqué qu'il fallait prévoir 120€/mois pour la camionnette, 330€/mois d'assurance incendie ainsi que 190€/an de responsabilité civile. Ce qui donne un total de 5.590€/an TVAC ou 4.620€ HTVA.

Une dépense non négligeable est aussi celle du plan marketing qui est spécifié en détails dans la partie correspondante. Les actions spécifiées ont un coût de 8.115€ la première année, mais il y a un souhait de laisser de la place pour des opportunités au moment venu en prévoyant un budget de 15.000€ HTVA (18.150€ TVAC) annuellement.

Enfin, un loyer pour l'emplacement du restaurant devra être payé.

Comme mentionné auparavant, la location est favorisée dans un premier temps et, d'après les estimations, cela devrait avoir un coût de 2.080€ par mois soit 25.000€ par an (20.661€ HTVA).

La réserve légale se chiffre quant à elle à 10% du capital alors qu'il a été décidé de ne pas verser de dividendes aux actionnaires lors des trois premières années d'exploitation.

A ces dépenses en services et biens divers, une marge de sécurité de 5.000€ est ajoutée en cas de dépenses non prévues. Aucune TVA ne sera comptabilisée pour ce poste de dépense.

Après avoir affecté les dépenses telles que l'impôt, le résultat net de l'exercice est de :
un montant de 154.689€ la première année, 169.210€ la deuxième année et 183.936€ la troisième année.

En ce qui concerne les coûts fixes, ils sont de 109.168€ alors que les coûts variables sont pour leur part de 277.335€.

4.1.E Explication du bilan

Etant donné que le résultat d'exploitation est positif chaque année, des bénéfices sont réalisés chaque année et ce dès le départ.

Aussi, au niveau de la période pour arriver à la rentabilité, d'après les estimations, elle serait très courte vu que le résultat net est de 154.689€ la première année.

Le cash-burn rate serait dans ce cas négatif vu que le restaurant engrange à chaque fois plus d'argent que la période précédente, ce qui est positif.

Il est intéressant de regarder le seuil de rentabilité :

$$SR = CA * CF / CA - CV = 197.305€$$

(SR = seuil de rentabilité; CF = coûts fixes; CA = chiffre d'affaires; CV= coûts variables).

Celui-ci indique le chiffre d'affaires que le restaurant doit réaliser pour être au point d'équilibre (ni perte ni profit). Dans ce cas, le restaurant doit réaliser un chiffre d'affaire de 178.174€ pour être à l'équilibre. Le chiffre d'affaires étant supérieur à ce montant, la société est bénéficiaire.

La marge de sécurité est quant à elle de :

$$MS = CA - SR = 620.846 - 197.305 = 423.541\text{€}$$

(MS= Marge de sécurité; SR = seuil de rentabilité; CA = chiffre d'affaires).

Ce chiffre indique de combien le chiffre d'affaires peut baisser avant d'être en perte. Le restaurant a une importante marge avant d'atteindre ce seuil.

Chapitre 2: Recherche des moyens de financement les plus avantageux

Comme mentionné dans le plan financier, le projet aura besoin d'un capital de 125.000€ afin de débiter son activité. Différentes méthodes de financement sont envisageables afin de parvenir à financer ce projet. Plus précisément, deux types de financement sont envisagés, à savoir:

4.2.A Crowdfunding

Ces dernières années, le crowdfunding ("financement par la foule") connaît un succès grandissant auprès des entrepreneurs voulant attirer des capitaux extérieurs pour un projet. Le principe du crowdfunding est de parvenir à constituer un capital via de petites participations d'un grand nombre d'investisseurs. Ces derniers portent le nom de "crowd-banker" et, généralement, chaque crowd-banker pris individuellement ne dispose pas de suffisamment de capitaux pour financer l'entièreté du projet. C'est la raison pour laquelle il est primordial d'arriver à en obtenir un nombre suffisamment élevé (Germon & Maalaoui, 2017).

Cette méthode de financement a été rendue possible grâce notamment à internet et aux réseaux sociaux. Un des avantages de cette méthode est donc qu'elle se révèle être une réelle communication marketing en augmentant la visibilité du projet sur internet et en transformant certains des investisseurs en clients (Germon & Maalaoui, 2017).

Différents modèles de crowdfunding existent, à savoir le don, l'investissement, la contrepartie et le prêt (Germon & Maalaoui, 2017)

En ce qui concerne le don, les participants n'attendent aucun rendement financier du projet et accepte donc de participer sans aucune contrepartie. Ce type de crowdfunding est principalement utilisé par les organisations caritatives ou afin de lever des fonds pour une action de bienfaisance. Bien que notre projet repose sur un modèle visant notamment à améliorer la qualité de l'emploi et, surtout celui des agriculteurs belges, ce type de crowdfunding n'est pas le plus adapté à notre projet.

En effet, le restaurant a pour but de générer une certaine rentabilité et il est donc plus opportun de proposer aux crowd-bankers un modèle offrant une compensation (Germon & Maalaoui, 2017).

Le second modèle, celui de la contrepartie, se rapproche fortement de celui du don à l'exception près que les participants reçoivent une récompense non financière pour leur contribution.

Cependant, cette contrepartie est souvent dérisoire par rapport à leur contribution et c'est précisément la raison pour laquelle cette méthode se rapproche fortement de la première. Dans la plupart des cas, les participants "sont les premiers bénéficiaires du produit, le rendement promis est la livraison d'une première version du produit ou service". Cependant, les investisseurs pouvant provenir de n'importe quelle région, ce modèle est difficilement applicable à notre projet. Ces investisseurs ne parcourront pas un nombre de kilomètres considérable afin de venir au restaurant et cette distance à parcourir n'est pas compatible avec un restaurant en circuit court (Germon & Maalaoui, 2017).

Le troisième modèle, celui d'investissement, "ressemble à une participation standard au capital, où un particulier reçoit une part de l'entreprise sous forme d'actions ou d'obligations". Cela permet donc aux crowd bankers d'obtenir une participation au sein d'une entreprise non cotée et donc d'avoir des droits de propriétés. C'est notamment le cas de Farm qui a actuellement développé 6 commerces d'alimentation biologique. Il s'agit d'une coopérative dans laquelle toute personne peut acheter des parts et où l'ensemble des coopérateurs est représenté au Conseil d'Administration et sont invités aux Assemblée Générales. Ce second modèle de crowdfunding n'est pas le plus adapté au projet, car, pour l'instant, les gérants ne souhaitent pas donner de parts et veulent conserver l'ensemble du pouvoir de décisions (Germon & Maalaoui, 2017).

Le quatrième et dernier modèle de crowdfunding est le prêt et il en existe deux types, à savoir, le prêt traditionnel dans lequel le remboursement se fait sous forme d'intérêts et le prêt à remboursement conditionnel. Pour ce deuxième type, le crowdfundee ne devra rembourser les crowd-bankers que si une des deux conditions est respectée, à savoir, "a) le projet commence à générer des revenus et à quel moment, ou b) le projet commence à créer un profit et à quel moment" (Germon & Maalaoui, 2017).

Afin de récolter le montant nécessaire, il a été décidé d'avoir recours à un crowdfunding de type prêt conditionnel et les gérants rembourseront les crowd-bankers lorsque le projet permettra de dégager

un profit. Le crowdfunding permettra de récolter, en premier lieu, une certaine somme d'argent provenant de l'entourage des gérants. Ce dernier peut être divisé en différentes catégories comme on peut le voir sur la figure (voir annexe 61). La plupart des crowdfundees obtenant entre 25 et 40% du montant visé grâce à ces trois cercles parviennent à obtenir 100% du montant ambitionné dans les délais fixés (voir annexe 61) (Cuignet, 2015).

Le nombre de plateformes de crowdfunding ne cesse de croître et les secteurs d'activités deviennent de plus en plus variés. Citons par exemple les sites comme KissKissBankBank, Ulule ou encore Crofun. Ces plateformes prennent généralement une commission entre 4 et 8%. Cependant, il existe certaines plateformes telles que Kiva totalement dédiées aux projets environnementaux qui ne prennent aucune commission.

De plus, les crowdfundees ne reçoivent l'argent collecté à la condition que le projet ait reçu au minimum 100% de l'objectif fixé. Il est donc primordial de préparer sa campagne de manière adéquate en sélectionnant une plateforme appropriée au projet, en choisissant la bonne durée et en construisant une réelle relation humaine avec la communauté susceptible d'investir (Germon & Maalaoui, 2017).

4.2.B Emprunt bancaire

Dans le cas où le crowdfunding venait à échouer, il a été décidé de contracter un emprunt à la Banque ING en utilisant leur formule « ING Business Line Starter ». Cette formule a été développée spécialement pour les jeunes entreprises qui se lancent dans une nouvelle activité et présentent donc de nombreux avantages : remboursement à notre rythme, intérêts uniquement sur les montants utilisés,... et notre taux d'intérêt s'élèverait à 3,10% ("ING Business Credit", 2018).

Chapitre 3: Réflexion sur l'avenir du concept

Afin de mener à bien ce projet, il a été décidé de travailler en Lean startup (Eisenmann, 2012), ce qui signifie que le restaurant démarre avec une série d'hypothèses qui seront tout d'abord testées. Sur base du retour d'expérience que le restaurant va recevoir, les gérants pourront par la suite décider de valider le business model établi ou de modifier certaines de ces hypothèses. C'est pourquoi, des enquêtes de satisfaction seront émises auprès des clients tous les X temps afin de connaître les nouveaux desideratas et comment améliorer le concept.

Par exemple, il a été décidé de s'inspirer de cartes existantes dans certains restaurants.

L'enquête permettra ainsi leur demander leurs recettes préférées et des suggestions d'aliments ou de plats qu'ils souhaiteraient retrouver dans l'établissement. Il sera ensuite possible de demander à un chef renommé de constituer une carte avec ces idées pour une période déterminée.

Il est également prévu de constamment améliorer les activités proposées aux consommateurs. L'étude quantitative a permis de constater que la majorité des répondants sont intéressés par des rencontres avec les producteurs. Il faudra cependant mettre en place d'autres activités pour lesquelles les consommateurs montre un intérêt réel.

Le plan marketing pourrait lui aussi connaître des modifications. En effet, lorsque le restaurant dégagera des profits réguliers, la possibilité d'avoir un stand à des foires telles que l'Horecatel serait idéal. Cela permettrait d'organiser des dégustations en partenariat avec nos fournisseurs et de gagner en reconnaissance auprès des clients.

Il est aussi possible d'accueillir certaines entreprises désirant organiser un Business meeting. En effet, grands nombres d'entreprises organisent des soupers d'affaires en dehors de leurs bureaux. Étant donné que ces activités nécessitent un certain matériel de base (écran, projecteurs etc.) et de devoir se fournir auprès d'une agence, il faut d'abord engranger un certain bénéfice. Selon nous, l'ouverture au monde professionnel est une des clés pour développer le business, car il y a un potentiel dans ce secteur.

Il est également envisageable de proposer un service traiteur pour certaines occasions. Il serait possible de proposer ces services pour certains événements se déroulant en dehors du restaurant tel que des réunions d'entreprises.

Enfin, lorsque le projet sera bien développé dans la commune d'origine, Chaudfontaine, il est envisageable de reproduire le modèle dans d'autres communes à forts potentiels.

Il faudra pour se faire avoir testé notre business modèle pour savoir ce qui doit être conservé ou, au contraire, ce qu'il faut modifier. Le concept resterait probablement le même, tout comme la carte du menu, mais il faudrait potentiellement collaborer avec d'autres fournisseurs en fonction de la région concernée.

La décoration pourrait également être adaptée et il faudrait refaire une étude pour déterminer la commune la plus propice à cette opportunité.

Il pourrait également être envisageable de franchiser le restaurant afin de faire évoluer les activités. Pour ceci, un exploitant profiterait du concept, des contacts et de la renommée du restaurant afin d'ouvrir un établissement dont il aurait la gestion indépendante. En contrepartie, il céderait une indemnité fixe ainsi qu'un pourcentage des bénéfices. Cependant, l'ouverture d'un second restaurant qui serait en notre possession est d'abord favorisée avant d'entamer le concept de franchise.

L'épicerie, quant à elle, devra également évoluer avec le temps notamment au niveau des produits proposés. Le restaurant commencera avec une base de produits, mais il sera intéressant d'élargir cette gamme. Dans le cas où cette épicerie rencontrerait de bons résultats, il est possible, tout comme pour le restaurant, d'envisager reproduire ce commerce dans d'autres communes.

Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire-projet était de développer un business plan concernant l'ouverture potentielle d'un restaurant en circuit court.

Ce travail a tout d'abord été débuté par une analyse de l'état des lieux des circuits courts. Cette première partie a permis de souligner la volonté des consommateurs de revenir à des commerces de proximité et de s'alimenter d'une manière plus durable.

De ce fait, il a pu être constaté la croissance fulgurante du marché des produits biologiques ces dernières années ainsi que la croissance du marché de l'alimentation locale.

Cependant, le marché de l'Horeca connaît actuellement certaines difficultés en Belgique et un nombre croissant de faillites apparaît dans ce secteur.

A ce jour, certains restaurants travaillent déjà en circuit court bien que le nombre reste fort limité. Les restaurants biologiques sont quant à eux plus répandus sur notre territoire. L'analyse des concurrents a permis de constater que la concurrence directe pour un restaurant local haut de gamme était fort limitée. Cependant, il est évidemment primordiale de prendre en considération les différents risques pouvant entraver ce projet, notamment les coûts d'approvisionnement auprès des fournisseurs.

Il a ensuite fallu prendre plusieurs décisions stratégiques notamment grâce à l'étude quantitative. Cette dernière a permis de mieux connaître les attentes des consommateurs et d'affiner les stratégies de segmentation, de ciblage et de positionnement.

Il a pu être aperçu que les personnes ayant un budget plus élevé sont davantage intéressées par un restaurant en circuit court que le reste des répondants. Cela a donc pu confirmer la volonté de se positionner sur le haut de gamme. Une autre constatation est que les personnes avec enfant(s) portent un plus gros intérêt pour ce type de restaurant. De manière globale, cette étude nous a confirmé l'intention d'achat positive que les consommateurs portent à l'égard d'un restaurant en circuit-court.

Grâce à ces informations, la cible a pu être déterminée en étant constituée par les personnes de 50 à 59 ans qui forment un ménage et ayant un haut niveau d'éducation. Le positionnement se révèle pour sa part être haut de gamme.

Concernant le choix du lieu d'implantation, il s'est porté sur la commune de Chaudfontaine car il y a la présence de hauts revenus, elle se situe à proximité d'une université et se trouve en province de Liège où la consommation de produits biologiques est importante.

Après avoir pris ces différentes décisions stratégiques, il a fallu mettre en place plusieurs démarches pratiques. Tout d'abord, la gestion des fournisseurs a été mise en place. Ces derniers ont été sélectionnés selon différents critères tels que leurs valeurs, leur emplacement ou encore la qualité de leurs produits (avec une préférence pour l'agriculture biologique).

Ensuite, différents plats pouvant être cuisinés sur base de produits locaux ont été répertoriés. La plupart de ceux-ci proviennent de cartes déjà existantes et devront bien évidemment être adaptés par le cuisinier.

Le matériel nécessaire à la mise en place de ce restaurant a été établi, notamment celui consacré à la cuisine mais aussi celui servant à la décoration.

Ensuite, il a fallu élaborer la stratégie commerciale afin d'assurer une certaine notoriété à l'établissement, celle-ci sera online mais aussi offline afin de gagner en reconnaissance auprès des clients potentiels.

Le dernier chapitre de cette partie a permis de synthétiser les décisions relatives à l'épicerie.

La dernière partie de ce projet fût l'élaboration du plan financier. Cette partie fondamentale avait pour objectif de pouvoir juger de la pertinence financière d'un tel projet. Un scénario de vente jugé réaliste et basé sur une moyenne 52 clients par jour a été développé. Il a pu être constaté que, sur base de ce scénario, le projet sera rentable dès la première année suivant l'ouverture du restaurant. Le plan financier a également permis de soulever le besoin d'établir un capital de départ de 125.000€. La méthode choisie afin de constituer ce capital fût le crowdfunding, aussi appelé financement par la foule. Cependant, si cette méthode venait à se révéler inefficace, un emprunt bancaire auprès de la banque ING serait envisagé.

Pour ce projet, il a été décidé de travailler en Lean startup, signifiant que le concept va être développé sur une série d'hypothèses qui seront ensuite conservées ou modifiées.

Dans le cas où ce projet se révélerait être un succès, des possibilités d'évolution existent comme le développement dans d'autres communes ou un système de franchise. Ceux-ci pourraient être mis en place lorsque le restaurant sera reconnu et considéré comme une référence du secteur.

Bibliographie

Agence pour la promotion d'une agriculture de qualité, rapport d'activité. (2013). [Ebook] (pp. 4-46). Retrieved from http://www.apagw.be/Apagw/media/PDF/divers/apagw_rappact13.pdf [Accessed 9 Feb. 2018].

A la Carte - Madou's Folie (2018). Retrieved from <http://www.resto-madous-folie.be/a-la-carte/> [Accessed 15 Mar. 2018].

Allianceslowfood.be. (2018). *Alliance Slow Food des Chefs - Belgique - Règlement - Critères spécifiques*. [online] Available at: http://www.allianceslowfood.be/Fr/reglement_crit%C3%A8res.html [Accessed 10 Mar. 2018].

Alliance Slow Food des Chefs - Belgique - Home. (2018). Retrieved from <http://www.allianceslowfood.be/Fr/index.html> [Accessed 28 Mar. 2018].

Alliance Slow Food des Chefs - Belgique - Règlement international. (2018). Retrieved from https://www.allianceslowfood.be/Fr/reglement_international.html [Accessed 28 Mar. 2018].

André-Chaigneau, D. (2015). *Quelles différences entre pas de porte, droit au bail et bail américain ?*. [online] Toute la franchise. Available at: <http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A20651-en-pratique-quelles-differences-e.html> [Accessed 7 May 2018].

Annet, S., & Beaudelot, A. (2015). Les chiffres du Bio 2015. In Semaine du Bio. Namur. Retrieved from <http://www.apagw.be/Apagw/media/PDF/CommPresse/DPbiochi-2015.pdf> [Accessed 20 Feb. 2018].

Annet, S., & Beaudelot, A. (2017). *Les chiffres du Bio 2016* [Ebook] (pp. 2-35). Namur: Biowallonie. Retrieved from <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2017/06/Le-bio-en-chiffre-2016-1.pdf> [Accessed 15 Feb. 2018].

Au marché noir. (2018). Retrieved from https://www.facebook.com/pg/aumarchenoir/photos/?ref=page_internal [Accessed 17 Mar. 2018].

Belgium. (n.d.). *Types de société*. [online] Available at:
https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types_de_societe [Accessed 27 Mar. 2018].

Bio-Info. [online] Available at: <https://www.bio-info.com> [Accessed 5 Apr. 2018].

Biogarantie, Cahier des charges. (2013). [Ebook] (pp. 2-41). Retrieved from
http://www.ecogarantie.eu/sites/default/files/documents/CDCH%20BIOGARANTIE%20FR_septembre2013.pdf [Accessed 12 Mar. 2018].

Bouliane, M., & Doyon, S. (2012). *Inventaire de la distribution d'alimentation locale*. Université de Laval.

Bureau fédéral du Plan. (2011). *Analyse du secteur Horeca en Belgique*. Retrieved from
<https://www.plan.be/admin/uploaded/201102161031520.wp201101.pdf> [Accessed 8 Feb. 2018].

Capocci, H. (2014). *Des circuits courts pour changer le monde?* [Ebook] (pp. 1-13). bruxelles: Entraide & fraternité. Retrieved from https://www.entraide.be/IMG/pdf/analyse_circuits_courts.pdf [Accessed 27 Nov. 2017].

Circuits courts - Définition du concept. (2018). Retrieved from
https://www.bing.com/cr?IG=8EE2B21202674E24AD90F12074D173BC&CID=11C1EE6B15616DF2278AE59F14BF6C92&rd=1&h=fBZkM6C-PfgKyD5T_04rhcnp9ktQ0SwchYtfEPu4lCE&v=1&r=https%3a%2f%2flelabo-ess.org%2f%2b-Circuits-Courts-90-%2b.html&p=DevEx.LB.1,5517.1 [Accessed 16 Nov. 2017].

Circuits courts | Développement Durable. (2018). Retrieved from
<http://developpementdurable.wallonie.be/circuits-courts-0> [Accessed 3 Dec. 2018].

CLEISS. (2018). Les cotisations en Belgique. [online] Available at:
<http://www.cleiss.fr/docs/cotisations/belgique.html> [Accessed 11 May. 2018].

Corman, J. (n.d.). *Digital Marketing Canvas*. [online] Tuzzit. Available at:
https://www.tuzzit.com/en/canvas/digital_marketing_canvas. [Accessed 14 May. 2018].

Credal. (2013). *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie*. Retrieved from http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solidaires [Accessed 9 Feb. 2018].

Cuignet, M. (2015). *Impact et perspectives de développement du crowdfunding en Belgique* (pp. 5-62). Retrieved from <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A2927> [Accessed 2 May. 2018].

Dejong, M. (2015). *Le crowdfunding Un financement alternatif et citoyen ?* [Ebook] (pp. 3-27). Bruxelles: Au Quotidien. Retrieved from <http://www.cpcp.be/medias/pdfs/publications/crowdfunding.pdf> [Accessed 2 May. 2018].

Duquesne, B., Matendo, & Lebailly, P. (2005). *Evolution de la consommation alimentaire en Belgique et en Région wallonne* [Ebook] (pp. 1-16). Gembloux: Faculté universitaire des Sciences agronomiques de Gembloux. Retrieved from https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/22223/1/Evolution_de_la_consommation_alimentaire%5B1%5D.pdf [Accessed 14 Feb. 2018].

E. Leclerc. (2016). *Consommer local, un phénomène global*. Retrieved from http://www.ecosocioconso.com/wp-content/uploads/2015/04/dossier_consommer-local.pdf [Accessed 2 Mar. 2018].

Eisenmann, T. (2012). *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup, Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*.

Ferme d'Aubaye à Meux - Boucherie en direct de la ferme. (2018). Retrieved from <http://www.fermedaubaye.be/#about-us> [Accessed 14 Mar. 2018].

Fermesaintebarbe - Les paniers. (2018). Retrieved from <http://www.fermesaintebarbe.be/les-paniers.html> [Accessed 17Mar. 2018].

Francois, M. (2017). Le pouvoir d'achat des ménages belges retrouve le sourire. *Le Soir*. Retrieved from <http://plus.lesoir.be/125562/article/2017-11-22/le-pouvoir-dachat-des-menages-belges-retrouve-le-sourire> [Accessed 12 Feb. 2018].

Fruits et légumes bio à Bruxelles, Liège, Namur, Mons, Charleroi - EFARMZ. (2018). Retrieved from <https://www.efarmz.be/fr/5-fruits-legumes-bio> [Accessed 19 Mar. 2018].

Gestion des risques. (2009).[online] Retrieved from <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl--gestion-des-risques/> [Accessed 28 Apr. 2018]

Giboin, B. (2016). L'horloge stratégique. In: B. Gibouin, ed., *La boîte à outils de la stratégie*. [online] Dunod. Available at: <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/horloge-strategique-307681.htm#ubBGLspRUy6TV4uX.97> [Accessed 16 Apr. 2018].

Horenbeek, B., & Decamp, C. (2013). *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie* [Ebook] (pp. 3-109). Louvain-la-Neuve. Retrieved from http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf [Accessed 7 Dec. 2018].

Huysmans, X. (2014). Horeca.[online] Retrieved from <https://www.lemoniteur.be/documentation/horeca-135.html> [Accessed 8 Apr. 2018].

ING Business Credit. (2018). Retrieved from <https://promo.ing.be/businesscredit/Simulation?LANG=EN&PRODUCT=BLO> [Accessed 10 May. 2018].

IWEPS. (2013). *Les chiffres clés de la Wallonie*. Retrieved from https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2017/01/iweps_chiffres_cles_2013deg.pdf [Accessed 10 Feb. 2018]

Klein, A. (2017). *Étude exploratoire des stratégies de discrimination par les prix pratiquées par les restaurateurs wallons et bruxellois* (pp. 3-24). Retrieved from <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:10981> [Accessed 23 Feb. 2018].

Krauss, M. (2017). *Kotler's 'Marketing 4.0' Argues the Marketplace Has Changed, and the Customer Is In Charge*. [online] American Marketing Association. Available at: <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/marketing-4-point-0-phil-kotler-book-review.aspx> [Accessed 8 May 2018].

L'express-L'entreprise. (2014). *Ouvrir un restaurant: trouver et aménager le local idéal*. [online] Available at: https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/ouvrir-un-restaurant-trouver-et-amenager-le-local-ideal_1523540.html [Accessed 16 Apr. 2018].

La carte de la Table de Léa. (2018). Retrieved from <http://www.latabledelea.be/carte/#carte-menus> [Accessed 18 Feb. 2018].

La gamme des vins – Vin de Liège, domaine viticole liégeois (Belgique). (2018). Retrieved from <https://www.vindeliege.be/les-vins/la-gamme/> [Accessed 1 Apr. 2018].

Lambin, J. J. & de Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché (8^e ed.)*. Paris : Dunod.

Le 13 Restaurant. (2018). Retrieved from <http://www.le13.be/menu.php> [Accessed 27 Mar. 2018].

Leclicloal - Le projet. (2018). Retrieved from <http://www.leclicloal.be/projet.php> [Accessed 1 Mar. 2018].

Lemaire, O. (2012). *Global Gâchis: Le scandale mondial du gaspillage alimentaire* [Film]. Tristram Stuart.

Malhotra, N., Birks D.F. & Nunan, D. (2017). *Marketing Research: An applied orientation (5^e ed.)*. Pearson Education.

Metro. [online] Available at: <https://www.metro.fr> [Accessed 5 Apr. 2018].

Ministère de la région wallonne. (2011). *Evolution des dépenses pour la restauration hors domicile (RHD)*. Retrieved from http://www.gembloux.ulg.ac.be/eg/publicationseconomieagricole/doc_download/196- [Accessed 5 Feb. 2018].

Mundler, P., & Rumpus, L. (2012). *La route des paniers : Réflexions sur l'efficacité énergétique d'une forme de distribution alimentaire en circuits courts* [Ebook] (pp. 2-18). Erudit. Retrieved from

<https://www.erudit.org/en/journals/cgq/2012-v56-n157-cgq0268/1012220ar.pdf> [Accessed 20 Feb. 2018].

My Pub Company. (n.d.). *Proximag*. [online] Available at: <http://www.mypubcompany.be/fr/42-passe-partout.html> [Accessed 21 Mar. 2018].

Orban de Xivry, C. (2015). *Les nouveaux paradigmes économiques pour une transition vers le développement durable en région wallone* (pp. 4-53). Retrieved from <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:3035> [Accessed 4 Mar. 2018].

Parly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., Bon, N., & Cornée, M. (2011). *La notion de "proximité" pour analyser les circuits courts* [Ebook] (pp. 1-18). HAL sciences de l'homme et de la société. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00617164> [Accessed 15 Feb. 2018].

Perreau, R. (2018). *Le locavorisme : une nouvelle appropriation de l'alimentation par les mangeurs*. Université de Toulouse II.

Pizam, A. (2012). *International Encyclopedia of Hospitality Management* (2nd Edition). Routledge

Promouvoir votre projet — KissKissBankBank. (2018). Retrieved from https://www.kisskissbankbank.com/fr/pages/guide/promote_your_project [Accessed 10 May. 2018]

Quand les nouvelles technologies s'invitent à notre table. (2014).[online] Retrieved from <https://www.restoconnection.fr/comment-utiliser-les-nouvelles-technologies-dans-les-restaurants/> [Accessed 25 Feb. 2018].

Restaurant Nanoo's by Alain Morillon. (2018). Retrieved from <http://nanoos.be/septoct-2017/> [Accessed 14 Feb. 2018].

Robinet, A. (2015). *Circuits courts alimentaires. Enjeux économiques et perspectives pour les territoires* [Ebook] (pp. 4-14). Bruxelles: Pour la solidarité. Retrieved from http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2015-circuitscourts-alim_0.pdf [Accessed 5 Feb. 2018].

Roland, A. (2018). Interview du Chef André Roland [In person]. Harzé

RTL-TVI. (2016). Journal [TV programme]. Pourquoi les restaurants en Belgique sont-ils trop chers par rapport aux pays voisins?.

Septemtriones. (2018). Retrieved from <http://www.septemtriones.be/fr/pages/septemtriones-nos-vins-rouges.aspx> [Accessed 1 Apr. 2018].

Statbel. (2017). *Chiffres clés de l'agriculture en Belgique*. Retrieved from [https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over Statbel FR/FR Kerncijfers%20landbouw 2017 final.pdf](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over%20Statbel%20FR%20Kerncijfers%20landbouw%202017%20final.pdf) [Accessed 14 Feb. 2018].

The Guardian. (2018). *Is Facebook for old people? Over-55s flock in as the young leave*. [online] Available at: <https://www.theguardian.com/technology/2018/feb/12/is-facebook-for-old-people-over-55s-flock-in-as-the-young-leave> [Accessed 24 Apr. 2018].

Traversac, J. (2012). *Circuits courts alimentaires : introduction au concept et proposition de grille d'analyse* [Ebook] (pp. 1-8). Paris: AgroParisTech. Retrieved from <http://www.com-agri.fr/documents/CCalimentairesJBTraversa.pdf> [Accessed 1 Feb. 2018].

Van Cauwelaert, O. (2017). *Comment amener plus de résilience dans la distribution de produits bio ?*. Lecture, Louvain-la-Neuve.

Van den Bosch, K., & Willemé, P. (2014). *La signification sociale des soins de santé* [Ebook] (pp. 10-74). Bruxelles: Bureau Fédéral du Plan. Retrieved from [https://www.plan.be/admin/uploaded/201402050951450.INAMI rapport_final.pdf](https://www.plan.be/admin/uploaded/201402050951450.INAMI_rapport_final.pdf) [Accessed 16 Nov. 2017].

Vandercammen, M. (2006). *Combien de kilomètres contient une assiette ?* [Ebook] (pp. 1-10). Bruxelles: Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs. Retrieved from http://www.profacility.be/piclib/biblio/pdf_00000551FR.pdf [Accessed 13 Feb. 2018].

Varian, H. R. (1996). Differential pricing and efficiency. *First Monday*.

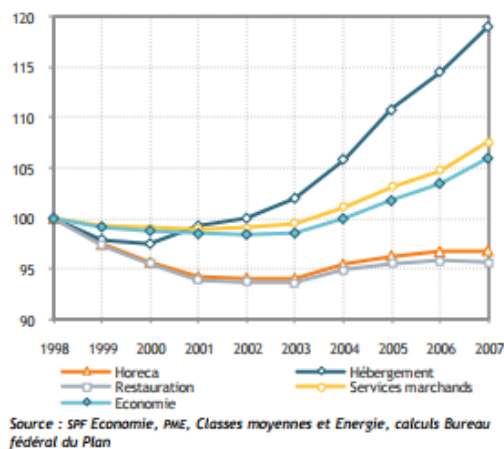
Annexes

Tables des annexes :

Annexe 1: Evolution du nombre de commerces dans l'Horeca belge entre 1998 et 2007.....	109
Annexe 1B : Répartition des entreprises de restauration par activité en 1998 et en 2007.....	109
Annexe 2 : Nombre d'établissements dans la restauration en Wallonie et à Bruxelles.....	110
Annexe 3: Nombre de restaurants par province/région au kilomètre carré.....	110
Annexe 4 : Chiffre d'affaires des restaurants en fonction par province/région.....	110
Annexe 5: Répartition des acheteurs bio wallons moyens en fonction de l'âge, en % des ménages.	111
Annexe 6: Nombre de fermes bio en Belgique.....	111
Annexe 6B : Répartition des producteurs bio par province.....	111
Annexe 6C : Evolution du nombre de fermes bio en Belgique entre 2000 et 2015.....	112
Annexe 7: Les dépenses totales des ménages belges pour les produits bio (alimentaires et non alimentaires) en millions d'euros, et leur évolution annuelle de 2008 à 2015.....	112
Annexe 8: Répartition géographique des acheteurs bio wallons moyens, en % des ménages.....	113
Annexe 9 : Emplacement des restaurant en circuits courts en Belgique.....	113
Annexe 10: Taille minimale de l'échantillon.....	114
Annexe 11 : Questionnaire étude quantitative.....	114
Annexe 12: Matrice hypothèses/questions.....	124
Annexe 13 : Modifications effectuées suite au pré-test.....	125
Annexe 14-58 : Analyse de l'étude quantitative.....	128
Annexe 59: Etablissement de la carte.....	150
Annexe 60 : Liste des fournisseurs.....	155
Annexe 61: Les trois cercles d'entourage concernant le crowdfunding.....	159

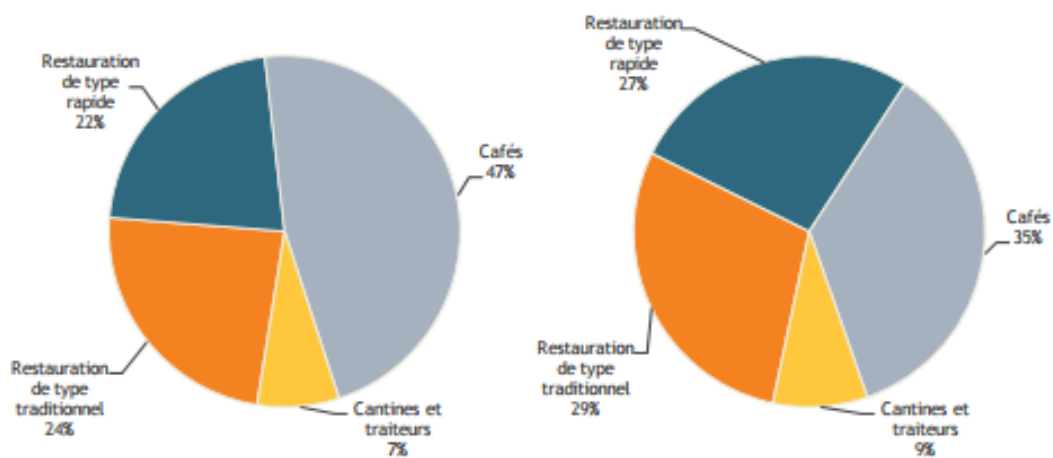
Annexe 1 : Evolution du nombre de commerces dans l'Horeca belge entre 1998 et 2007

(Source : Bureau fédéral du Plan, 2011)



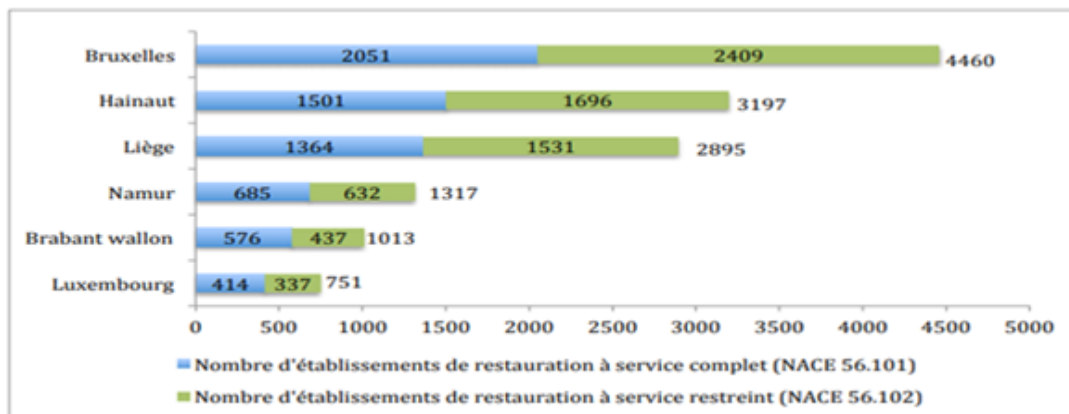
Annexe 1B : Répartition des entreprises de restauration par activité en 1998 et en 2007

(Source : Bureau fédéral du Plan, 2011)



Annexe 2 : Nombre d'établissements dans la restauration en Wallonie et à Bruxelles (2015)

(Source : Klein, 2017)



Annexe 3 : Nombre de restaurants par province/région au kilomètre carré (2015)

(Source : Klein, 2017)

Province/région	Nombre d'établissements	Superficie (km ²)	Nombre d'établissements/km ²
Bruxelles	4460	16138	0,2763
Brabant wallon	3197	109055	0,0092
Hainaut	2895	378568	0,0084
Liège	1317	386231	0,0074
Namur	1013	366600	0,0035
Luxembourg	751	443600	0,0016

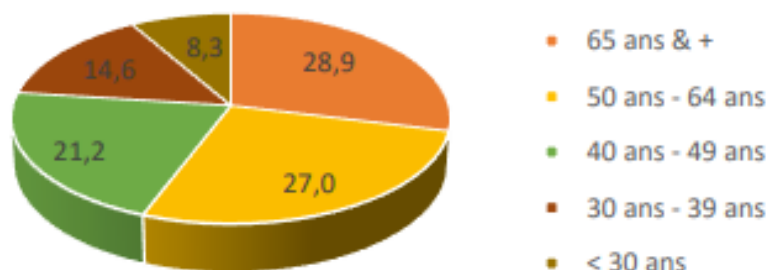
Annexe 4 : Chiffre d'affaires des restaurants en fonction par province/région (2015)

(Source : Klein, 2017)

Provinces	CA annuel moyen (€)	CA moyen journalier (€) ⁹
Bruxelles	280.183	895
Brabant wallon	243.557	778
Hainaut	185.323	592
Liège	173.908	555
Namur	166.126	530
Luxembourg	163.554	522

Annexe 5 : Répartition des acheteurs bio wallons moyens en fonction de l'âge, en % des ménages

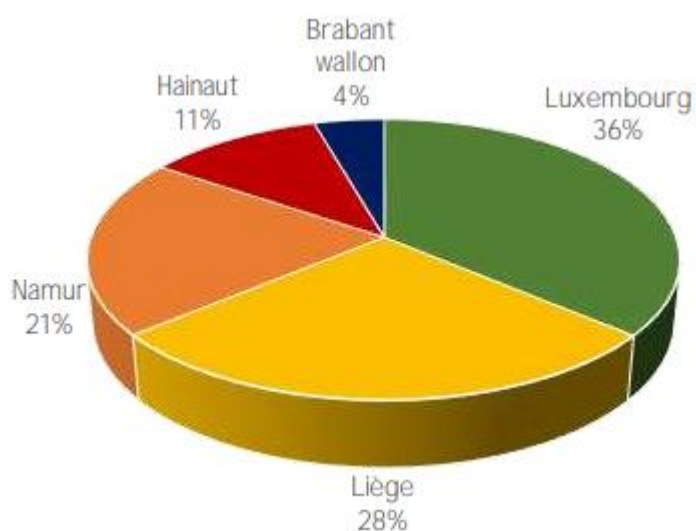
(Source : Annet & Beaudelot, 2015)



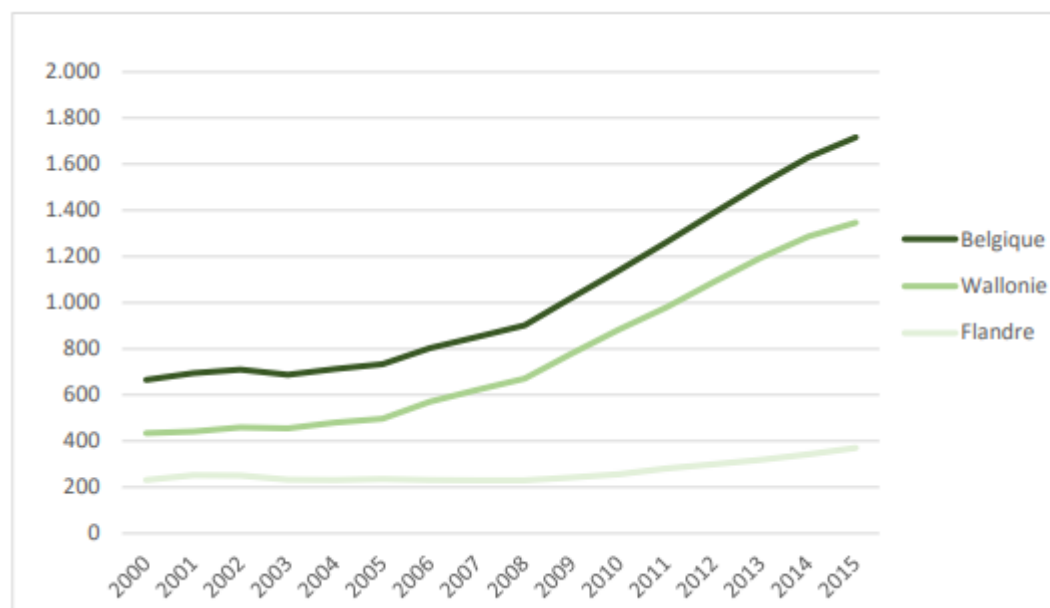
Annexe 6 : Nombre de fermes bio en Belgique

	Valeur	Évolution (2014 → 2015)
Superficie agricole bio (Belgique)	68.780 ha	+3,1%
Superficie agricole bio (Wallonie)	63.437 ha	+2,9%
Superficie agricole bio (Flandre)	5.343 ha	+6%
Nombre de fermes bio (Belgique)	1.717 fermes	+5,3%
Nombre de fermes bio (Wallonie)	1.347 fermes	+4,7%
Nombre de fermes bio (Flandre)	370 fermes	+7,9%
Chiffre d'affaire du secteur bio (Belgique)	514 millions €	+18%
Part de marché du bio	2,8%	+0,5%

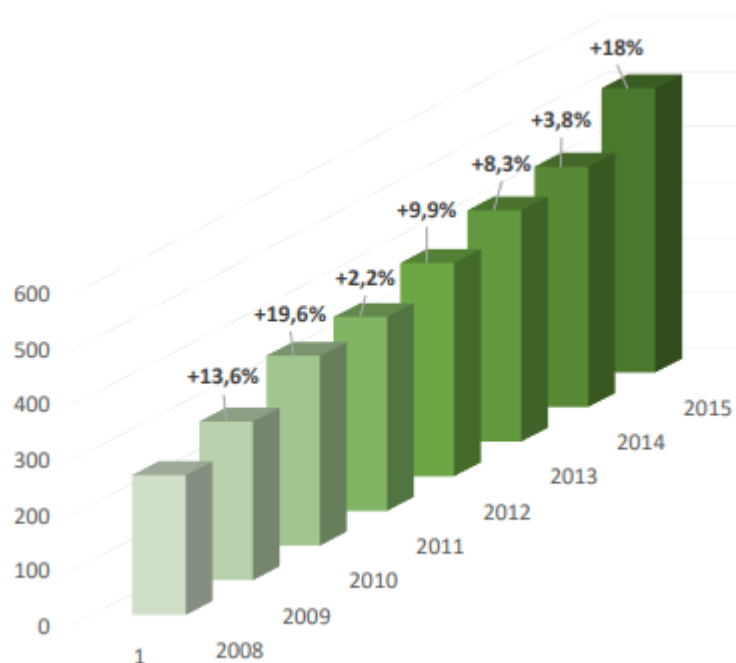
Annexe 6B : Répartition des producteurs bio par province



Annexe 6C : Evolution du nombre de fermes bio en Belgique entre 2000 et 2015

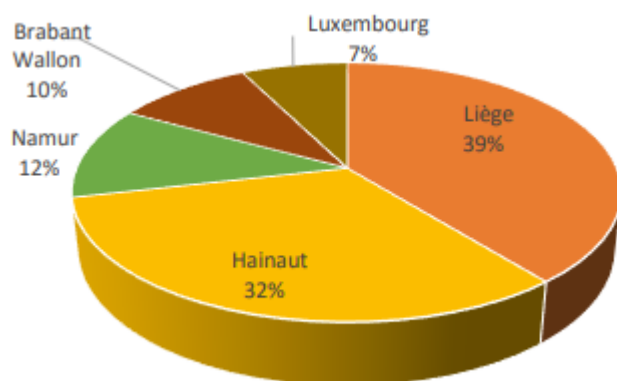


Annexe 7 : Les dépenses totales des ménages belges pour les produits bio (alimentaires et non alimentaires) en millions d'euros, et leur évolution annuelle de 2008 à 2015



Annexe 8 : Répartition géographique des acheteurs bio wallons moyens, en % des ménages

(Source : Annet & Beudelot, 2015)



Annexe 9 : Emplacement des restaurant en circuits courts en Belgique

(Source : Carte réalisée pour nous-même)



Annexe 10 : Taille minimale de l'échantillon

(Source : Malhotra, Birks & Nunan, 2017)

Type of study	Minimum size	Typical range
Problem identification	500	1,000–2,500 research (e.g. market potential)
Problem-solving research	200	300–500 (e.g. pricing)
Product tests	200	300–500
Test marketing studies	200	300–500
TV, radio, print or online advertising	150	200–300 (per advertisement tested)
Test-market audits	10 stores	10–20 stores
Focus groups	6 groups	6–12 groups

Annexe 11 : Questionnaire étude quantitative

Source : réalisé par nous-mêmes

Bonjour,

Etant actuellement étudiants en dernière année en Sciences de gestion, nous réalisons une enquête dans le cadre de notre mémoire.

Le questionnaire comporte 4 sections qui seront d'abord introduites par une phrase explicative. Il est très important que vous répondiez à toutes les questions de chaque section.

Répondre à ce questionnaire ne prend que quelques minutes et votre participation nous aiderait grandement dans la réalisation de ce projet. De plus, vos informations seront traitées de manière totalement anonyme.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

Germain & Vincent

Section 1: Restaurant

Dans cette première section, vous trouverez des questions sur vos habitudes au restaurant.

1) En moyenne, à quelle fréquence allez-vous au restaurant ?

- Toutes les semaines
- 2 à 3 fois par mois
- Environ 1 fois par mois
- Environ 1 fois tous les 2 mois
- Environ 3-4 fois par an
- Plus occasionnellement
- Jamais

2) Jugez l'importance que vous accordez à ces différents critères lorsque vous vous rendez au restaurant:

Pas du tout important, peu important, légèrement important, très important, extrêmement important

- Une ambiance atypique
- Le rapport qualité/prix
- Une carte avec des plats originaux
- Manger sainement
- Manger des produits locaux
- La proximité: rapidité d'accès
- Le concept

3) En général, combien de kilomètres êtes-vous prêt à faire pour aller manger dans un restaurant ?

- Moins de 10 km
- Entre 10 et 20 km
- Entre 21 et 30 km
- Plus de 30 km

4) En moyenne, combien dépensez-vous pour une entrée au restaurant ?

- Moins de 8€
- Entre 8 et 14€
- Entre 15€ et 20€
- Plus de 20€

5) En moyenne, combien dépensez-vous pour un plat au restaurant ?

- Moins de 15€
- Entre 15 et 22€
- Entre 23 et 30€
- Plus de 30€

6) En moyenne, à quelle fréquence commandez-vous des repas pour vous les faire livrer à domicile et/ou au travail ?

	Plusieurs fois/semaine	1 fois/semaine	1 à 3 fois/mois	Moins régulièrement	Jamais
--	---------------------------	-------------------	--------------------	------------------------	--------

Pour le midi					
Pour le soir					

7A) Lorsque vous vous rendez au restaurant, c'est principalement pour...

- Le repas de midi
- Le souper
- Les deux, ça dépend

7B) Ne répondez à cette question que si vous avez répondu "**repas de midi**" à la 7A

Jugez l'importance de ces différents critères lorsque vous vous rendez dans un restaurant le midi.

Pas du tout important, peu important, légèrement important, très important, extrêmement important

- Un service rapide
- Rapidité d'accès
- Des portions importantes
- Des ingrédients frais et de qualité
- Des produits locaux
- Des prix intéressants
- Autre(s), précisez

7C) Ne répondez à cette question que si vous avez répondu "**souper**" à la 7A

Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à aller au restaurant à midi ?

- Promotion 'Lunch'
- Service rapide
- Plat exclusif
- Manger des produits locaux
- Autre: précisez

Explication: Mon projet est d'étudier la possibilité d'ouvrir un restaurant en circuits courts. Un circuit court signifie qu'il y a au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Les produits sont donc frais et proviennent de la région.

8A) Avez-vous déjà été dans un restaurant en circuits courts ?

- Oui
- Non

8B) Ne répondez à cette question que si vous avez répondu “**Oui**” à la 8A

Comment avez-vous apprécié cette expérience ?

Sur une échelle de 1 à 5: 1 expérience pas du tout agréable, 5 expérience très agréable

8C) Ne répondez à cette question que si vous avez répondu “**Non**” à la 8A

Connaissez-vous un restaurant qui propose exclusivement des produits locaux?

- Oui
- Non

8D) Ne répondez à cette question que si vous avez répondu “**Non**” à la 8A

Etes-vous d'accord avec la phrase ci-dessous ?

J'aimerais bien aller manger dans un restaurant en circuits courts.

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Ni en désaccord, ni d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

9) Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes...

Mes motivations pour aller dans un restaurant en circuits courts sont...

Pas du tout d'accord, Pas d'accord, Ni en désaccord ni d'accord; D'accord, Tout à fait d'accord

- La qualité et le goût
- La fraîcheur des produits
- La provenance locale des ingrédients utilisés
- Des menus renouvelés régulièrement
- Une décoration purement locale
- Le soutien à l'économie régionale
- Le respect de l'environnement et du bien-être animal

10) Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes...

Les freins qui pourraient me décourager à aller dans un restaurant en circuits courts sont...

Pas du tout d'accord, Pas d'accord, Ni en désaccord ni d'accord; D'accord, Tout à fait d'accord

- Peur de prix trop élevés
- Un concept peu attractif
- Le manque de choix
- Ne pas retrouver des produits d'ailleurs/internationaux
- L'image que ça pourrait renvoyer (ex: une image de "bobo")
- Il n'y a pas de frein
- Autres: précisez

11) Seriez-vous prêt à payer plus cher dans un restaurant en circuits courts par rapport à un restaurant traditionnel ?

- Oui, je suis prêt à payer 10% de plus
- Oui, je suis prêt à payer 20% de plus
- Oui, je suis prêt à payer plus de 20% de plus
- Non, je ne veux pas payer plus cher

12) Comment voudriez-vous apprendre l'ouverture d'un restaurant en circuits courts ?

- Envoi de flyers par voie postale
- Radio
- Presse locale
- Réseaux sociaux
- Autres: précisez
- Aucune communication

13) Selon vous, à quoi le nom d'un restaurant en circuits courts doit-il faire référence ?

- Une référence à la région concernée
- Une référence à l'aspect local
- Une référence au monde de la restauration
- Cela n'a pas d'importance
- Sans avis

Section 2: Services complémentaires

Dans cette deuxième section, vous trouverez des questions sur les services complémentaires qu'on peut parfois retrouver dans un restaurant.

14A) Etes-vous intéressé par la possibilité de commander des plats à emporter d'un restaurant ?

- Pas du tout intéressé
- Pas intéressé
- Indifférent
- Intéressé
- Très intéressé

14B) Ne répondez à cette question que si vous avez répondu **“très intéressés”** ou **“intéressé”** à la 14A

Quel temps de trajet maximum (en minutes) acceptez-vous d’effectuer pour aller chercher un plat à emporter (hors fast-food) ?

	Moins de 5 min	5 à 10 min	15 à 20 min	Plus de 20 min	Pas intéressé
Pour le midi					
Pour le soir					

15) Etes-vous intéressé par la possibilité de vous faire livrer des plats à domicile/au travail ?

- Pas du tout intéressé
- Pas intéressé
- Indifférent
- Intéressé
- Très intéressé

16A) Seriez-vous intéressé par des activités complémentaires tels que des concerts, ateliers cuisines,... dans un restaurant en circuit court ?

- Oui
- Non

16B) Ne répondez à cette question que si vous avez répondu **“Oui”** à la 16A

Etes-vous intéressés par les activités ci-dessous ?

De 1 à 5: 1 pas du tout intéressé, 5 très intéressé

- Concerts de groupes locaux
- Ateliers potagers

- Cours de cuisine
- Séances d'information sur la nutrition/l'environnement
- Rencontre avec les producteurs
- Autre(s): précisez

17) De quelle(s) manière(s) souhaiteriez-vous être tenu(e) informé(e) des concerts ou autres animations de ce restaurant ?

Plusieurs réponses possibles

- Par SMS
- Par mail
- Via les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...)
- Par affichage dans la rue
- Sur le site Internet du restaurant
- Par une Newsletter
- Autre(s) manière(s), précisez

Section 3: Epicerie

Dans cette troisième section, vous trouverez des questions sur vos habitudes de consommation de produits locaux (ne concerne plus les restaurants). En effet, j'étudie également la possibilité de créer une épicerie vendant des produits locaux à côté ou dans le restaurant.

18A) En moyenne, à quelle fréquence achetez-vous des produits locaux ?

- Toutes les semaines
- 2 à 3 fois par mois
- Environ 1 fois par mois
- Environ 1 fois tous les 2 mois
- Plus occasionnellement
- Jamais

18B) Ne répondez à cette question que si vous avez répondu "**jamais**" à la 18A

Pour quelles raisons ne consommez-vous pas de produits locaux ?

Plusieurs réponses possibles

- Pour le prix
- Manque de variétés
- Manque d'accessibilité
- Manque de temps
- Absence de mention d'origine

- Simplement pas intéressé
- Autre(s) raison(s), précisez

18C) Ne répondez à cette question que si vous n'avez répondu **pas** répondu "**jamais**" à la 18A

En général, où achetez-vous vos produits locaux ?

- En grande surface
- En grande surface spécialisée en produits locaux
- Chez un petit commerçant de proximité (ex: épicerie)
- Au près d'une coopérative
- Sur le marché
- Sur internet
- Directement chez le producteur/éleveur

19) De votre domicile, quel temps de trajet maximum en voiture acceptez-vous de faire pour vous rendre dans ces commerces ?

- Moins de 10 min
- Entre 10 et 20 min
- 20 min ou plus

20) Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes...

En général, les produits locaux qui sont susceptibles de m'intéresser sont:

Pas du tout d'accord, Pas d'accord, Ni en désaccord ni d'accord; D'accord, Tout à fait d'accord

- Des produits alimentaires « secs » (céréales, fruits, ...)
- Fruits et légumes frais
- Productions animales (viande, œufs, miel...)
- Crèmerie (lait, crème, fromage...)
- Soupes et plats préparés
- Boissons artisanales sans alcool
- Bières

21) En moyenne, quel budget consacrez-vous par semaine à l'achat de produits locaux ?

- Moins de 10 euros par semaine
- Entre 10 et 14 euros par semaine
- Entre 15 et 20 euros par semaine
- Plus de 20 euros par semaine

22) Est-ce pertinent pour un établissement de la sorte, d'avoir une épicerie attenante au restaurant ?

- Oui, je viendrais acheter des produits toutes les semaines
- Oui, je viendrais acheter des produits tous les mois
- Oui, je viendrais mais pas régulièrement
- Non, cela ne m'intéresse pas

23) Si cette nouvelle épicerie s'installait près de chez vous, quelle importance accorderiez-vous aux critères ci-dessous ?

Pas du tout important, pas important, Indifférent, Important, Très important

- Des prix abordables
- Des produits de qualité
- Un large choix de produits
- Des produits que je ne trouve pas chez les autres distributeurs
- Autre(s), précisez :

24) Si cette nouvelle boutique proposait la vente en ligne et distribution à domicile, seriez-vous intéressé(e) ?

- Pas du tout intéressé
- Pas intéressé
- Indifférent
- Intéressé
- Très intéressé

Section 4: Profil

Dans cette dernière section, vous trouverez des questions sur votre profil.

25) De quel sexe êtes-vous ?

- Masculin
- Féminin

26) Quelle est votre catégorie professionnelle ?

- Commerçant
- Ouvrier
- Demandeur d'emploi
- Profession libérale
- Cadre ou profession intellectuelle supérieur
- Employé

- Retraité
- Etudiant
- Autre

27) Vous avez :

- Moins de 20 ans
- Entre 20 et 34 ans
- Entre 35 et 49 ans
- Entre 50 et 64 ans
- 65 ans ou plus

28) Votre lieu d'habitation est:

- Ville
- Suburbain (proximité proche d'une ville: environ 20km)
- Campagne

29A) Vous vivez :

- Seul(e), sans enfant
- Seul(e), avec enfant(s)
- En couple, sans enfant
- En couple, avec enfant(s)

29B) Ne répondez à cette question que si vous avez des enfants

Vous avez:

- 1 enfant
- 2 enfants
- 3 ou plus d'enfants

29C) Ne répondez à cette question que si vous avez des enfants

La plupart de vos enfants ont:

- Moins de 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
- Plus de 20 ans

30) Dans quelle tranche de revenus mensuels vous situez-vous ?

- Moins de 1500 euros net

- Je ne souhaite pas répondre

Fin du questionnaire. Merci beaucoup pour votre participation !

Annexe 12 : Matrice hypothèses/questions

	Questions																			
	3	4	5	7A	8A	8C	8D	9	10	11	14A	15	16A,B	18A	18C	19	22	24	27	30
H1																				
H2																				
H3																				
H4																				
H5																				
H6																				
H7																				
H8																				
H9																				
H10																				
H11																				
H12																				
H13																				
H14																				
H15																				
H16																				
H17																				
H18																				
H19																				
H20																				

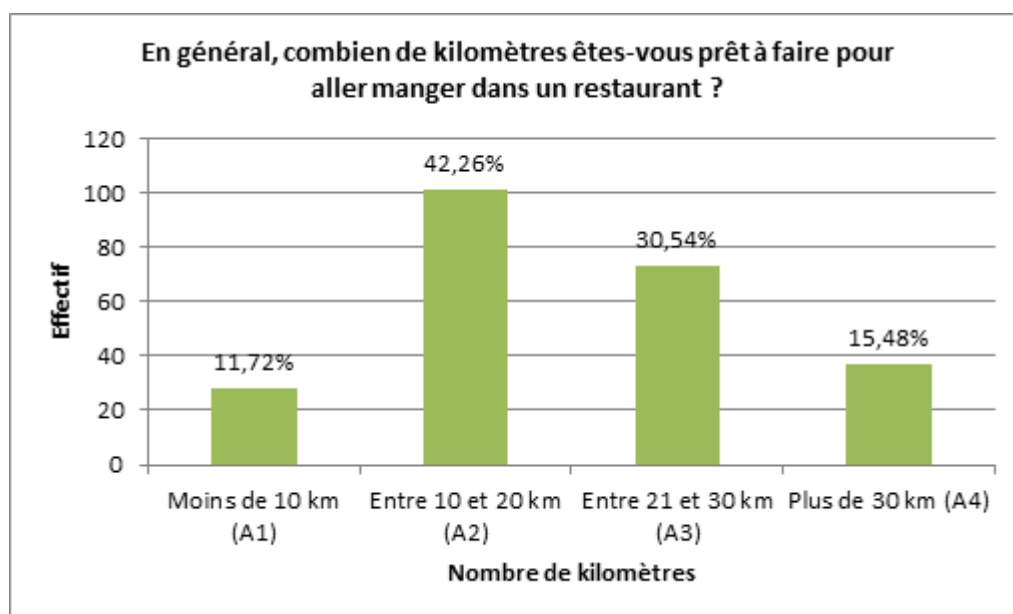
Annexe 13 : Modifications effectuées suite au pré-test

Avant	Après	Remarques
1) En moyenne, à quelle fréquence allez-vous au restaurant ? • 1 ou plusieurs fois par semaine • 2 à 3 fois par mois • 1 fois par mois • 2-3 fois par trimestre • 1 fois par trimestre • 2-3 fois par an • Environ 1 fois par an • Jamais	1) En moyenne, à quelle fréquence allez-vous au restaurant ? • Toutes les semaines • 2 à 3 fois par mois • Environ 1 fois par mois • Environ 1 fois tous les 2 mois • Environ 3-4 fois par an • Plus occasionnellement • Jamais	Grâce aux remarques des répondants ayant participé au pré-test, il a pu être remarqué que ces dernier trouvaient le nombre de possibilités de réponses pour cette question trop élevé et que certaines manquaient de clarté. Elle a donc été modifiée.
7A) Lorsque vous vous rendez au restaurant c'est principalement pour... • Le dîner • Le souper	7A) Lorsque vous vous rendez au restaurant c'est principalement pour... • Le dîner • Le souper • Les deux, ça dépend	Un des interrogés a confié qu'il allait aussi bien pour le dîner que pour le souper en fonction des circonstances. Cette option a donc été ajoutée.

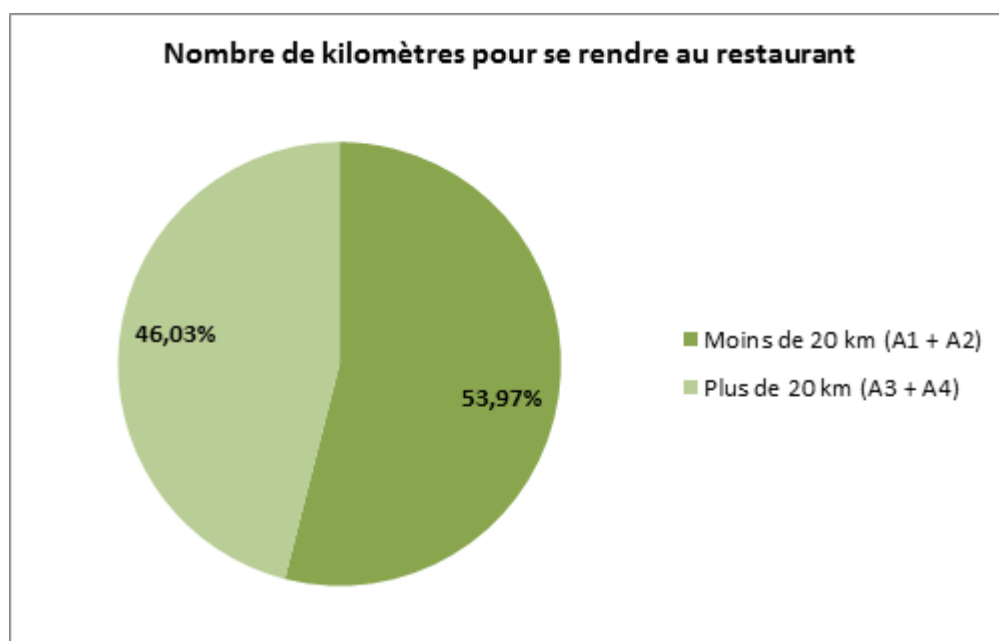
11) Quel est, selon vous, le prix pertinent d'une entrée exclusivement local dans un restaurant? • Moins de 8€ • Entre 9 et 14€ • 15€ -20€ • Plus de 20€ 12) Quel est selon vous le prix pertinent d'un plat exclusivement local dans un restaurant ? • Moins de 15€ • Entre 15 et 22€ • Entre 23-30€ • Plus de 30€	11) Seriez-vous prêt à payer plus cher dans un restaurant en circuits courts par rapport à un restaurant traditionnel ? • Oui, je suis prêt à payer 10% de plus • Oui, je suis prêt à payer 20% de plus • Oui, je suis prêt à payer plus de 20% de plus • Non, je ne veux pas payer plus cher	Une certaine confusion est apparue dans certains cas car une question identique est déjà été posée pour les restaurants 'traditionnels'. Afin de faciliter la compréhension et d'alléger le questionnaire, cette question est était modifiée.
18A) Vous arrive-t-il de cuisiner des plats locaux à votre domicile? • Oui • Non	18A) En moyenne, à quelle fréquence achetez-vous des produits locaux ? • Toutes les semaines • 2 à 3 fois par mois • Environ 1 fois par mois • Environ 1 fois tous les 2 mois • Plus occasionnellement • Jamais	Un répondant a confié cuisiner les légumes qu'il cultivait dans son jardin. Etant donné que nous sommes intéressés par leurs achats, cette question a été modifiée.
18C) En général, où achetez-vous vos produits locaux ? • En grande surface • En grande surface spécialisée en produits locaux • Chez un petit commerçant de proximité (ex: épicerie) • Sur le marché • Sur internet • Directement chez le producteur/éleveur	18C) En général, où achetez-vous vos produits locaux ? • En grande surface • En grande surface spécialisée en produits locaux • Chez un petit commerçant de proximité (ex: épicerie) • Auprès d'une coopérative • Sur le marché • Sur internet • Directement chez le producteur/éleveur	Un répondant a confié également acheter ses produits locaux auprès d'une coopérative. Etant donné qu'elle ne figurait pas dans les possibilités de réponses, il a été décidé de l'ajouter.

30) Au cours de l'année dernière, quel était votre revenu annuel avant impôts ? • Moins de 20 000 euros • 20 001 à 50 000 euros • 50 000 à 100 001 euros • Plus de 100 001 euros • Pas de revenu	30) Dans quelle tranche de revenus mensuels vous situez-vous ? • Moins de 1500 euros net • Entre 1500 et 3500 euros net • Plus de 3500 euros net • Pas de revenu • Je ne souhaite pas répondre	La question initiale n'était pas suffisamment évidente. La plupart des interrogés réfléchissent à leur salaire mensuel et les possibilités de réponses ont donc été adaptées.
---	---	--

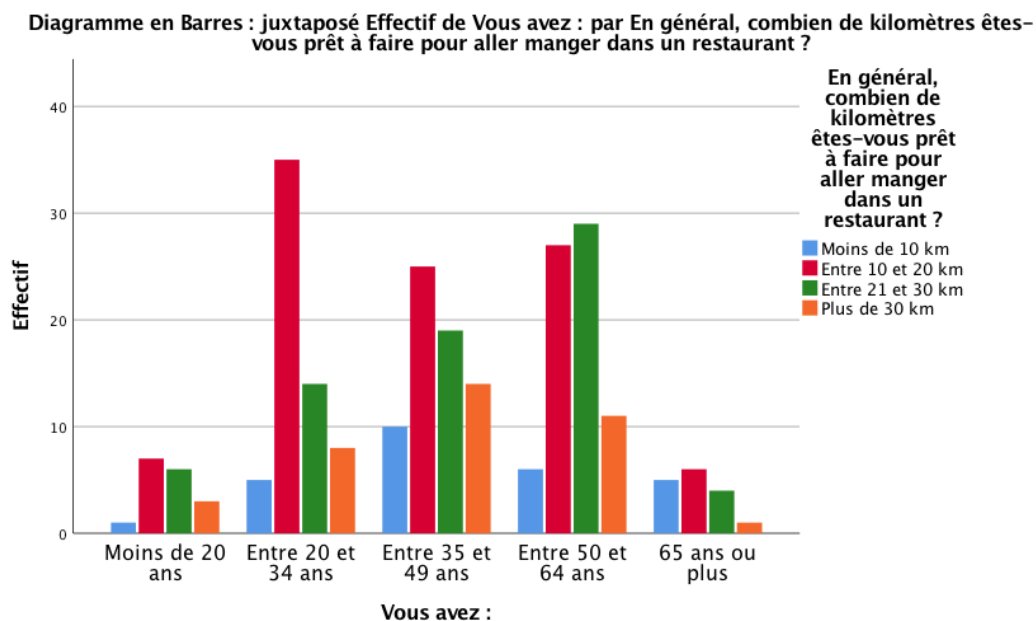
Annexe 14 :



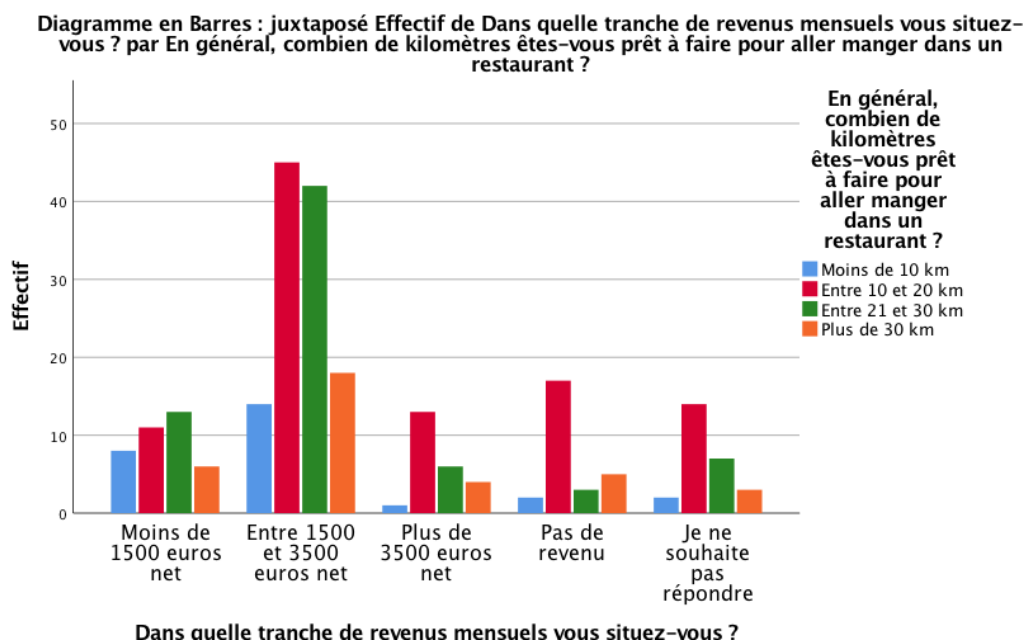
Annexe 15 :



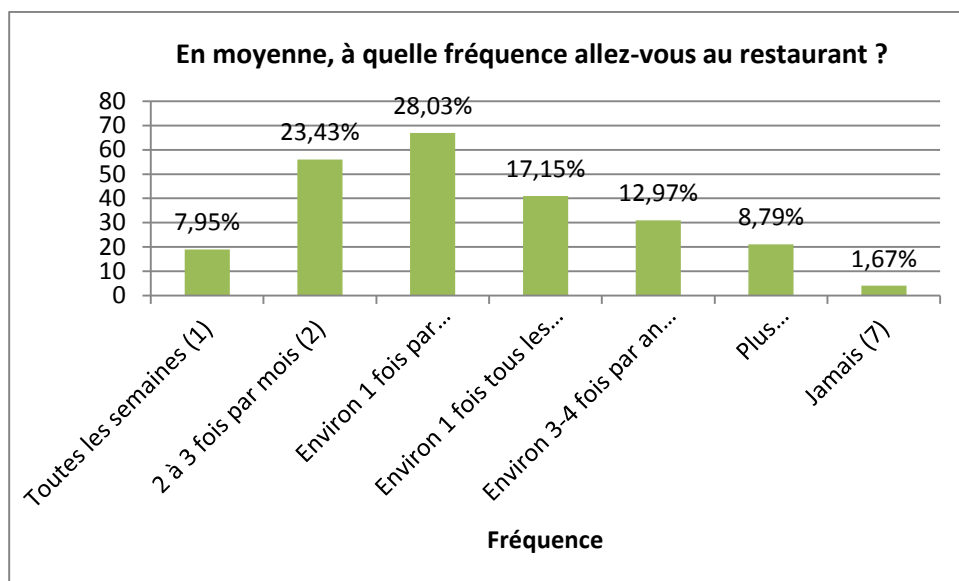
Annexe 16 :



Annexe 17 :



Annexe 18 :

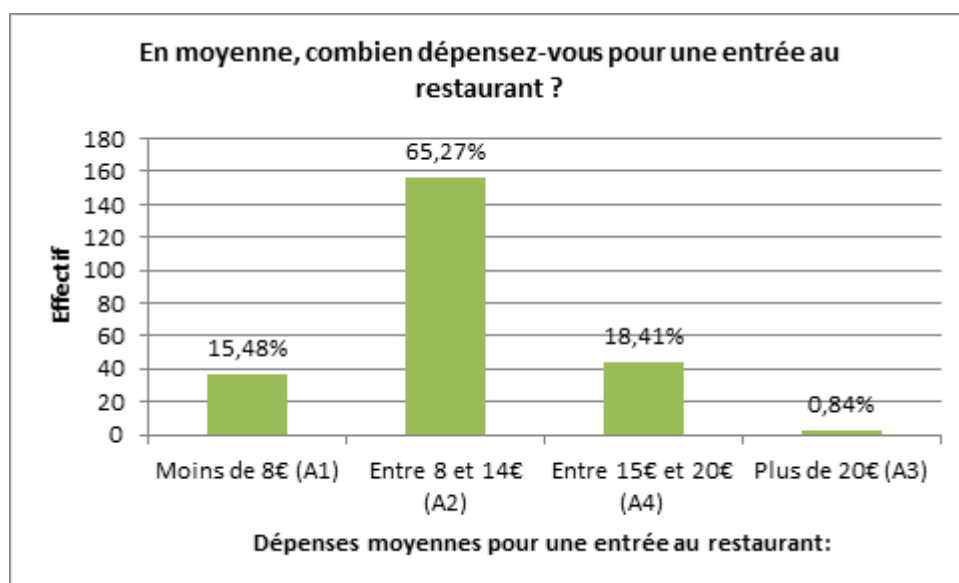


Annexe 19 :

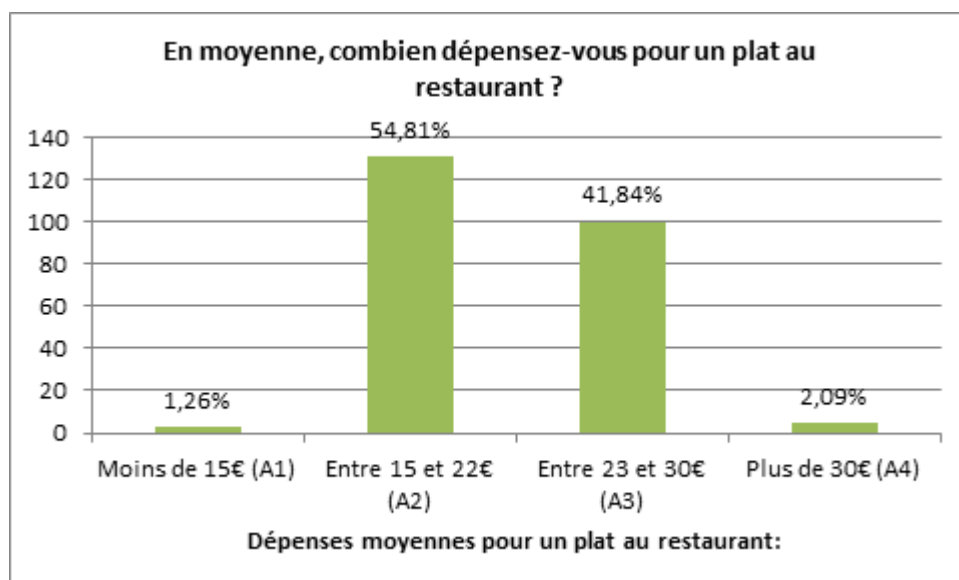
Statistiques

		Le rapport qualité prix	Manger sainement	Manger des produits locaux	La proximité rapidité d'accès	Le concept	Une carte avec des plats originaux	Une ambiance atypique
N	Valide	293	293	293	293	293	293	293
	Manquant	32	32	32	32	32	32	32
	Moyenne	4,29	3,65	3,41	3,35	3,34	3,28	3,10
	Médiane	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	Mode	5	4	4	4	3	3	3
	Ecart type	,763	1,051	,995	1,070	,943	,883	,903

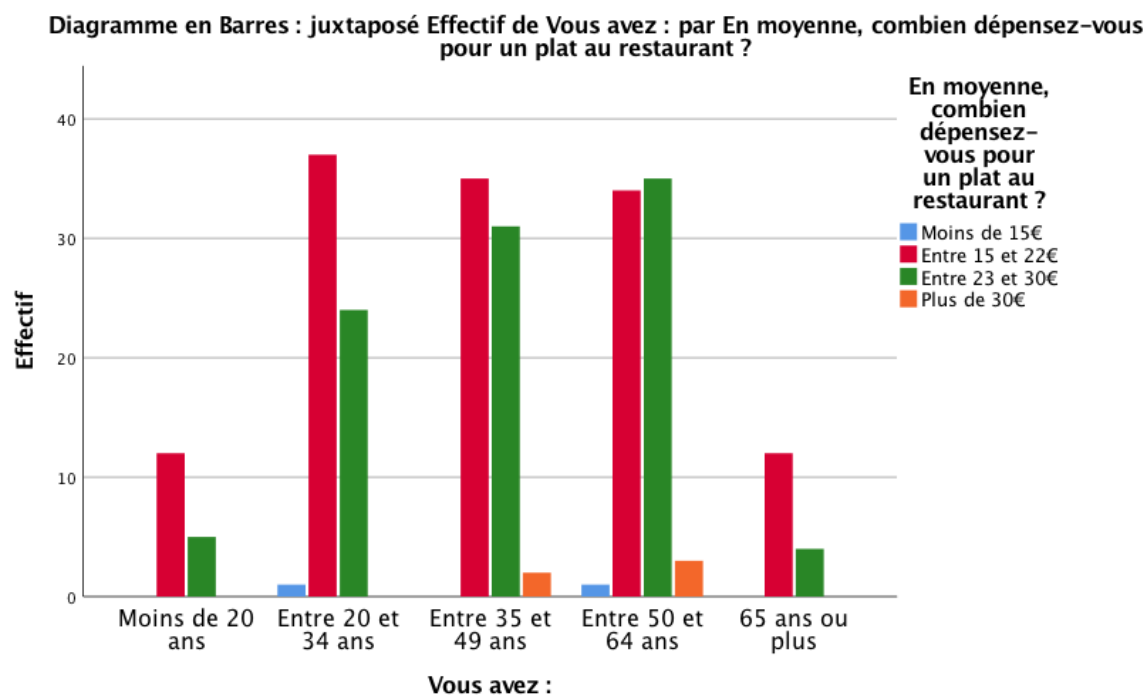
Annexe 20 :



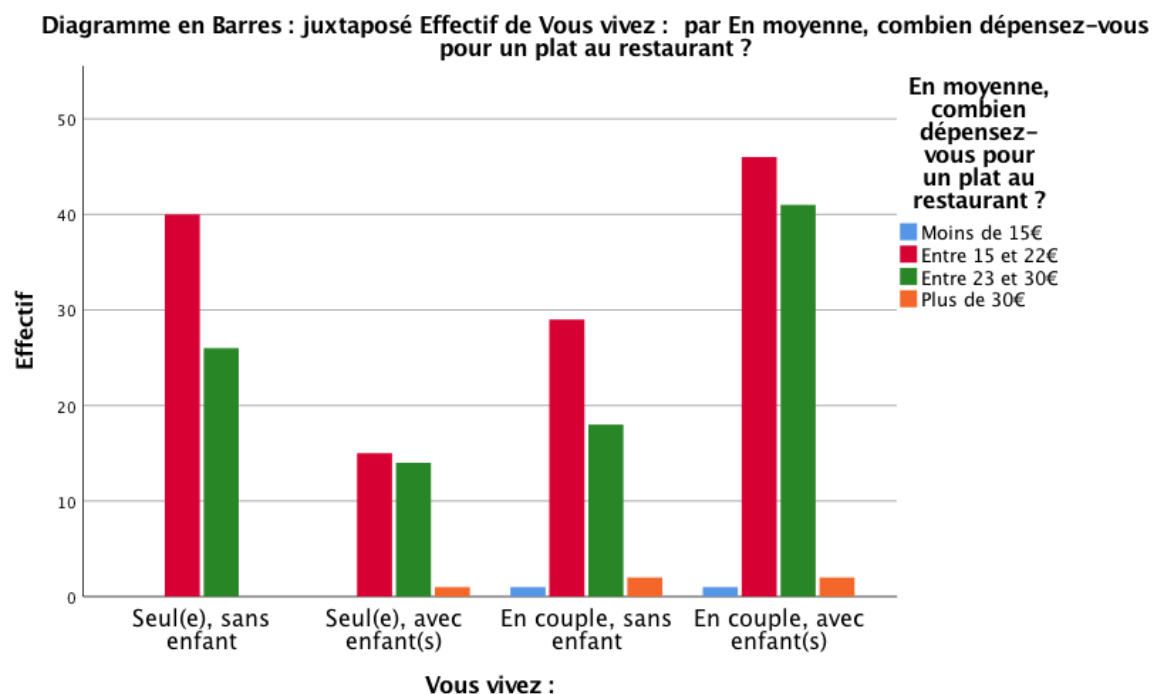
Annexe 21 :



Annexe 22 :

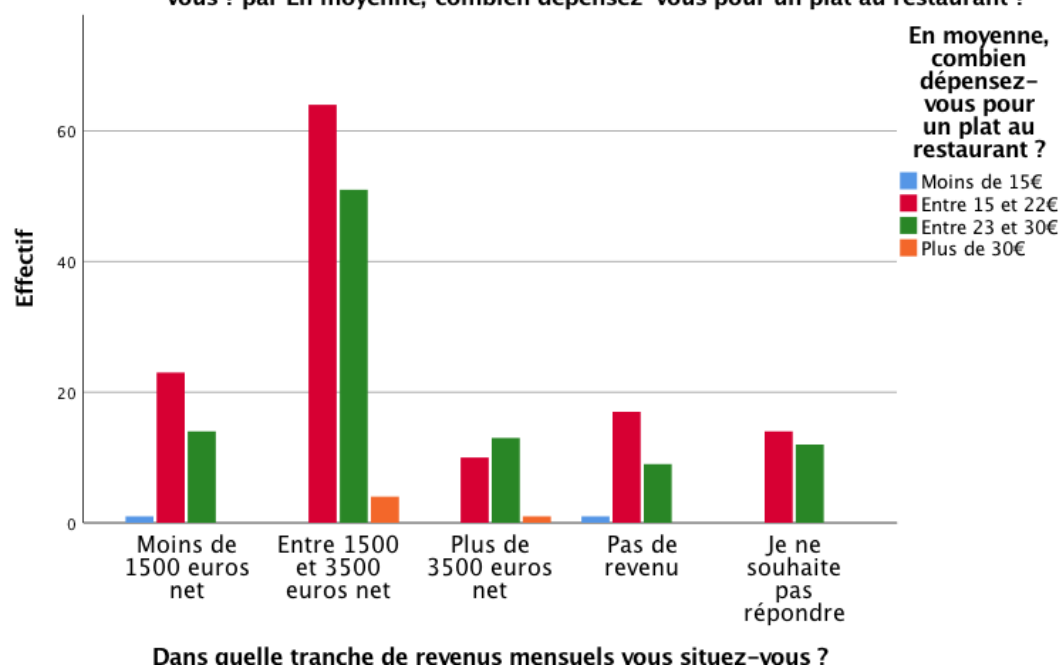


Annexe 23 :

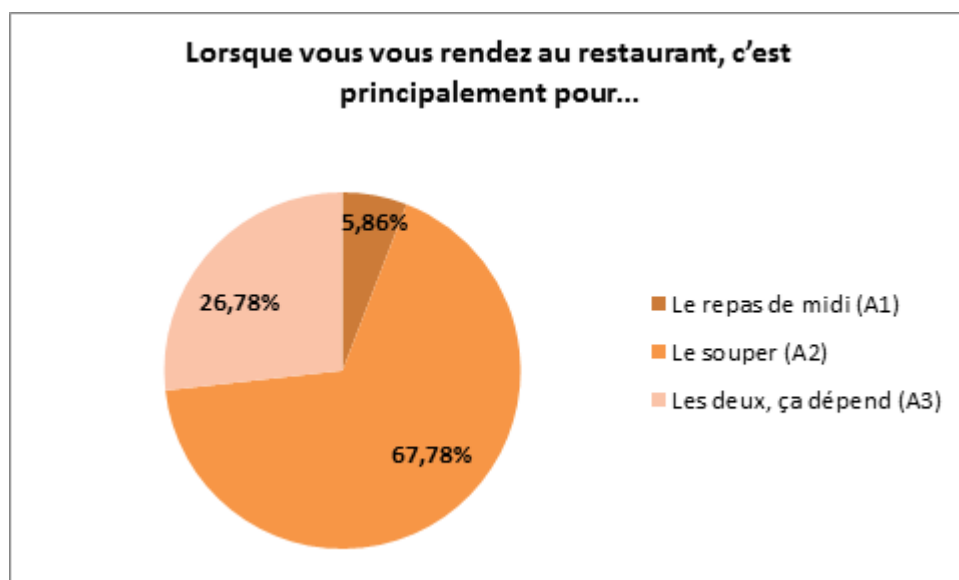


Annexe 24 :

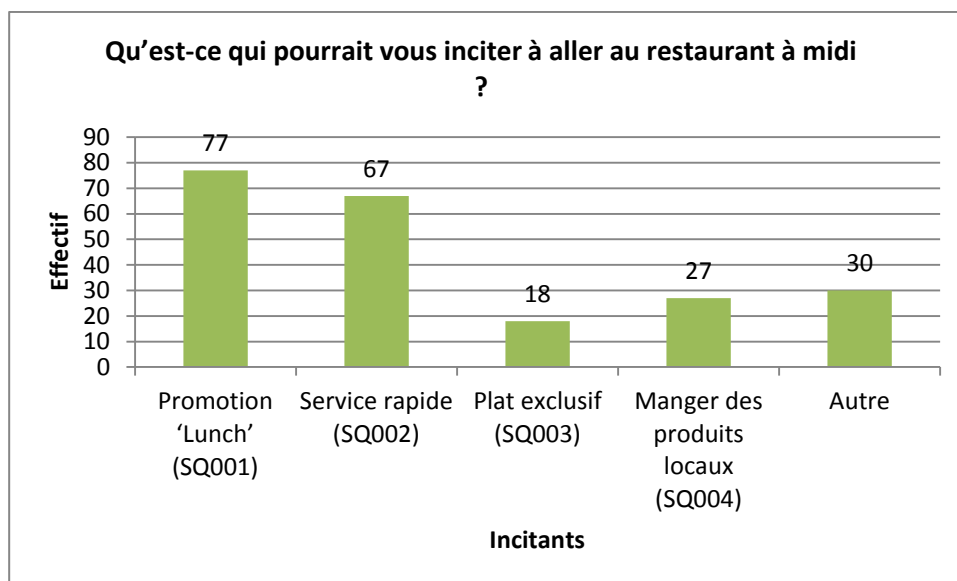
Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Dans quelle tranche de revenus mensuels vous situez-vous ? par En moyenne, combien dépensez-vous pour un plat au restaurant ?



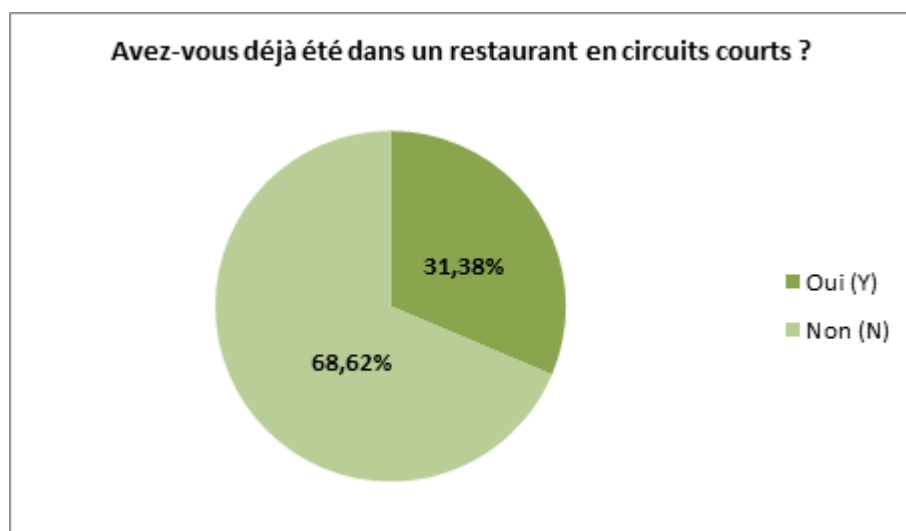
Annexe 25 :



Annexe 26:

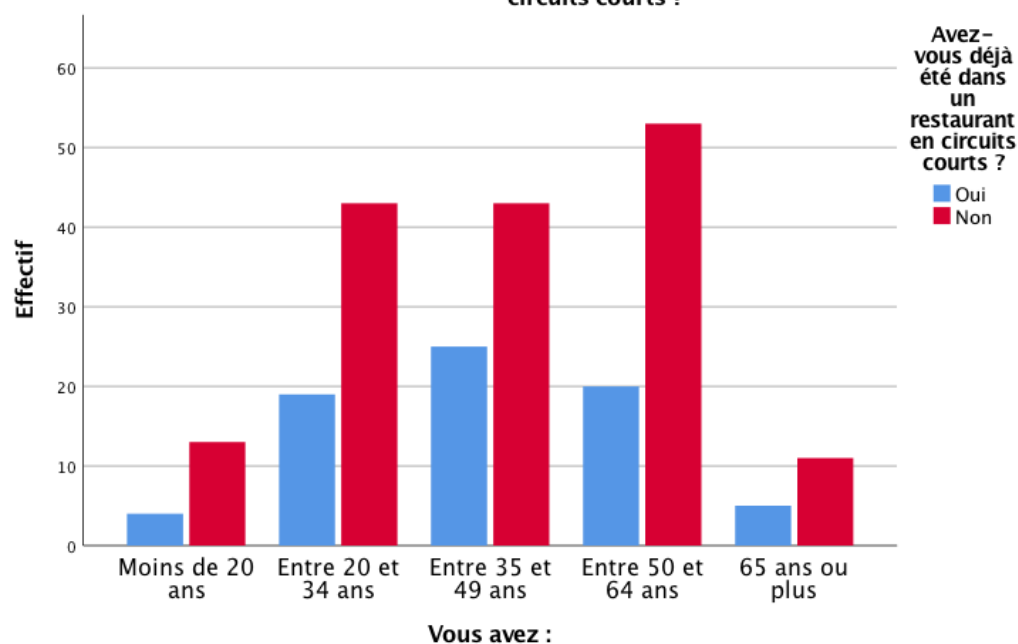


Annexe 27:



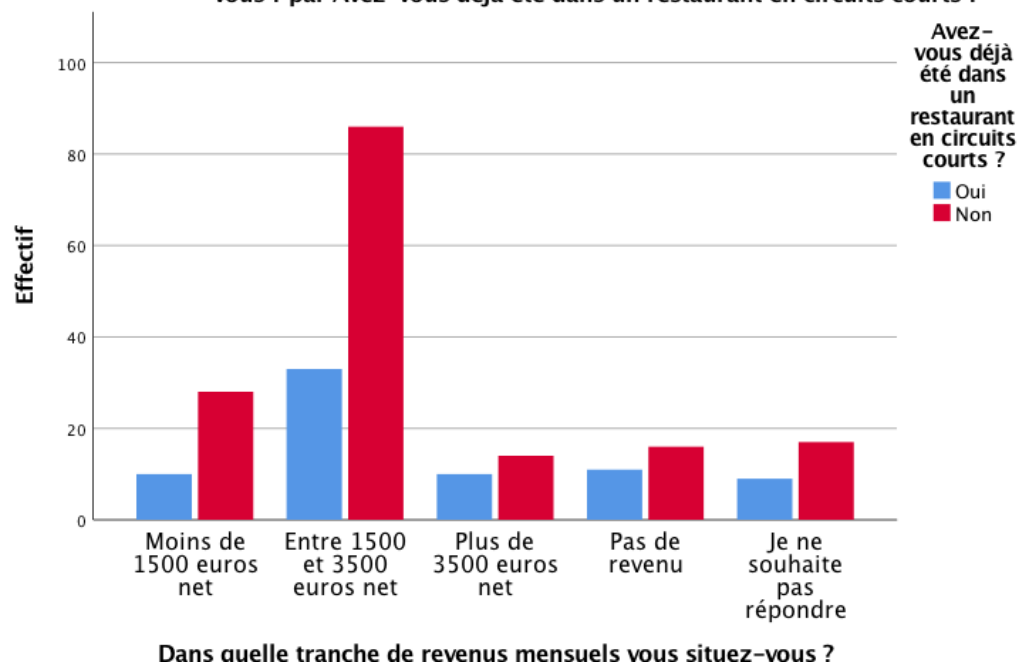
Annexe 28 :

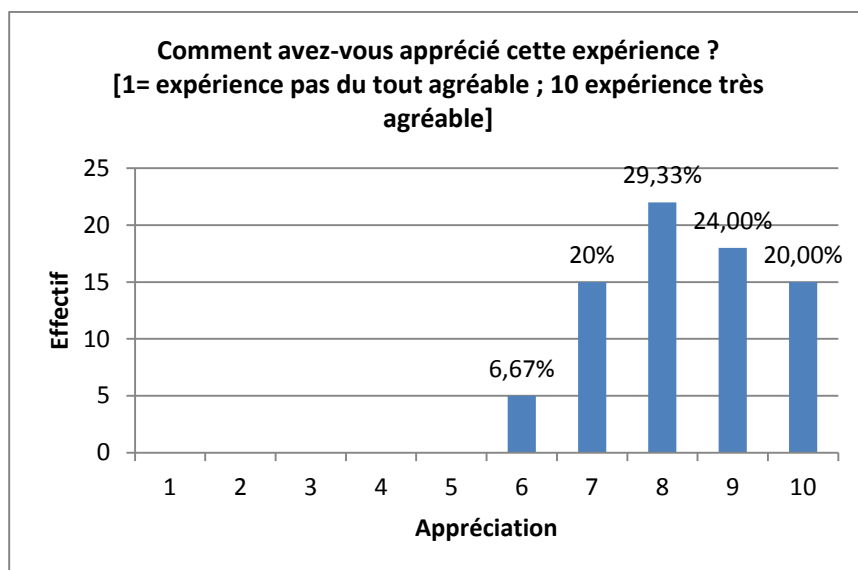
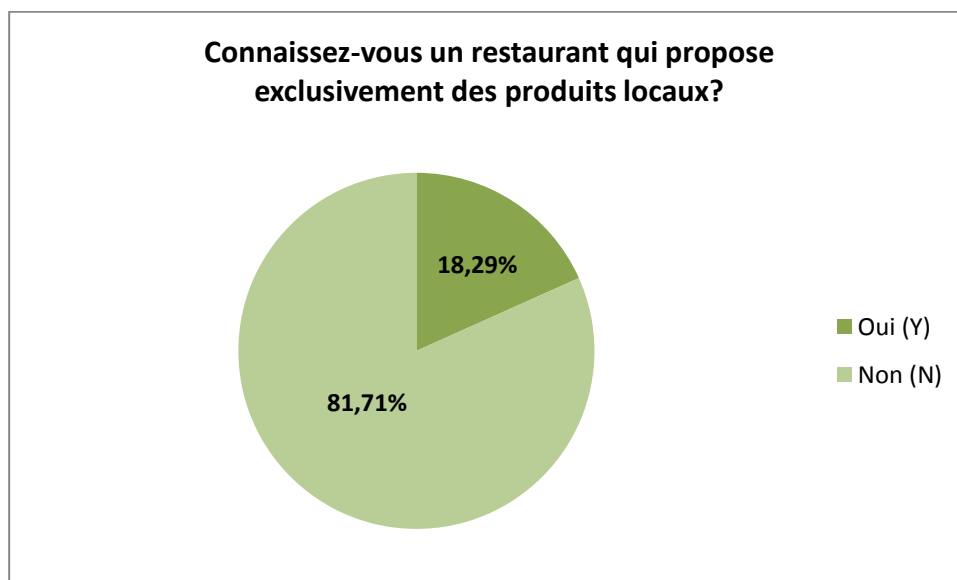
Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Vous avez : par Avez-vous déjà été dans un restaurant en circuits courts ?



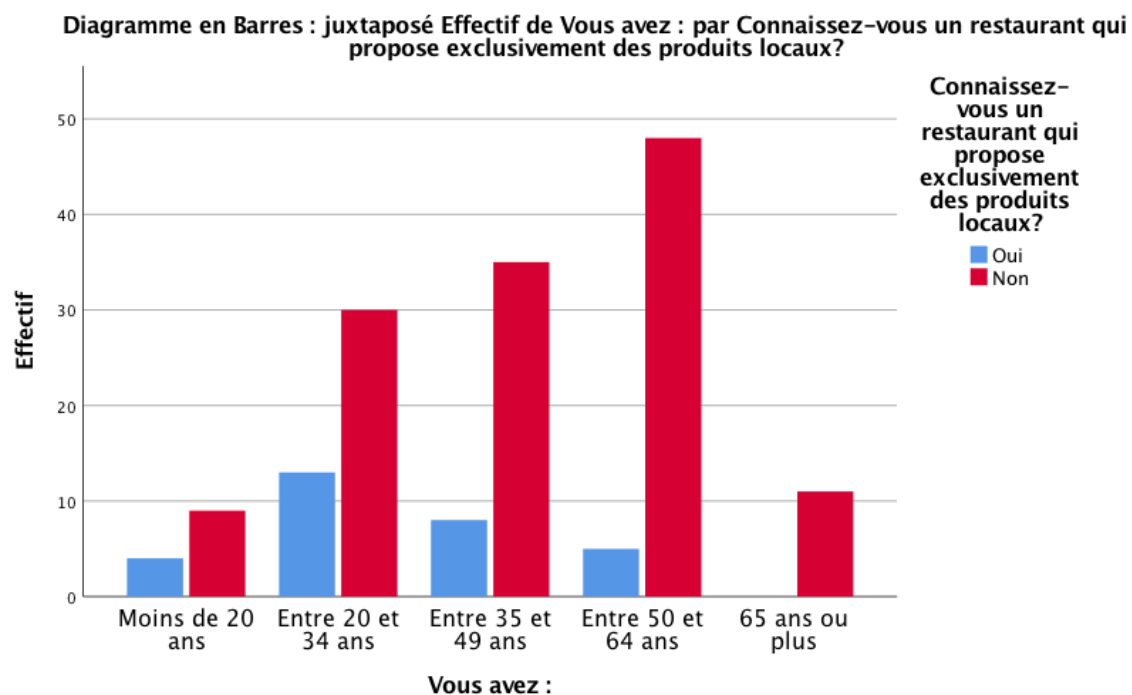
Annexe 29 :

Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Dans quelle tranche de revenus mensuels vous situez-vous ? par Avez-vous déjà été dans un restaurant en circuits courts ?

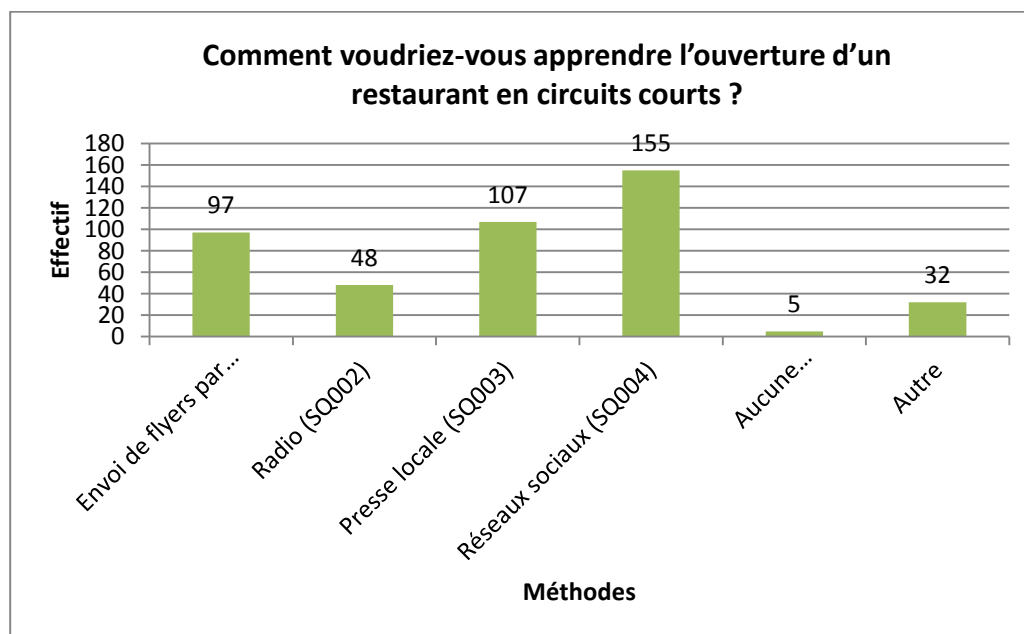


Annexe 30 :**Annexe 31 :**

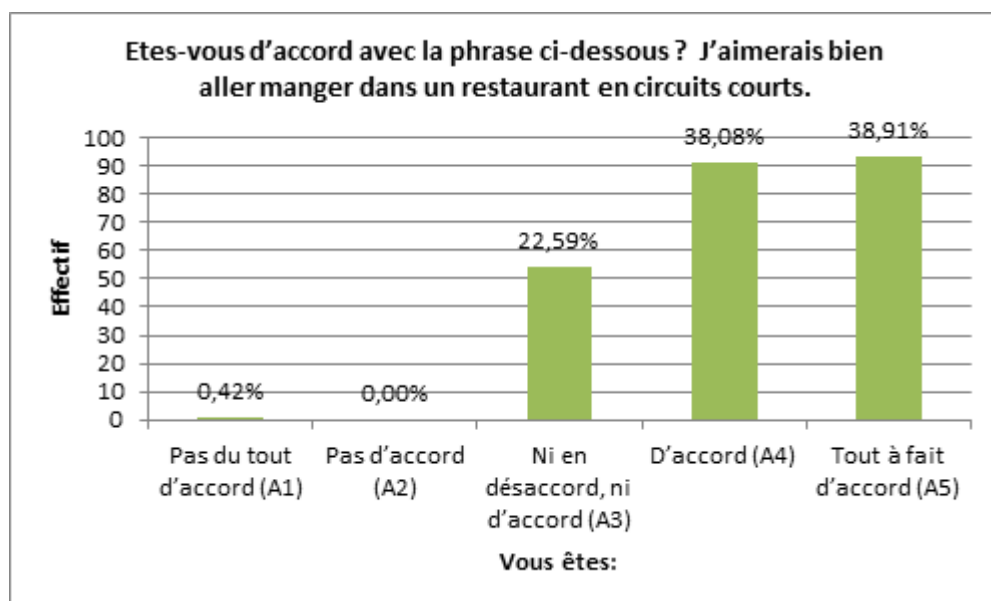
Annexe 32 :



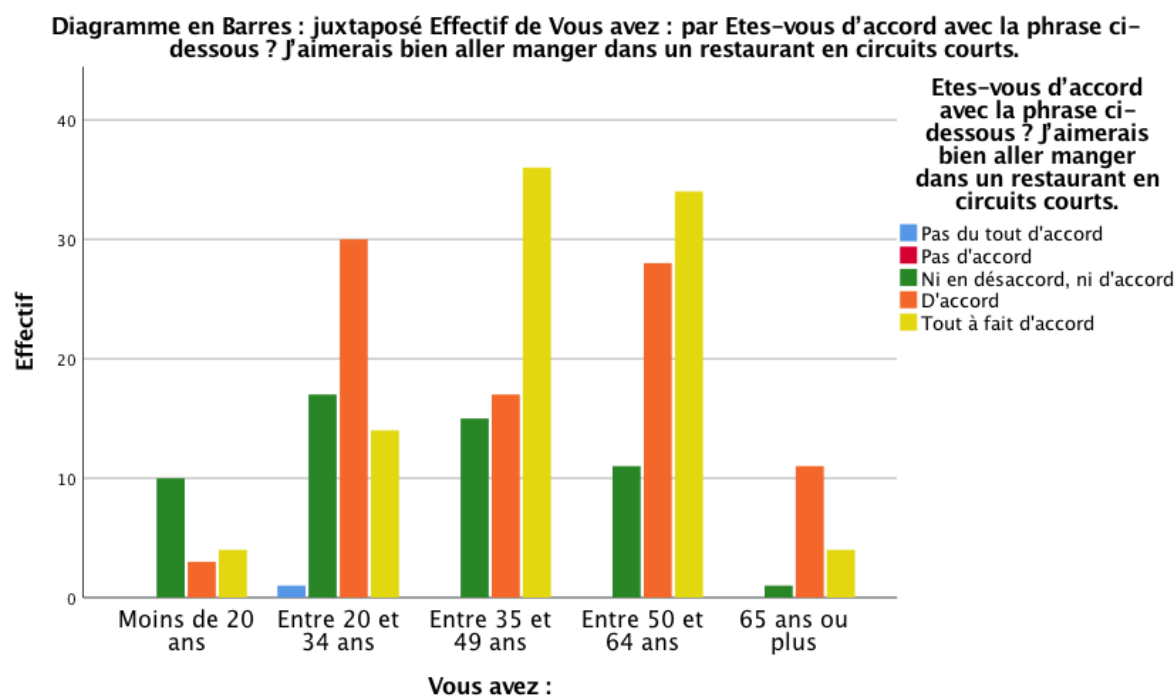
Annexe 33:



Annexe 34:

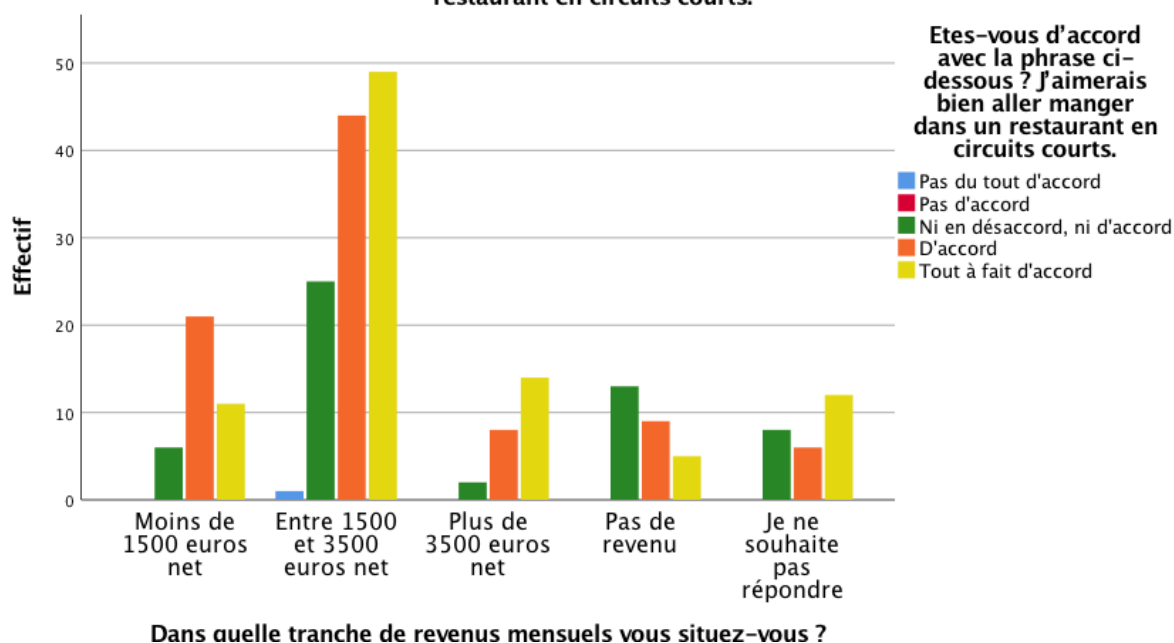


Annexe 35:

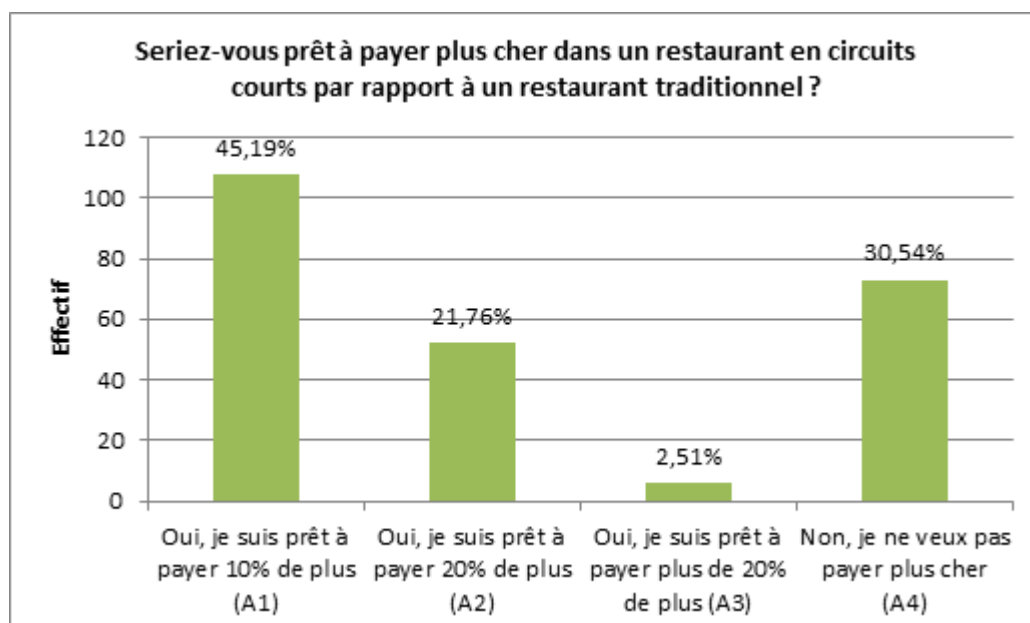


Annexe 36:

Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Dans quelle tranche de revenus mensuels vous situez-vous ? par Etes-vous d'accord avec la phrase ci-dessous ? J'aimerais bien aller manger dans un restaurant en circuits courts.

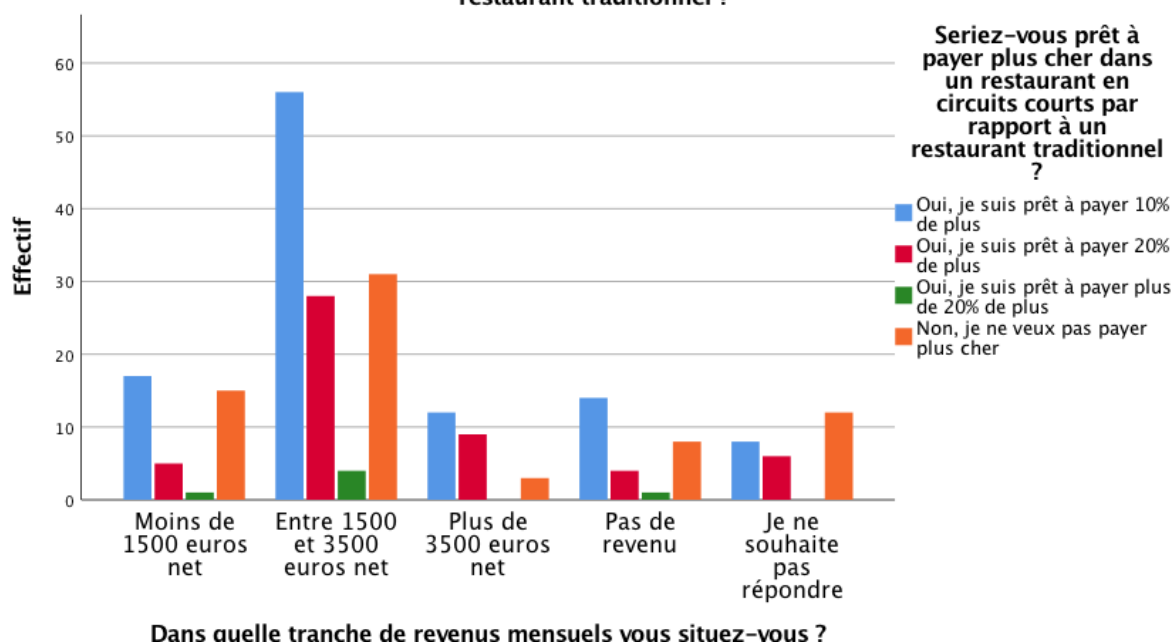


Annexe 37 :



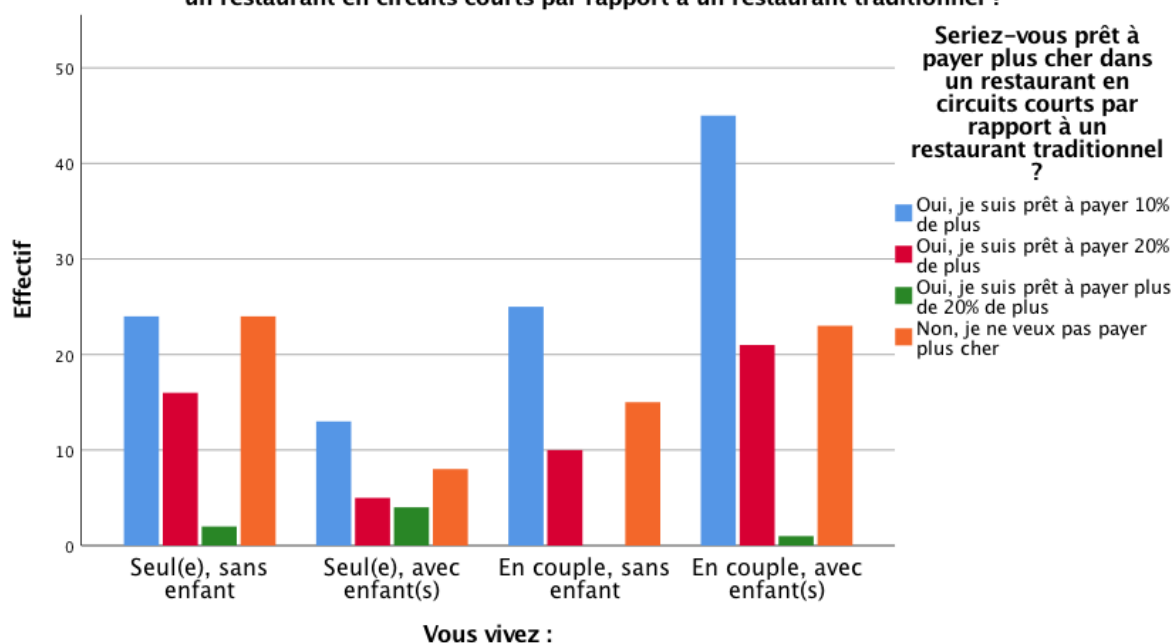
Annexe 38 :

Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Dans quelle tranche de revenus mensuels vous situez-vous ? par Seriez-vous prêt à payer plus cher dans un restaurant en circuits courts par rapport à un restaurant traditionnel ?



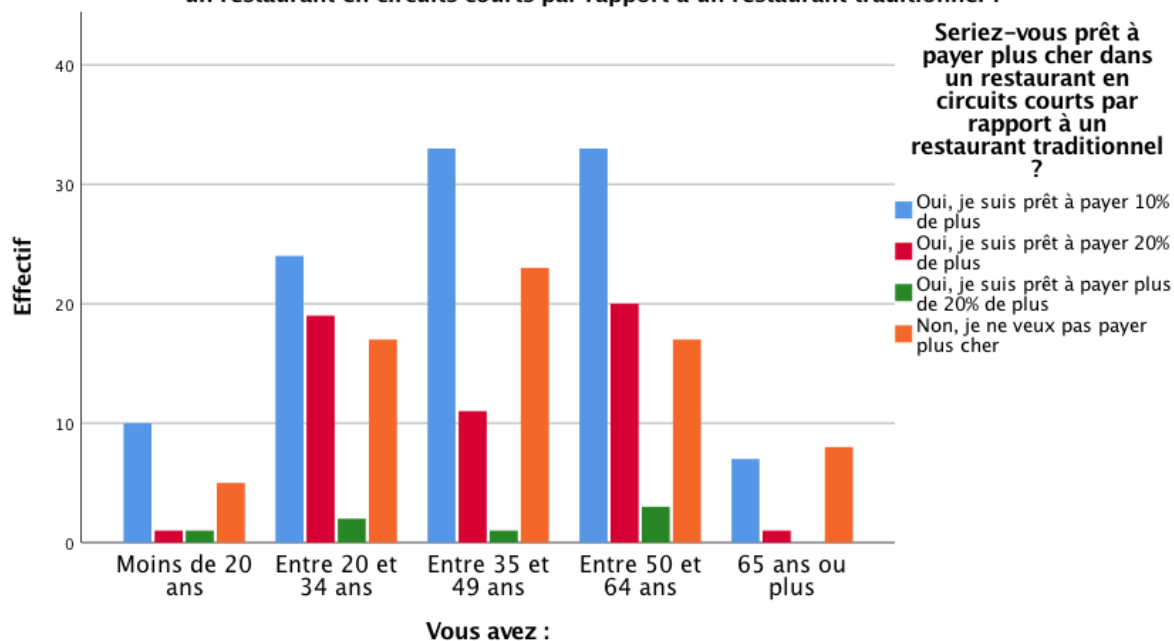
Annexe 39 :

Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Vous vivez : par Seriez-vous prêt à payer plus cher dans un restaurant en circuits courts par rapport à un restaurant traditionnel ?



Annexe 40 :

Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Vous avez : par Seriez-vous prêt à payer plus cher dans un restaurant en circuits courts par rapport à un restaurant traditionnel ?



Annexe 41 :

Statistiques

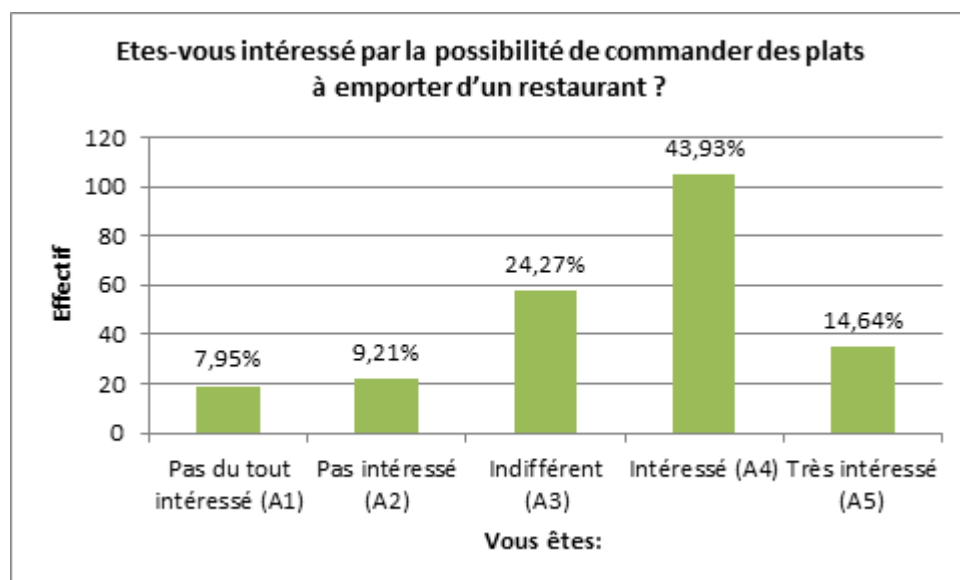
		La fraîcheur des produits	La qualité et le goût	La provenance locale des ingrédients utilisés	Le respect de l'environnement et du bien-être animal	Le soutien à l'économie régionale	Des menus renouvelés régulièrement	Une décoration purement locale
N	Valide	270	270	270	270	270	270	270
	Manquant	55	55	55	55	55	55	55
	Moyenne	4,57	4,42	4,28	4,22	4,10	3,64	2,69
	Médiane	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00
	Mode	5	5	5	5	5	3	3
	Ecart type	,706	,790	,933	,998	1,039	1,039	1,124

Annexe 42 :

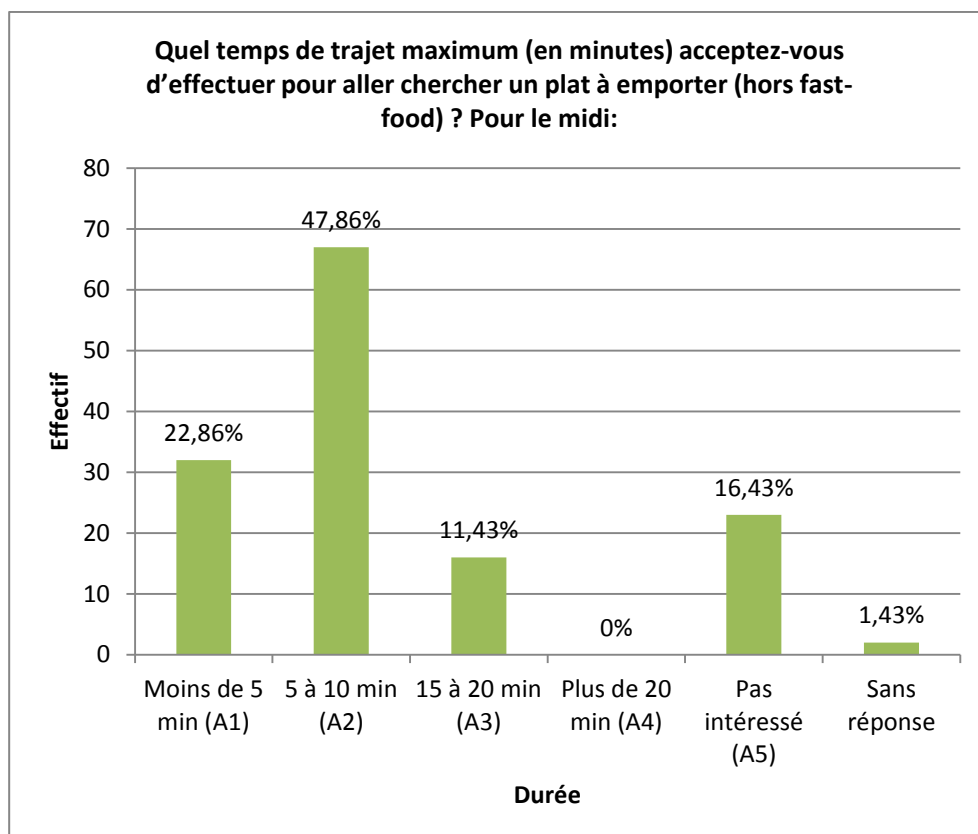
Statistiques

		Peur de prix trop élevés	Il n'y a pas de frein	Le manque de choix	Un concept peu attractif	Ne pas retrouver des produits d'ailleurs/internationaux	L'image que ça pourrait renvoyer (ex une image de "bobo")
N	Valide	263	263	263	263	263	263
	Manquant	62	62	62	62	62	62
	Moyenne	3,64	3,11	2,84	2,70	2,26	1,93
	Médiane	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00
	Mode	4	3	3	3	1	1
	Ecart type	1,218	1,382	1,211	1,264	1,230	1,108

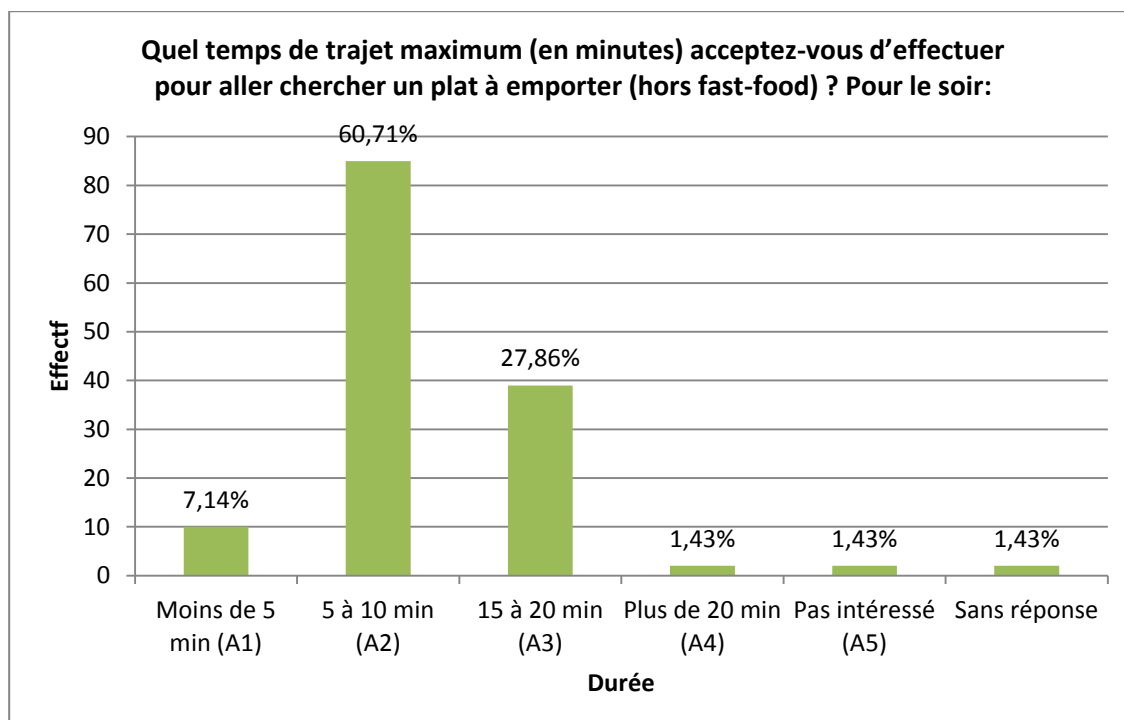
Annexe 43 :



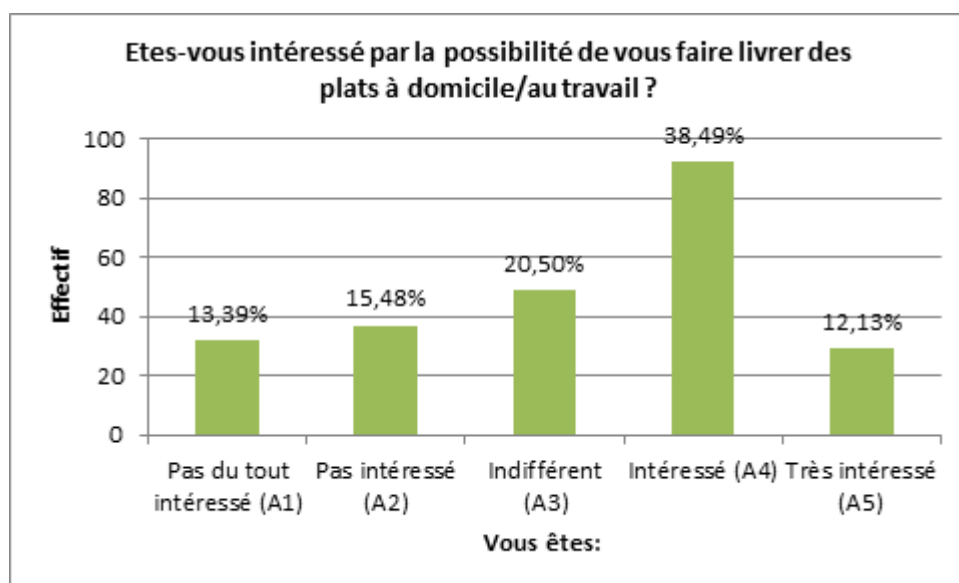
Annexe 44 :



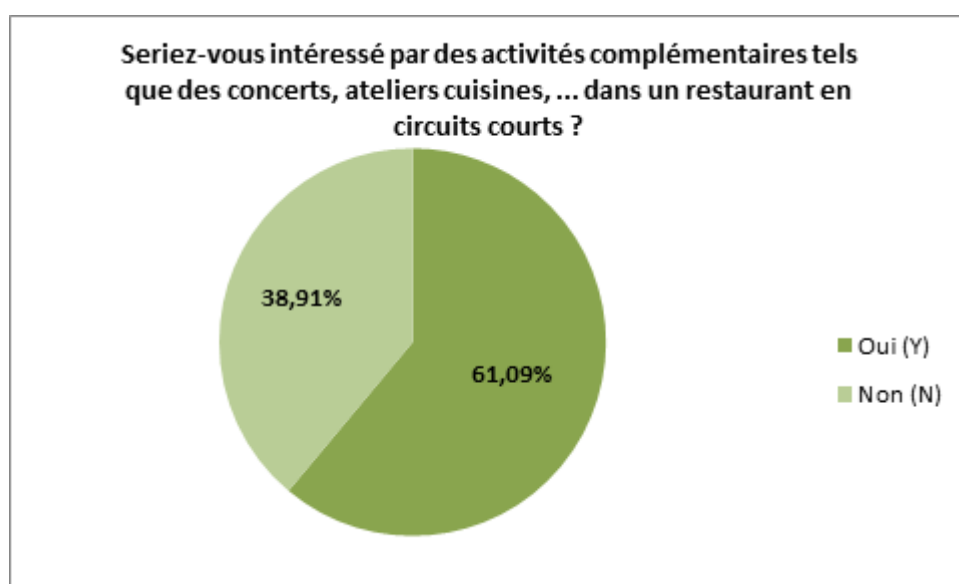
Annexe 45 :



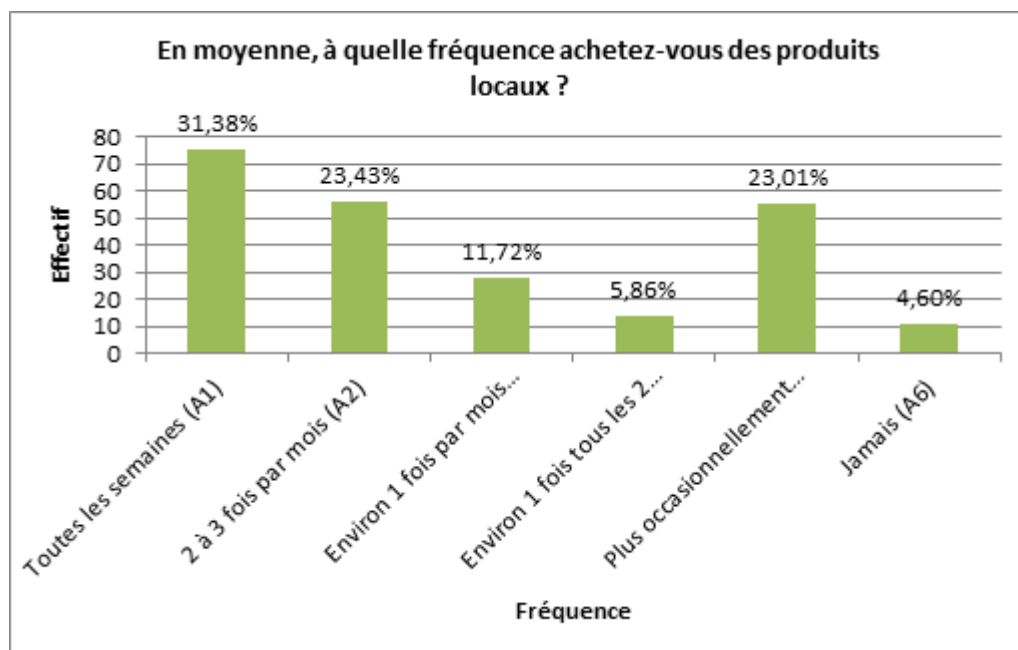
Annexe 46 :



Annexe 47 :

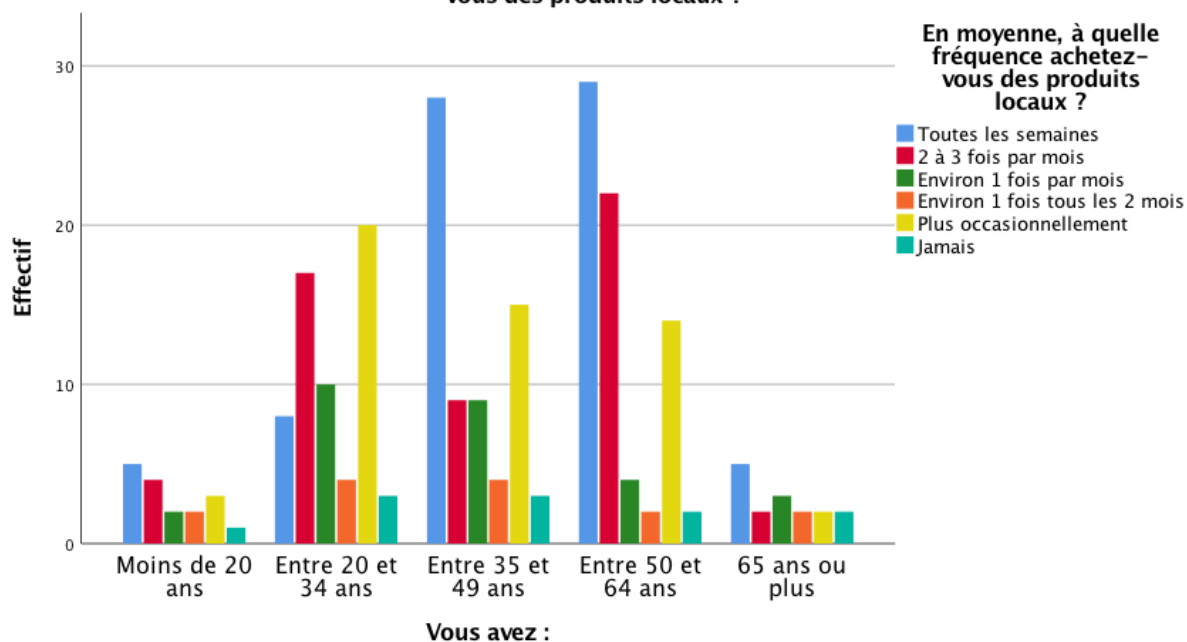


Annexe 48 :

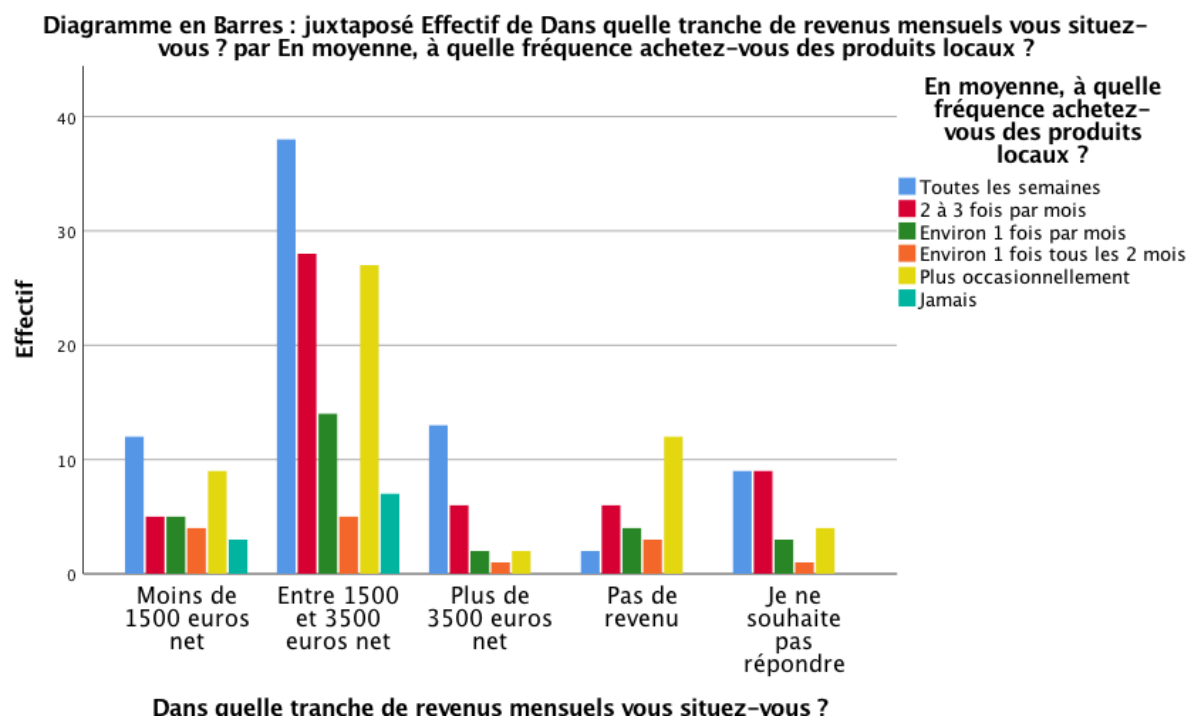


Annexe 49 :

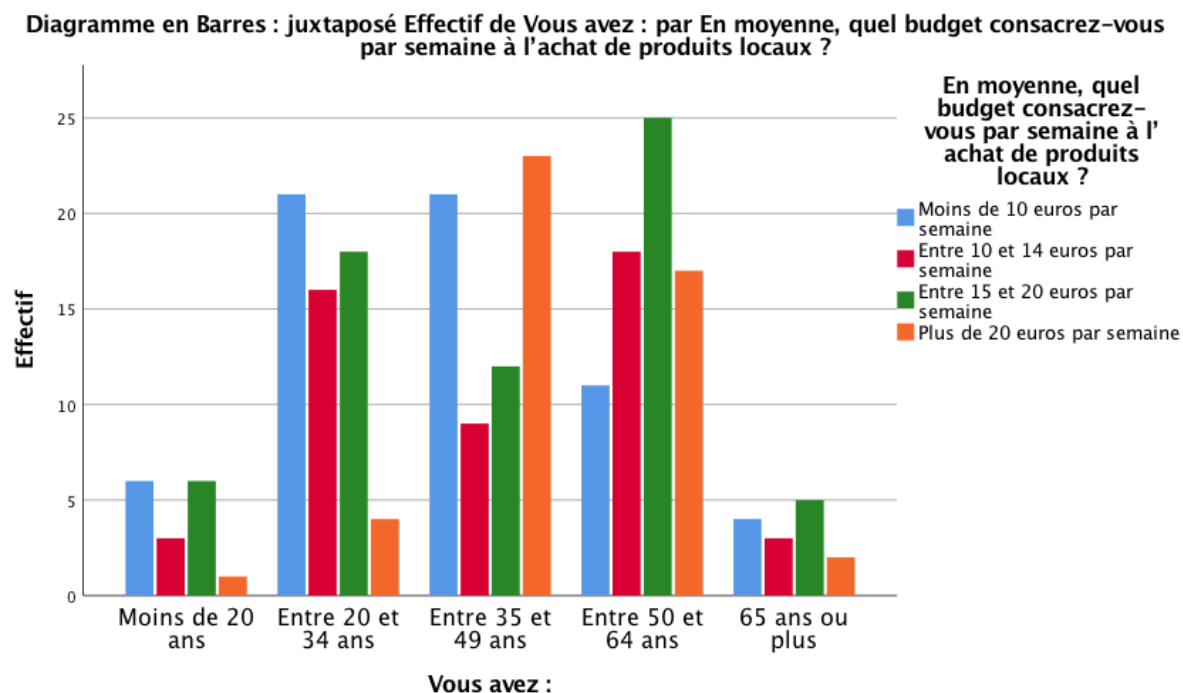
Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Vous avez : par En moyenne, à quelle fréquence achetez-vous des produits locaux ?



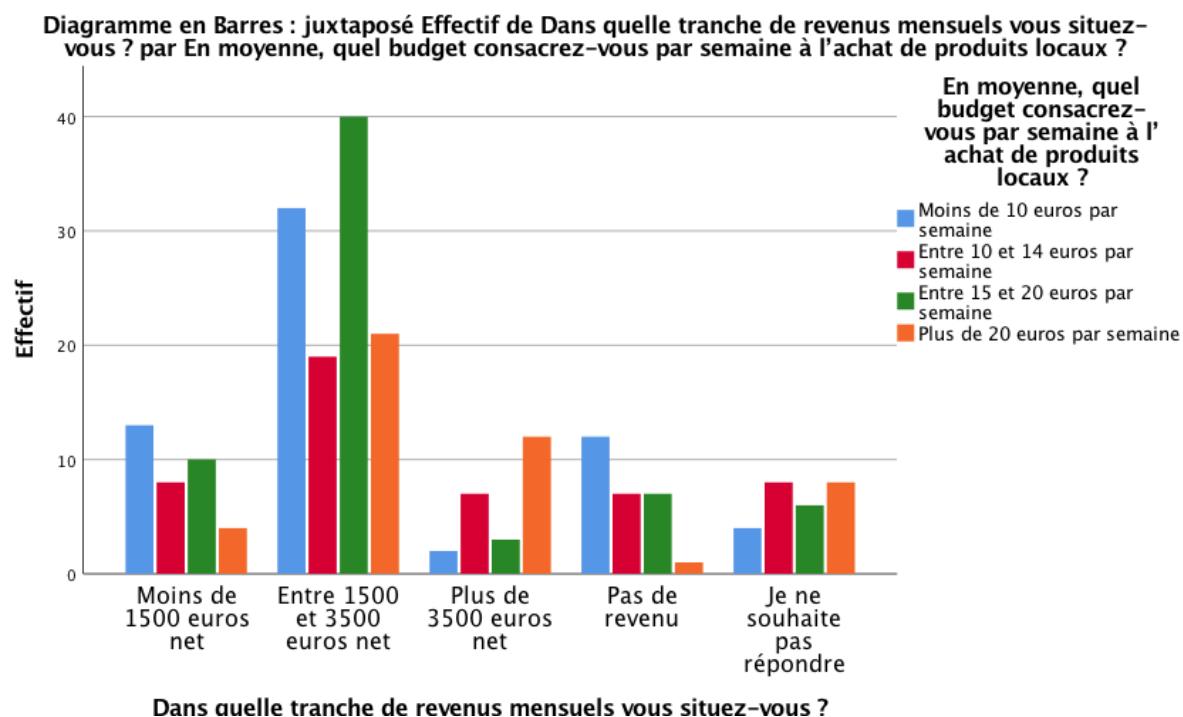
Annexe 50 :



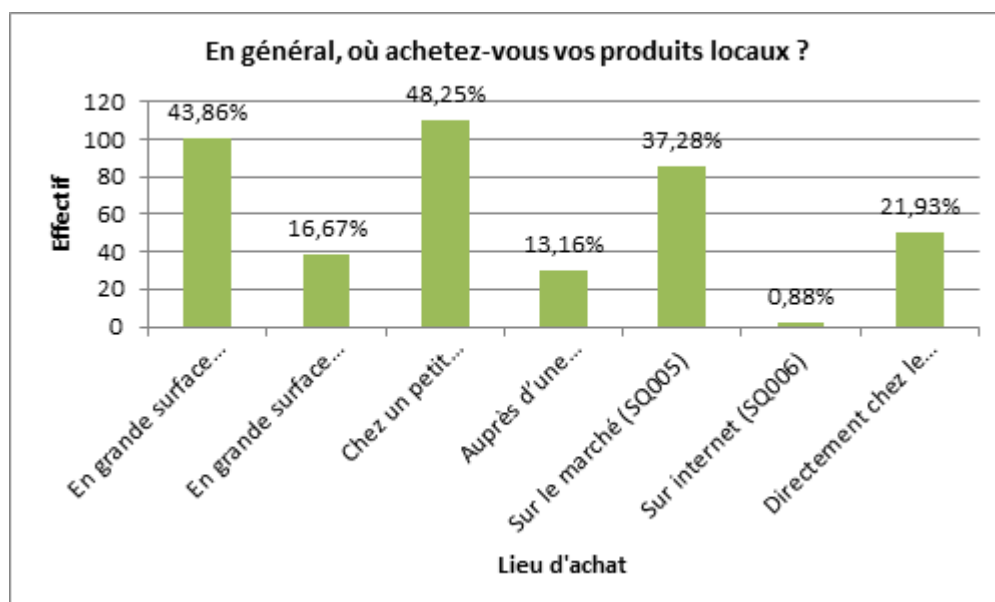
Annexe 51 :



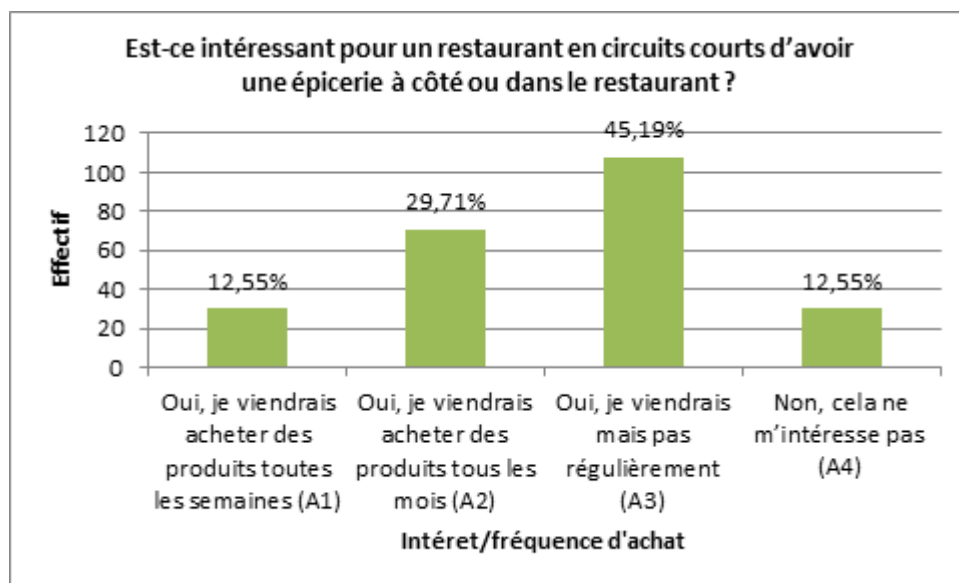
Annexe 52 :



Annexe 53 :

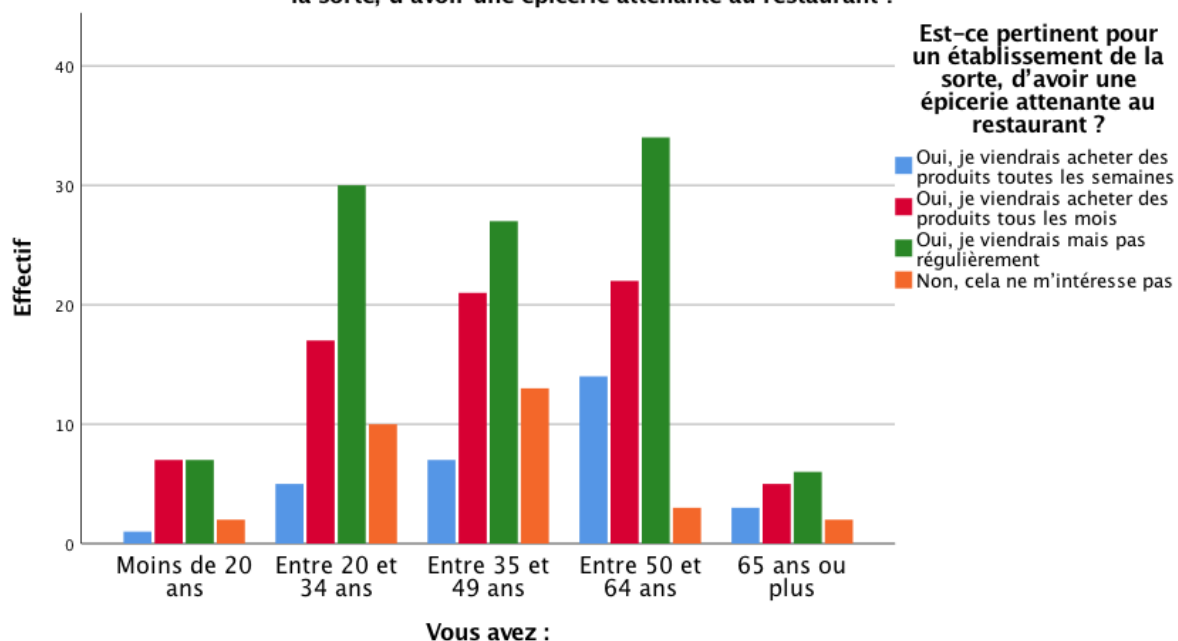


Annexe 54 :

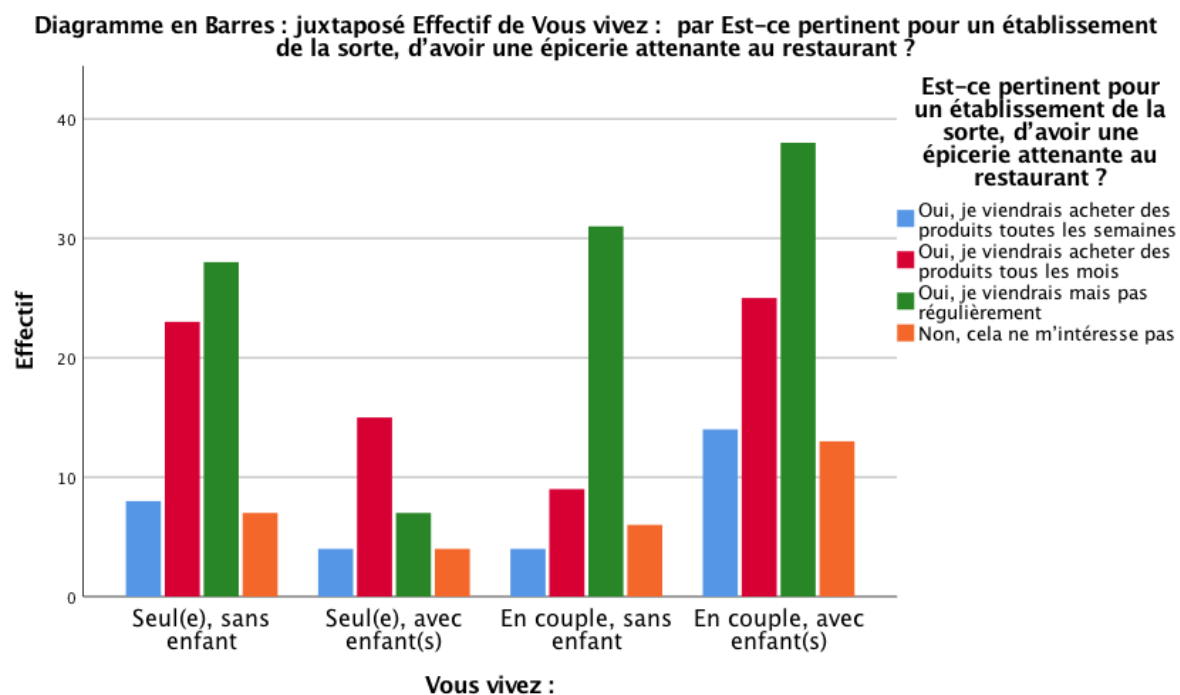


Annexe 55 :

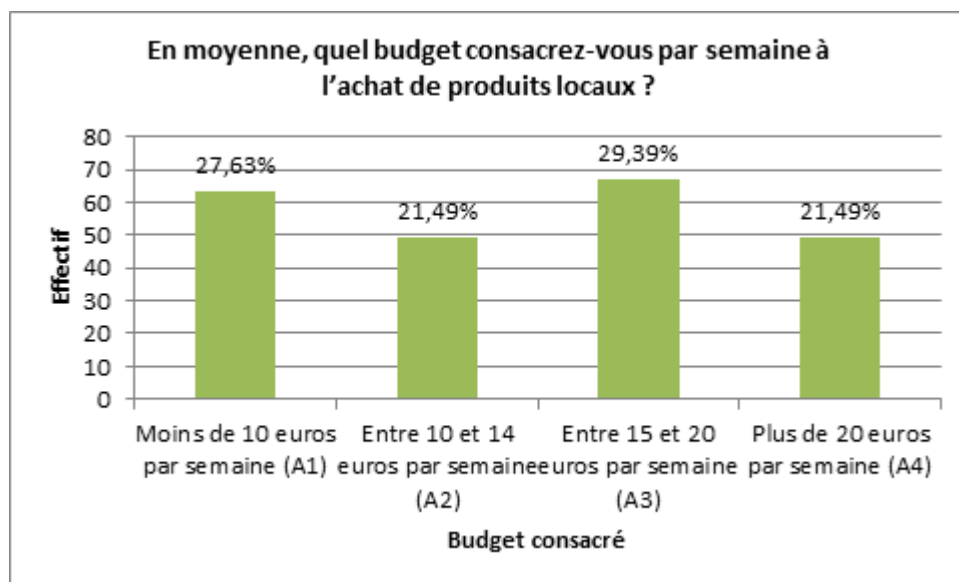
Diagramme en Barres : juxtaposé Effectif de Vous avez : par Est-ce pertinent pour un établissement de la sorte, d'avoir une épicerie attenante au restaurant ?

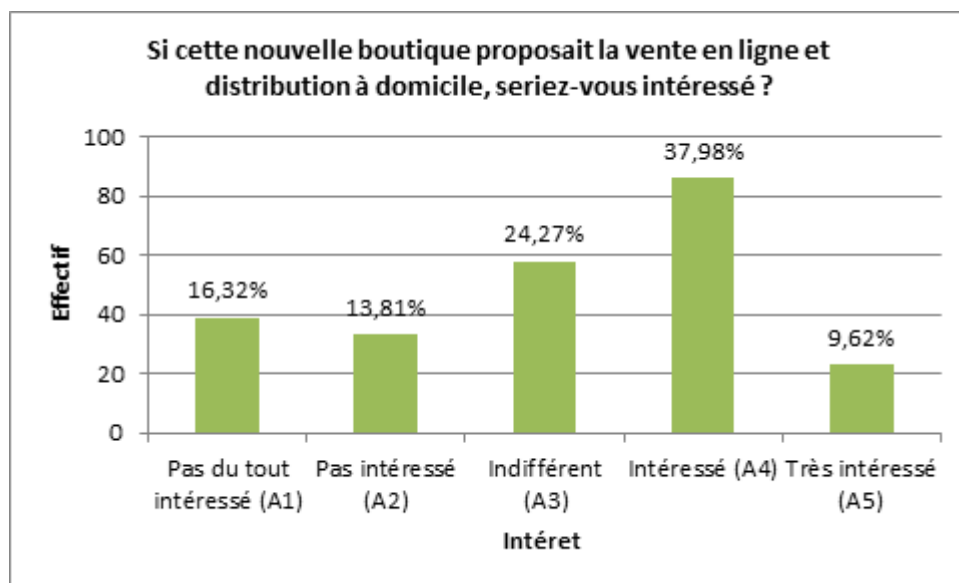


Annexe 56 :



Annexe 57 :



Annexe 58 :**Annexe 59 : Etablissement de la carte (sur base de conseils du chef André Roland et de cartes déjà existantes)**

Sources pour l'ensemble du tableau: (Roland, 2018), ("Au marché noir", 2018), ("A la Carte - Madou's Folie", 2018), ("Restaurant Nanoo's by Alain Morillon", 2018), ("Le 13 Restaurant", 2018), ("La carte de la Table de Léa", 2018)

Entrées (en vert=plat végétarien)
Carpaccio de boeuf
Croquettes de Volaille
Cassolette d'escargots (petits gris)
Soupe de poisson & croûtons
Tarte de saumon
Croquettes de fromages à la Chimay
Croquettes de fromages

Beignets de légumes et de pommes de terre
Soupe de légumes du mois
Tartelette de fromage & pommes

Plat lunch (uniquement le midi) (en vert=plat végétarien)
Suprême de volaille sauce champignon: brocoli, épinard, poireau rôti
Kefta d'agneau: crème de panais au persil, chou-fleur, fenouil mariné au citron, potimarron rôti, céleri rave confit, quinoa
Boudin blanc sauce moutarde à l'ancienne, compote de pomme, chicon braisé, poêlée de champignons
Blanquette de veau, crème de potimarron, carotte rôtie, champignon, poireau, chou de Bruxelles
Jambon grillé sauce moutarde, crème de légumes racines à l'ail rôti, poêlée de champignons, brocolis, chou rave & céleri boule, chicon mi-cuit
Pain de viande & sa sauce, crème de Céleri rave, chicon braisé, potimarron rôti
Cheeseburger de boeuf revisité, mayonnaise, Ketchup de betterave, frites au panais, céleri confit
Hachis forestier (porc/boeuf), potimarron confit, purée de panais, jus corsé à la moutarde, crumble de graines, chou de Bruxelles, chicon braisé, champignon de Paris
Boulettes porc/boeuf/fromage, sauce tomate, brocolis, carotte, betterave rouge
Carbonade à la Flamande, chicon braisé, champignon, chou-fleur, crème de panais au pain d'épice, topinambour rôti
Escalope de porc gratinée, sauce champignon, crème de panais & cerfeuil, chips de topinambour, potimarron confit dans ses graines, carotte, poireau

Crêpes salées fourrées aux pleurotes
Salade de légumes d'hiver, noix, navet rôti, potimarron confit, panais, quinoa
Nuggets de céleri rave aux noix, sauce tartare, topinambour rôti, crème de légumes, chou de Bruxelles, potimarron
Croquettes de fromages, sauce aux champignons, crème de céleri rave, topinambour rissolé, chicons braisés
Omelette au fromage et aux pommes
Burger végété au fromage grillé
Légumes farcis au parmesan

Plats (en vert=plat végétarien)
Plancha de cochon sauce barbecue, crème de potimarron, courge, poêlée de champignons, chicon braisé
Mijoté de boeuf au vin rouge, crème de racine, échalote confite, poire pochée, carotte, potimarron rôti
Échine de porc basse température, jus corsé, mousseline de racine, potimarron, chou de Bruxelles
Tajine de boeuf écossais, crème de céleri rave, chou-fleur, carottes
Suprême de volaille, sauce champignon, potimarron, chou-fleur, chicons braisés, crème de légumes
Jambon grillé, sauce moutarde à l'ancienne, topinambour rôti, fondu de poireau, écrasé de pomme de terre et céleri // Jambon grillé, laqué au miel
Jambon pané aux noix, sauce miel/moutarde, carotte jeune, haricot princesse, chou-fleur, crème de betterave au fenouil, dés de polenta.

Civet de biche, sauce vin rouge, chicon braisé, courge rôtie, chou, poire pochée, crème de potimarron
Poulet croustillant, sauce barbecue, aubergine grillée, poire pochée au vin rouge, courgette, butternut rissolée, crème de poivron au persil racine
Canard confit, condiment pomme, crème de betterave, épinard, carotte al dente à la cardamome, poêlée de chou
Gigue de chevreuil des Ardennes, rôtie au genièvre, sauce vin rouge, poire pochée, chicon mi-cuit, navet, carotte, champignon, purée de pommes de terre au céleri rave.
Agneau mijoté aux agrumes confits, poire pochée, butternut, potimarron, carotte, brocoli, crème de céleri rave
Entrecôte Angus maturée grillée, sauce au vin, carotte, haricot, épinard, crème de céleri rave, polenta crouillante.
Truite à l'étouffée, beurre aux herbes, carotte, céleri, oignon vinaigré
Mijoté de boeuf au vin rouge, haricot princesse persillé au beurre noisette, brocolis, dés de betterave croquants, purée potimarron/pommes de terre
Duo d'agneau (épaule & haché), Basquaise de légumes (courgette, poivron, oignon, carotte), haricot princesse, romarin, gratin dauphinois
Pintade fermière, jus à l'huile de noix, bettes, topinambours, échalote
Courgette farcie aux fromages & légumes
Chou-fleur rôti, purée de pommes de terre et salade de légumes
Chicons au gratin/poireaux au gratin
Pommes de terres farcies au fromage & shiitaké, coulis d'herbes fraîches, potimarron rôti, rouelle de poireau, chou vert
Mille feuilles de courgettes et tomates

Lasagne de légumes
Quiche aux épinards/terraine d'épinard
Salade: salade, tomates & légumes du mois, oignons, fromages
Salade de Chèvre chaud au miel

Dessert
Trio de sorbets
Dame blanche
Ile flottante sur crème anglaise
Tarte Tatin aux pommes et crème anglaise
Crème brûlée
Café ou Thé gourmand
Salade de fruits
Crumble de fruits accompagné de sa glace
Beignet aux pommes recouvert d'un glaçage au cidre
Plateau de fromages

Annexe 60 : Liste des fournisseurs

Fruits & Légumes :

Nom	Lieu	Culture	Produits	Prix
Le maire	Borlez	Bio	Pommes de terre à chair dure Pommes de terre à chair ferme	0.90€/kg 0.85€/kg
Pierre-Marie Laduron	Warsage	Bio	Pommes Poires	3,10€/kg 3,40€/kg
Ferme Philippe Marcors	Saint-Georges sur Meuse	Bio	Fraises Framboises Melon Myrtilles	8€/kg 16€/kg 3,80€/pièce 7€/kg
Les paniers verts	Bornival	Bio	Topinambours Potimarrons Tomates Aubergines	5€/kg 1,40€/kg 2,20€/kg 4,30€/kg
Ferme Sainte Barbe	Orp-Jauche	Bio	Carotte Oignons Poireaux Chicons Haricots Betteraves rouges Céleris raves Brocoli Asperges vertes Panais Chou-fleur Salade	1,10€/kg 1,30€/kg 3,20€/kg 2,60€/kg 7€/kg 1,80€/kg 1,40€/pièce 1,95€/kg 14€/kg 3,80€/kg 2,30€/pièce 1,10€/pièce

Viandes & poissons :

Ferme Bastin	Stavelot	Bio	Poulet de campagne	9,56€/kg
--------------	----------	-----	--------------------	----------

Ferme d'Aubaye	Meux	Non	Bovins Bleu-Blanc-Belge Hachis boeuf ou porc/boeuf Steak haché nature Jarret Filet pur de porc	12,10€/kg 6,70€/kg 9,60€/kg 7,40€/kg 12,35€/kg
Boucherie de la croix scaille		Bio	Veau de race limousine: Filet pur Rôti Porc: Boudin blanc Filet pur Épaule Gibier: Civet de marcassin Côtes de marcassin Filet de marcassin Civet de biche Rôti de biche Rôti de faon Filet de biche Civet de chevreuil Côtes de chevreuil Cuisse de lièvre Coq Poule faisane Canard sauvage	22€/kg 16€/kg 9,30€/kg 14,20/kg 8,95€/kg 14,50€/kg 23€/kg 28€/kg 15,50€/kg 23€/kg 24,5€/kg 43,50€/kg 17,80€/kg 36€/kg 12,80€/kg 12,50€/pièce 12€/pièce 12€/pièce
Le relais du terroir	Malèves-Sainte-Marie-Wastines	Quelque	Escargots petits gris de l'Ourchet Magret frais de canard Magret de canard fumé Cuisse de canard Foie gras cru	13,90€ pour 24 19,00€/kg 30,99€/kg 3,90€/pièce 60€/kg
Limousin Bio Ardenne	La Roche en Ardenne	Bio	Gigot d'agneau Côtes d'agneau	15€/kg 17€/kg
Mathonet-Gabriel	Malmedy	Non	Truites arc-en-ciel blanches Truites arc-en-ciel saumonées	9,20€/kg 9,75€/kg

Dfm saveurs	Sombreffe	Non	Saumons	28,34€/kg
-------------	-----------	-----	---------	-----------

Boissons :

Moinette	Liège	Bio	Blonde Brune Ambrée Bio Saison Dupont Bio	33,98€/24*33cl 33,98€/24*33cl 33,98€/24*33cl 35,52€/24*33cl 27,98€/24*33cl
Badjawe	Liège	Bio	Bière blonde bio	38,2€/24*33cl
Curtius	Liège	Non	Bière blonde	57,11€/litre
Point ferme	Ouffet	Bio	Jus de pommes Jus pommes-poires Jus pommes-fraises Jus pommes-cerises	2,41€/litre 2,41€/litre 3,17€/litre 3,17€/litre
Bjorn's	Liège	Bio	Eau aromatisée Grenade/framboise/Cassis Concombre/Menthe Citron/Citron Vert	1,50€/litre
Café Liégeois	Liège	Bio	Café	12,76€/kg*
Mic's Products	Verlaine	Bio	Peket	25€/70cl
Vin de Liège	Liège	Non	Vins blancs: Ô de craie 2015 Notes blanches 2015 Contrepoint 2016 Les eolides 2017 Rosé: Les agapes Vins rouges: L'Eben 2016 L'odyssée 2017 Vins mousseux: Frémissement	14,10€/75cl 10,68€/75cl 14,67€/75cl 9,80€/75cl 7,80€/75cl 17,71€/75cl 12,58€/75cl 16,80€

Septem Triones	Chaudfontaine	Vin haut de gamme bio	Vins blancs: Le Sylvaner Le Blanc 10 cépages Le Chardonnay Le pinot blanc Vins rouges: Le gamay (2013) Le pinot noir (2013) Le rouge 5 cépages (2013) Le Cabernet Franc (2013)	25€/75cl 35€/75cl 50€/75cl 40€/75cl 35€/75cl 45€/75cl 55€/75cl 75€/75cl
Vinobelga	Rillar	Non	Champagnes: Joseph brut Josephine Rikus	12,80€ 15,30€ 30€

*: 1kg=environ 100 tasses. Prix sans tenir compte du sucre, lait etc.

Autre :

Efarmz	Liège	Bio	Pain levain épeautre gris Pain levain froment gris Pain froment blanc levure Demi-baguette	4,89€/800gr 4,29€/800gr 3,79€/800gr 1,19€/150gr
SPRL du Grand Hu	Soumagne	Bio	Œufs	15,59€/50 oeufs
Benoit Michel	Francorchamps	Bio	Lait frais pasteurisé	29€/20 litres
Ferme Demoitié	Ouffet	Bio	Crème: Beurre salé: Beurre doux:	11,7€/kg 14,28€/kg 14,28€/kg
Le gros chêne	Méant	Bio	Fromages: Biquedon affiné Calendroz Chabin, petit frais Chevrin, type camembert Crottin affiné Folie bergère herbes de provence Moellon Muscadin Petit crèmeux Picoleur, lavé vin blanc	14,82€/kg 13,64€/kg 18,50€/kg 18,90€/kg 19,10€/kg 16,61€/kg 14,83€/kg 10,71€/kg 12,54€/kg 15,67€/kg
L'abeille au bois dormant	Neupré	Non	Miel	12,50€/kg

Père olives	Andenne	Oui	Olives bio vertes Olives bio au citron Olives bio à l'ail	16,19€/kg 16,79€/kg 16,79€/kg
-------------	---------	-----	---	-------------------------------------

Annexe 61 : Les trois cercles d'entourage concernant le crowdfunding

Source : ("Promouvoir votre projet — KissKissBankBank", 2018)



Source : http://www.kisskissbankbank.com/fr/pages/guide/promote_your_project

Fin des annexes