

h e g

Haute école de gestion
Genève

- Copie Juré
- Copie Conseiller
- Copie Infothèque

Étude de faisabilité d'un concept innovant de restauration à Genève



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Tabata VIGNE

Conseiller au travail de Bachelor :

Jean TUBEROSA, Professeur HES

Genève, le 15 juillet 2019

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'Entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.

<http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 15 juillet 2019

Tabata Vigne

Remerciements

Je remercie tous les professionnels rencontrés au fil de ces dernières années qui m'ont appris toutes les connaissances et les compétences requises en restauration.

Je remercie toutes et tous les professeur(e)s qui ont partagé leurs savoirs et qui m'ont enseigné la gestion d'entreprise à l'Ecole Hôtelière de Genève et à la Haute Ecole de Gestion.

Je remercie Monsieur Jean Tuberosa de m'avoir fait confiance et d'avoir cru en la réalisation de mon projet dès le début.

Je souhaite également remercier mon père, architecte, pour son aide dans la concrétisation des plans, Charline Garnier et Antoine Passera pour leur expertise professionnelle dans l'estimation des coûts de rénovation des Halles, ainsi que Christiane et Maurice Laurent pour la relecture de mon travail.

Et pour finir, je remercie mon copain, ma sœur, ma mère et mes proches pour leur soutien moral et leurs précieux conseils.

Résumé

Mon objectif était de trouver un concept innovant de restauration qui n'était pas encore présent sur le marché genevois. Après quelques recherches et une réflexion sur les lieux originaux que j'avais pu visiter à l'étranger, j'ai décidé de créer un « food hall ».

Premièrement, qu'est-ce qu'un food hall ? C'est un espace commun qui regroupe plusieurs stands où des restaurateurs indépendants proposent une sélection de plats. On y vient à n'importe quelle heure pour manger et boire, on passe commande au comptoir et on consomme notre repas assis, debout, ou à l'emporter. Ce type d'établissement est présent dans toutes les grandes villes d'Europe et c'est un lieu incontournable de divertissement dans une ambiance conviviale et festive.

Mon défi est d'étudier la faisabilité de créer et d'implanter ce concept à Genève en prenant en compte le contexte macroéconomique du canton. Mon choix de localisation s'est porté sur les Halles de l'Ile, un lieu emblématique à l'architecture industrielle au cœur de la ville, dans le quartier de Bel-Air. J'ai réalisé une analyse de marché pour en connaître davantage sur les habitudes de consommation, les attentes et les besoins de la population. Plus de 93% de l'échantillon interrogé ont répondu être intéressés par l'ouverture d'un food hall au centre-ville.

Ensuite, il a fallu définir l'organisation du food hall. Une partie de l'offre est externalisée, les stands de nourriture sont tenus par des professionnels proposant des spécialités des quatre coins du monde à base de produits frais et de saison. Quant aux bars et à la gestion des espaces communs, nous avons une équipe interne jeune et dynamique pour assurer cette partie de l'offre. Des événements seront organisés plusieurs fois par mois pour transformer les Halles en un lieu dansant.

Nous estimons des frais de réaménagement des locaux d'une valeur d'environ 273'000.- CHF pour la construction de dix stands avec une installation électrique, un accès à l'eau et un système de ventilation. Ainsi qu'un investissement initial de 180'300.- CHF pour les machines et le petit matériel.

Nous prévoyons un résultat net positif dès le deuxième mois d'exploitation et l'atteinte de notre seuil de rentabilité au début de la seconde année avec un chiffre d'affaires de plus de 1'300'000.- CHF.

Table des matières

| | |
|--|------------|
| Déclaration | i |
| Remerciements | ii |
| Résumé | iii |
| Liste des tableaux | vii |
| Liste des figures | vii |
| 1. Introduction | 1 |
| 1.1 Analyse macroéconomique | 1 |
| 1.1.1 Facteurs politiques..... | 1 |
| 1.1.2 Facteurs économiques | 1 |
| 1.1.3 Environnement socio-culturel..... | 4 |
| 1.1.4 Environnement technologique | 5 |
| 1.1.5 Facteurs environnementaux | 5 |
| 1.1.6 Environnement législatif..... | 6 |
| 2. Etude de marché | 8 |
| 2.1 Etude de l'offre | 8 |
| 2.1.1 Concurrents directs..... | 8 |
| 2.1.2 Concurrents semi-directs..... | 8 |
| 2.1.3 Concurrents indirects..... | 9 |
| 2.2 Etude de la demande | 10 |
| 2.2.1 Clients potentiels (B2C) | 10 |
| 2.2.2 Habitudes de consommation et préférences du marché | 12 |
| 2.2.3 Restaurateurs (B2B)..... | 15 |
| 2.3 Analyse SWOT | 15 |
| 3. Développement du concept | 17 |
| 3.1 Forme juridique | 17 |
| 3.2 Localisation | 17 |
| 3.3 Nom et identité visuelle | 18 |
| 3.4 Philosophie de l'entreprise | 19 |
| 3.4.1 Notre mission..... | 19 |
| 3.4.2 Notre vision | 19 |
| 3.4.3 Nos valeurs | 19 |
| 3.5 Horaires d'ouverture | 20 |
| 3.6 Travaux et aménagement de l'espace | 21 |
| 3.6.1 Actuellement..... | 21 |
| 3.6.2 Transformation | 22 |
| 3.6.3 Aménagement | 24 |
| 3.7 Gestion opérationnelle | 24 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.7.1 | Stands « food » | 25 |
| 3.7.1.1 | Organisation | 26 |
| 3.7.1.2 | Logistique | 26 |
| 3.7.2 | Bars..... | 27 |
| 3.7.3 | Entretien des espaces communs..... | 28 |
| 3.7.4 | Événements | 28 |
| 3.8 | Gestion des ressources humaines..... | 29 |
| 3.8.1 | Organigramme..... | 29 |
| 3.8.2 | Description des postes | 29 |
| 3.8.3 | Durée du travail et repos | 31 |
| 3.8.4 | Salaires | 31 |
| 4. | Stratégie marketing mix | 32 |
| 4.1 | Produit..... | 32 |
| 4.2 | Prix | 32 |
| 4.3 | Distribution | 32 |
| 4.4 | Communication | 32 |
| 5. | Analyse des risques | 38 |
| 5.1 | Risques financiers..... | 38 |
| 5.2 | Risques opérationnels | 39 |
| 5.3 | Risques liés aux ressources humaines | 40 |
| 6. | Finances | 41 |
| 6.1 | Investissements des valeurs immobilisées | 41 |
| 6.2 | Financement | 42 |
| 6.3 | Chiffre d'affaires prévisionnel | 42 |
| 6.4 | Compte de résultat | 43 |
| 6.5 | Trésorerie..... | 44 |
| 6.6 | Seuil de rentabilité et point mort | 45 |
| 6.7 | Analyse contributive | 46 |
| 7. | Conclusion | 47 |
| 8. | Bibliographie..... | 48 |
| | Annexe 1 : Tableau de la concurrence | 53 |
| | Annexe 2 : Questionnaire pour l'analyse du marché | 55 |
| | Annexe 3 : Quartiers adjacents aux Halles de l'île | 60 |
| | Annexe 4 : Offre de location, La brasserie des Halles de l'île | 61 |
| | Annexe 5 : Plan des Halles de l'île..... | 62 |
| | Annexe 6a : Devis travaux de transformation..... | 63 |
| | Annexe 6b : Devis travaux de transformation | 65 |
| | Annexe 7 : Moodboard..... | 67 |

| | |
|---|-----------|
| Annexe 8 : Carte des boissons | 68 |
| Annexe 9 : Planning des employés | 71 |
| Annexe 10 : Calcul de la masse salariale..... | 73 |
| Annexe 11 : Statistiques nombre de voyages par ligne principale..... | 74 |
| Annexe 12 : Plan réseau urbain TPG..... | 75 |
| Annexe 13 : Investissements immobilisés..... | 76 |
| Annexe 14 : Calcul des amortissements..... | 78 |
| Annexe 15 : Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel..... | 79 |
| Annexe 16a : Compte de résultat 1^{ère} année d'exploitation..... | 81 |
| Annexe 16b : Compte de résultat 2^{ème} année d'exploitation | 83 |
| Annexe 16c : Compte de résultat 3^{ème} année d'exploitation..... | 84 |
| Annexe 17a : Trésorerie 1^{ère} année d'exploitation..... | 85 |
| Annexe 17b : Trésorerie 2^{ème} année d'exploitation | 87 |
| Annexe 17c : Trésorerie 3^{ème} année d'exploitation | 88 |
| Annexe 18 : Bilan | 89 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Matrice PESTEL..... | 7 |
| Tableau 2 : Exemple des stands de nourriture..... | 25 |
| Tableau 3 : Comparaison des tarifs appliqués pour la location d'espace | 27 |
| Tableau 4 : Influenceurs « food » Genève | 35 |
| Tableau 5 : Coût total marketing | 38 |
| Tableau 6 : Risques financiers..... | 38 |
| Tableau 7 : Risques opérationnels..... | 39 |
| Tableau 8 : Risques humaines..... | 40 |
| Tableau 9 : Matrice des risques | 41 |
| Tableau 10 : Prêt d'un proche..... | 42 |
| Tableau 11 : Crédit Lendora | 42 |
| Tableau 12 : CA prévisionnel sur un mois..... | 43 |
| Tableau 13 : Compte de résultat..... | 44 |
| Tableau 14 : Calcul de la marge contributive | 46 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : PIB suisse..... | 2 |
| Figure 2 : Evolution annuelle du volume des affaires de la restauration | 2 |
| Figure 3 : Panier-type de l'IPC en 2018 | 3 |
| Figure 4 : Mutations au Registre du commerce..... | 3 |
| Figure 5 : Consommation hors foyer par jour de la semaine | 4 |
| Figure 6 : Consommation de produits bio..... | 6 |
| Figure 7 : Street Food Festival Genève, édition juin 2019..... | 9 |
| Figure 8 : Taux de fréquentation des quartiers adjacents et leur principale motivation.. | 13 |
| Figure 9 : Fréquence des repas pris hors domicile..... | 13 |
| Figure 10 : Fréquentation potentielle du food hall | 14 |
| Figure 11 : Situation géographique | 17 |
| Figure 12 : Photos des Halles de l'Île..... | 18 |
| Figure 17 : Logo « Les Halles de l'Île » | 18 |
| Figure 18 : Types d'offres attendues..... | 20 |
| Figure 19 : Jours de la semaine les plus fréquentés | 21 |
| Figure 13 : Plan du rez-de-chaussée | 22 |
| Figure 14 : Plan du sous-sol | 22 |
| Figure 15 : Plan des Halles de l'Île..... | 23 |
| Figure 16 : Exemple d'un stand pour les restaurateurs | 23 |
| Figure 20 : Organigramme | 29 |
| Figure 21 : Site web des Halles de l'Île | 33 |
| Figure 22 : Exemple du visuel des flyers et affiches..... | 36 |
| Figure 23 : Emplacement des stickers sur les transports publics | 37 |
| Figure 24 : Exemple d'un sticker sur un bus | 37 |

1. Introduction

Vous allez manger avec des collègues ce midi ou vous sortez ce soir entre amis, mais vous êtes confrontés au problème de ne pas savoir où aller ? Nicolas veut manger un hamburger, Alix une salade légère et Valentine, végétarienne, aimerait aller chez l'asiatique au bout de la rue. Mais comment satisfaire tout le monde ?

Pour répondre à cette problématique, j'ai décidé de créer un « food hall » au cœur de Genève. Ce concept de restauration est apparu pendant les années 1980 dans les centres commerciaux américains et japonais dans le but de nourrir un maximum de personnes en un minimum de temps (Wikipédia, 2018). Aujourd'hui, ils sont devenus des lieux de divertissement, où on se retrouve pour manger et boire dans un cadre branché et convivial. Les stands proposent des spécialités gourmandes pour satisfaire tous les goûts, la possibilité de faire des découvertes culinaires et de partager ses plats.

Je vais commencer mon travail par une analyse macroéconomique du marché genevois, afin d'adapter et personnaliser mon offre en fonction de la demande, des contraintes et des opportunités politiques, économiques, environnementales et sociales.

1.1 Analyse macroéconomique

Avant de développer mon concept, il faut que j'analyse le secteur d'activité de la restauration dans le canton de Genève pour mieux comprendre le contexte dans lequel nous nous trouvons et connaître les attentes du marché. Je vais utiliser la matrice PESTEL qui est une checklist permettant de définir les facteurs macroéconomiques susceptibles d'affecter l'entreprise.

1.1.1 Facteurs politiques

- **Stabilité politique**

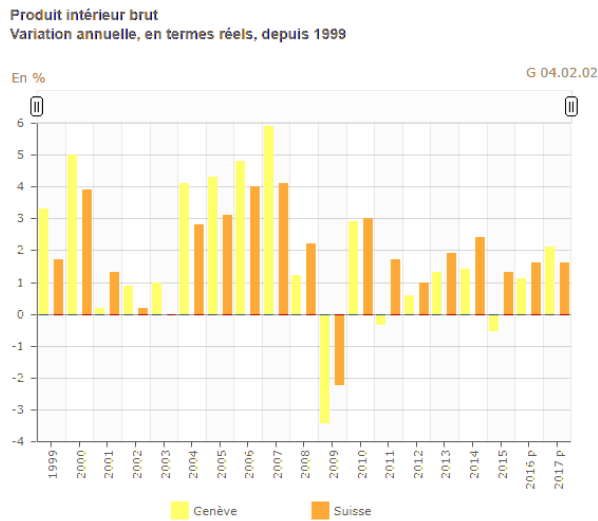
La situation politique stable du canton de Genève favorise le développement économique, ainsi que la bonne santé des entreprises.

1.1.2 Facteurs économiques

- **Dynamisme économique**

En 2016 le PIB genevois augmentait de 1.1% par rapport à 2015, en 2017 il était de +2.1% et une augmentation de +3.6% est estimée pour 2018 (OFS / SECO / Institut Créa / BCGE / OCSTAT, 2018). Le produit intérieur brut réel est un indicateur qui sert à montrer la croissance de l'économie du pays. Sur la figure 1, nous pouvons constater une faible variation ces dernières années, excepté en 2008, lors de la crise financière et économique mondiale durant laquelle les prix se sont effondrés.

Figure 1 : PIB suisse

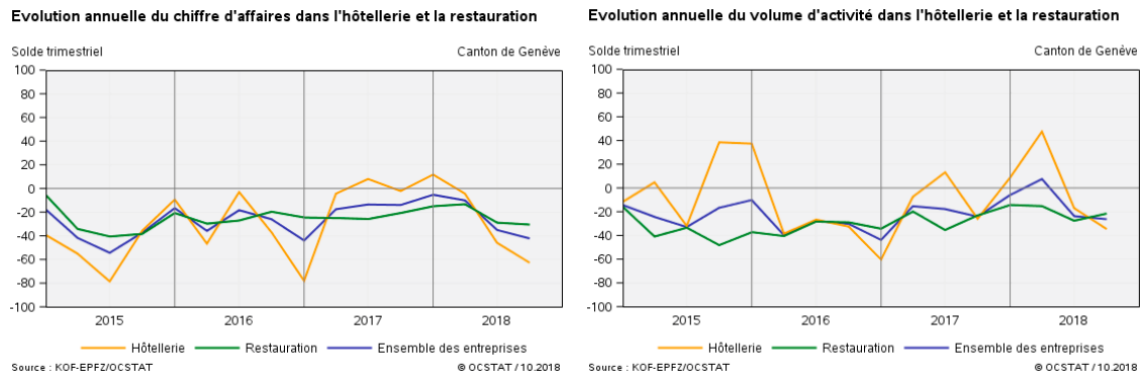


(OFS / SECO / Institut Créa / BCGE / OCSTAT, 2018)

- **Mauvaise situation des affaires en restauration**

Un rapport publié par l'Office cantonal de la statistique (OFS) met en avant une baisse du volume des ventes et une diminution du chiffre d'affaires ces dernières années pour la restauration dans le canton de Genève. La diminution de ces chiffres est due à une demande insuffisante et en baisse.

Figure 2 : Evolution annuelle du volume des affaires de la restauration



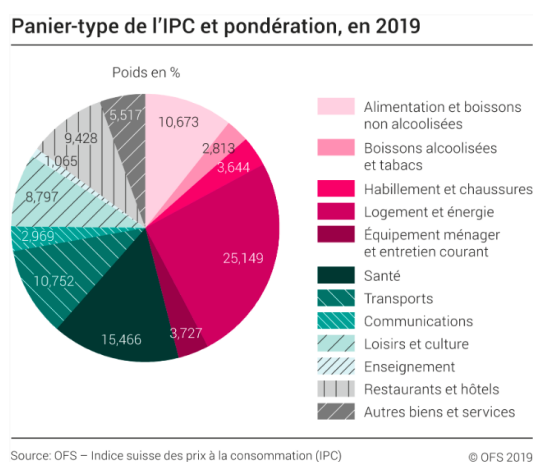
(KOF – EPFZ / OCSTAT, 2018)

- **Légère augmentation de la part du budget des ménages consacrée à la restauration**

Selon une autre étude de l'OFS (2018), les suisses consacraient 5.5% de leur revenu brut à la restauration et hôtellerie en 2014, 5.7% en 2015 et 5.8% en 2016. Cette enquête n'a pas été poursuivie les années suivantes, mais selon une autre étude sur le panier-type de l'IPC (Indice suisse des prix à la consommation) réalisée par l'OFS (2018), nous pouvons voir sur la figure ci-dessous que les dépenses dans les restaurants et hôtels

représentent 9.374% du budget total des ménages en 2018. La part du revenu consacrée à la restauration et aux hôtels est donc en augmentation ces dernières années.

Figure 3 : Panier-type de l'IPC en 2018

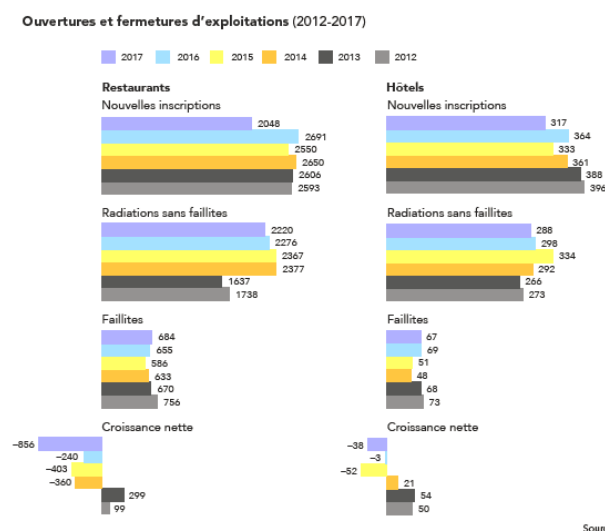


(OFS, 2019)

- **Croissance nette négative du nombre d'établissements**

En Suisse, en 2017, 2'048 entreprises se sont inscrites en tant que « restaurants » au Registre du commerce. On observe une forte diminution, de -23.89%, par rapport à 2016. En contrepartie, 2'904 restaurants ont été supprimés, dont 684 pour cause de faillite. Ce qui représente une croissance nette négative de 856 établissements en 2017 (GastroSuisse, Politique économique, 2018, p.29).

Figure 4 : Mutations au Registre du commerce



(GastroSuisse, Politique économique, 2018, p.29)

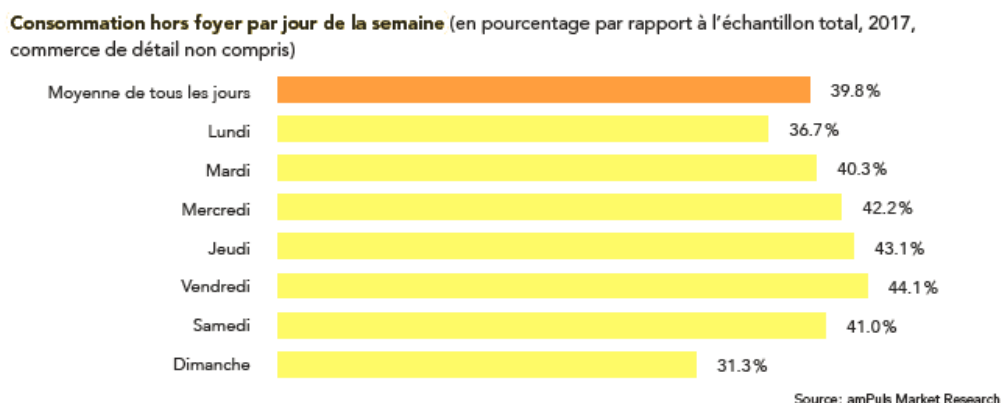
1.1.3 Environnement socio-culturel

- **Augmentation du nombre de repas consommés à l'extérieur du domicile**

Selon une analyse effectuée par amPuls Market Research, institut de recherche de marché, sur la population suisse, la consommation hors foyer s'élève à 23.619 milliards de CHF en 2017, soit 67.6% du revenu consacrés aux repas et 32.4% aux boissons. Les dépenses pour les repas hors domicile ont augmenté de +2.22% en 2016 par rapport à 2015 et de +5.48% en 2017 par rapport à 2016 (GastroSuisse, Politique économique, 2018, p.58).

Sur un échantillon total de 42'000 personnes de la population suisse, en moyenne 39.8% des interrogés déclarent consommer de la nourriture / boisson hors domicile sur une journée. Ci-dessous, nous pouvons observer la répartition selon les jours de la semaine : hormis le dimanche, le lundi reste le jour avec la consommation la plus faible et le vendredi la plus élevée.

Figure 5 : Consommation hors foyer par jour de la semaine



(GastroSuisse, Politique économique, 2018, p.57)

Cette évolution de la consommation hors foyer peut s'expliquer par l'amélioration de la conjoncture économique, qui peut conduire à celle de la part consacrée aux loisirs.

- **Changement des modes de consommation alimentaire**

« Sans lactose, sans gluten, végétan, bio, etc » ces régimes alimentaires sont de plus en plus courants de nos jours. Selon une analyse de marché faite par DemoSCOPE en 2017, 14% de la population suisse ne mange pas de viande (11% de végétariens, 3% de végétans), 17% se considèrent comme flexitarien (régime alimentaire qui consiste à être flexible dans la pratique végétarienne) et les 69% restants sont omnivores (Swissveg, 2019). Une réelle prise de conscience a lieu concernant l'importance de connaître la

provenance des aliments, leur composition et leur impact positif ou négatif sur notre santé. Les gens exigent une certaine transparence sur ce qu'ils consomment.

1.1.4 Environnement technologique

- **Réseaux sociaux**

Selon une étude faite en 2017 par l'agence de publicité fribourgeoise Frank Communication : 4'200'000 utilisateurs suisses sont actifs sur Facebook dont 54% ont plus de 35 ans, et 1'500'000 utilisateurs sont sur Instagram dont 75% ont moins de 35 ans (Rhême, Giussoni, 2017). Ce qui signifie que 50% de la population suisse a un compte Facebook et 18% un compte Instagram.

De plus, le développement des sites Web d'avis et de notations, tels que Tripadvisor, Google Maps ou encore LaFourchette.ch, oblige les restaurateurs à rester vigilants et actifs sur les réseaux sociaux pour garder leur clientèle. Un mauvais commentaire aura un impact beaucoup plus important que 10 commentaires positifs. Le monde virtuel est très difficile à contrôler et il est impitoyable. Mais il permet également d'avoir des retours des clients et favorise ainsi une amélioration continue.

- **Développement des services de livraison**

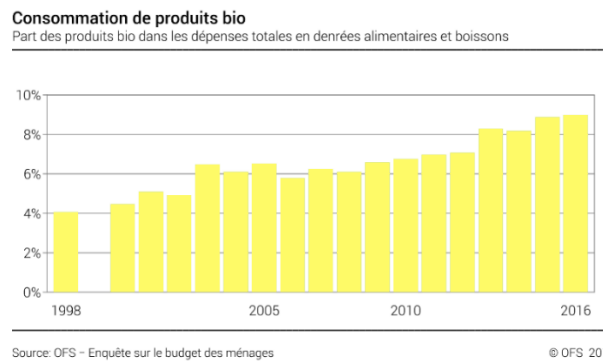
Les consommateurs ne sont plus obligés de se déplacer pour manger des plats issus des restaurants. De nombreux services de livraison ont vu le jour ces dernières années : Smood en 2012, 2yourdoor en 2016, Eatzer en 2017 et récemment Uber Eats qui a débuté en janvier 2019 sur le marché genevois. Ces entreprises prenant d'importantes commissions auprès des restaurateurs, il faut vraiment peser le pour et le contre avant de collaborer avec eux.

1.1.5 Facteurs environnementaux

- **Protection de l'environnement**

Une conscience collective se manifeste et croît depuis quelques années pour une consommation plus « responsable ». On désire manger des produits locaux, issus de l'agriculture biologique dans le but de réduire son impact environnemental et de soutenir les petits agriculteurs et commerçants de la région. Sur la figure 8 ci-dessous, nous pouvons voir la part des produits bio dans les dépenses totales en denrées alimentaires : elle a plus que doublé depuis 1998.

Figure 6 : Consommation de produits bio



(OFS, 2019)

- **Emission de CO₂**

« Moins, mais mieux », telle est la nouvelle devise de Greenpeace. L'idée est de consommer moins de viande et de produits laitiers, mais de meilleure qualité (Tirado, R., Thompson, K.F., Miller, K.A. & Johnston, P., 2018). À savoir que la surconsommation de viande a des répercussions sur l'environnement, 18% des gaz à effets de serre étant issus des élevages (Département des affaires régionales, de l'économie et de la santé, 2010, p.15).

- **Sensibilisation au volume important des déchets de plastique produits et utilisés dans le commerce**

Suite à la décision de l'Union Européenne d'interdire une gamme de produits à usage unique dès 2021, plusieurs mouvements ont fait leur apparition sur les réseaux sociaux pour dénoncer le suremballage et pousser les consommateurs à diminuer leur utilisation de plastique, par exemple en évitant les produits à usage unique (sachets, pailles, couverts, touillettes à café, sacs...).

- **Plateforme en ligne contre le gaspillage alimentaire**

L'application « Too Good To Go » permet aux restaurateurs de vendre leurs invendus de la journée à petits prix afin d'éviter de les gaspiller et qu'ils finissent dans une benne à ordures. (Too Good To Go, 2019)

1.1.6 Environnement législatif

Les restaurants sont soumis à différentes lois :

- Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (LRDBHD)
- Loi fédérale sur les denrées alimentaires et les objets usuels (Loi sur les denrées alimentaires, LDAI)
- La Convention collective de travail pour l'hôtellerie-restauration suisse (CCNT)

- Droit du travail (CO)
- Normes comptables et réglementation des activités financières (CO)

Ci-dessous, un tableau récapitulatif des facteurs d'influence que je viens de développer. Le concept que je veux mettre en place devra prendre en compte ces points pour assurer son intégration et sa conquête du marché genevois.

Tableau 1 : Matrice PESTEL

| Domaines | Facteurs d'influence |
|-----------------|--|
| Politique | <ul style="list-style-type: none"> • Stabilité politique |
| Economique | <ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme économique • Mauvaise situation des affaires en restauration • Augmentation de la part du budget des ménages consacrée à la restauration • Croissance nette négative du nombre d'établissements |
| Socio-culturel | <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de repas consommé à l'extérieur du domicile • Changement des modes de consommation alimentaire |
| Technologique | <ul style="list-style-type: none"> • Réseaux sociaux • Développement des services de livraison • Plateforme en ligne contre le gaspillage alimentaire |
| Environnemental | <ul style="list-style-type: none"> • Protection de l'environnement • Emission de CO₂ • Sensibilisation au volume important des déchets |
| Légal | <ul style="list-style-type: none"> • Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (LRDBHD) • Loi fédérale sur les denrées alimentaires et les objets usuels (LDAI et ODAIOUs) • Code des obligations suisse art. 319 à 362 (CO) • La convention collective de travail pour l'hôtellerie-restauration suisse (CCNT) • Loi et règlement cantonaux sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics (LIF et RIF) • Loi et règlement cantonaux sur les constructions et les installations diverses (LCI et RCI) |

2. Etude de marché

2.1 Etude de l'offre

Pour cadrer et préciser ma recherche, je peux déjà dire que le food hall sera situé au centre-ville de Genève et plus précisément au sein du bâtiment des Halles de l'Île, à quelques mètres de la Place de Bel-Air. Plus de détails sur le lieu sont donnés dans la partie « 3.2 Localisation ».

L'analyse de la concurrence est une étape cruciale pour la création d'entreprise. Elle permet de se positionner sur le marché en observant l'offre existante, son positionnement, ses points forts et faibles. J'ai réparti les concurrents en trois sous-ensembles : les concurrents directs, semi-directs et indirects. On trouvera en Annexe 1 un tableau récapitulatif avec les caractéristiques principales des concurrents.

2.1.1 Concurrents directs

Premièrement, j'ai sélectionné les concurrents directs pour l'entreprise, à savoir des établissements offrant un lieu commun proposant des mets variés, provenant de commerçants indépendants et sous forme de self-service.

J'ai trouvé quatre concurrents directs présents dans le canton de Genève :

- Globus Food Court Genève
- Manor Food (rez-de-chaussée)
- Espace restaurants et cafés du Centre commercial La Praille
- Food Court du Centre commercial Balexert

Ces espaces sont plus « fonctionnels », les consommateurs s'y rendent pour manger sur le pouce ou prendre à l'emporter et repartent aussitôt. A l'exception du food court de Globus qui se rapproche le plus de mon concept, ils y organisent de plus en plus des animations tels que des concerts ou DJs durant des Afterworks, ce qui rend ce lieu agréable et populaire.

2.1.2 Concurrents semi-directs

Cette catégorie de concurrents inclut des événements ponctuels. Il s'agit de manifestations culinaires de durées limitées qui se déroulent une à plusieurs fois par année et proposent un concept similaire au food hall :

- Geni'Halles de Rive (1 jour par an, 7 novembre 2019)
- Les Halles du Village (du jeudi au samedi d'octobre à décembre 2019, 1 jeudi par mois le reste de l'année)
- Noël aux Bastions (1 mois, du 4 au 31 décembre 2019)

- Geneva Street Food Festival (2 éditions de 4 jours, fin juin et fin août 2019)
- World Food Festival (3 jours, fin avril 2019)

Figure 7 : Street Food Festival Genève, édition juin 2019



(GVASFF, 2019)

Vous trouverez en Annexe 1 le détail de ces événements avec leur offre détaillée. Ce sont des concurrents temporaires qui ont un impact modéré sur notre offre étant donnée la fréquence actuelle de leurs événements. Leurs concepts sont ceux qui se rapprochent le plus du nôtre. Ces manifestations gourmandes sont très appréciées par la population locale et attirent beaucoup de monde. Lors de la première édition du Geneva Street Food Festival en 2015, les organisateurs estimaient avoir accueilli environ 30'000 personnes en trois jours (Bishop, 2015). Et le marché de Noël aux Bastions a reçu environ 250'000 visiteurs l'hiver passé pour sa première année (Simon, 2019). L'avantage pour nous est que ces événements permettent de faire connaître le concept et d'en faire une bonne publicité. Nous devons cependant rester vigilants à l'arrivée de potentiels nouveaux entrant sur le marché, si les concurrents semi-directs modifient leur offre et la rendent permanente.

2.1.3 Concurrents indirects

Cette partie regroupe les établissements qui n'ont pas un concept identique, mais qui répondent aux mêmes besoins de la clientèle : un choix varié de plats à des prix accessibles.

- **Les buffets-restaurants**

Dans cette catégorie, je prends en considération les restaurants Migros, Coop et Manora. Un point commun avec notre projet est que nous retrouvons également là une offre diversifiée, mais ces restaurants sont plus comme des « cantines », ils ont comme but

premier de satisfaire le besoin humain de se nourrir durant la journée. On n'y retrouve pas une ambiance chaleureuse et festive, propice au divertissement.

- **Les restaurants d'entreprise**

Les grandes entreprises présentes dans le quartier de Bel-Air, aussi appelé Quartier des Banques, sont nombreuses à mettre à disposition une cafétéria avec une offre variée à prix très compétitifs. Mais cette offre reste réservée aux employés et est principalement accessible du lundi au vendredi, entre 8h00-17h00.

Il n'existe donc pas de concurrent avec une offre identique à la nôtre. Cela nous donne un avantage considérable pour l'implantation de notre société sur le marché, mais à contrario, nous avons peu d'éléments de comparaison. Il est difficile d'anticiper la réaction des consommateurs et de connaître leur comportement sur le long terme face à ce projet.

2.2 Etude de la demande

2.2.1 Clients potentiels (B2C)

Le food hall se veut être un lieu culturel et convivial, et je souhaite toucher une clientèle jeune, familiale et dynamique. Une différenciation entre les différents segments de la population se fera automatiquement en fonction des jours de la semaine, des heures d'ouverture et des éventuels événements proposés :

- **Les midis du lundi au vendredi** : Les personnes ciblées sont surtout les collaborateurs des entreprises et les étudiants des écoles tertiaires situées à proximité, leurs besoins étant de manger dans un temps restreint, des plats variés et peu coûteux.
- **Les soirs de semaine** : Les Halles sont un lieu idéal pour les « Afterworks », c'est-à-dire pour boire un verre et grignoter quelque chose après une longue journée de cours ou de travail. Les touristes et les personnes en voyage d'affaires sont aussi des clients ciblés : nous leur proposons un endroit situé à quelques pas de leurs hôtels, festif et vivant, pour partager quelques mets des quatre coins du monde sur place ou à l'emporter, et pour avoir l'occasion de faire des rencontres et passer un moment agréable.
- **Les week-ends** : Certainement le moment de la semaine où il y a la plus grande diversité de clients. Les vendredis et samedis soir sont les jours les plus « festifs » de la semaine avec des gens qui viennent pour écouter de la musique, danser, boire des verres, rigoler, décompresser et profiter de leur soirée. Les dimanches après-midi, les familles et les amateurs de brunch (au sens large) sont la cible principale.

Ci-dessous, vous trouverez une analyse détaillée des clients potentiels :

- **Les étudiants**

Genève compte un grand nombre d'étudiants dans les établissements d'études supérieures (appelées également degré tertiaire de l'éducation) : 5'539 étudiant(e)s dans les Hautes Ecoles Spécialisées (HES-SO Genève, 2018) et 17'271 étudiant(e)s à l'Université de Genève (UNIGE, 2018), dont 510 étudiants à la Haute Ecole de Musique située à 300 mètres, 719 étudiants à la Haute Ecole d'Art et de Design répartis dans plusieurs bâtiments à 5-10 minutes à pied et 2'001 universitaires situés à 850 mètres des Halles de l'Ile. Les étudiants ont entre 45 minutes et 1h30 de pause déjeuner, ils veulent manger rapidement et ont un budget restreint.

- **Les entreprises**

Pour quantifier approximativement ce que représente cette part de marché, je me suis appuyée sur la deuxième édition du « Portrait économique de la ville de Genève » (Ville de Genève, 2018b) : Les Halles de l'Ile se situent à cheval entre deux quartiers (selon le découpage territorial de la ville de Genève en 16 quartiers par OCSTAT) : « Saint-Gervais – Chantepoulet » et le « Cité-Centre ». Les dernières données recensées datent de 2014. On y comptait alors 1'730 entreprises avec 15'054 emplois dans le quartier de Saint-Gervais et 4'794 sociétés pour Cité-Centre avec 39'617 emplois, ce qui représente respectivement 10.21% et 22.40% du total des emplois de la Ville de Genève.

Selon des statistiques de l'OFS, le nombre d'emplois en équivalents plein temps dans le canton de Genève a continué d'augmenter ces dernières années : +1% en 2015 par rapport à l'année précédente, +2.2% en 2017 et +1.9% en 2018 (OFS, 2018b).

- **Les touristes**

En 2017, on compte 3'054'435 nuitées dans le canton de Genève, soit une progression de 4.3% par rapport à 2016 (OCSTAT, 2018a), dont 82% des hôtes provenant de l'étranger. Le taux d'occupation annuel pour les 125 hôtels genevois, représentant environ 9'650 chambres (Fondation Genève Tourisme & Congrès, 2017), est de 66.3% en 2017 (République et canton de Genève, 2017b). Le tourisme genevois est composé à 25% d'une clientèle de « loisirs » et à 75% d'une clientèle « d'affaires » très présente, notamment grâce aux nombreuses organisations internationales (près de 250 institutions) dans le canton (Fondation Genève Tourisme & Congrès, 2017).

- **Les genevois**

Nous visons également les habitants du canton au sens large, car nous voulons que notre établissement devienne un lieu de référence pour les sorties au restaurant. Comme il a

été mis en évidence dans l'analyse PESTEL, au point 2.1.3 : le nombre de repas consommé hors domicile par les genevois augmente chaque année et en parallèle les services de livraison se développent de plus en plus. Les suisses consomment plus fréquemment des plats provenant des restaurants. Fin 2017, on recensait 498'221 habitants à Genève, soit 0.9% de plus qu'en 2016 (République et canton de Genève, 2017c). Cette croissance de la population résidente du canton de Genève concerne principalement les communes autour de la Ville de Genève (République et canton de Genève, 2018) : il existe encore là des terrains disponibles pour de nouvelles constructions, alors qu'en ville le nombre de logements ne peut croître de manière significative, tant les terrains sont occupés.

Dans la partie ci-dessous, nous essayons d'en apprendre plus sur ce segment de clients potentiels.

2.2.2 Habitudes de consommation et préférences du marché

J'ai réalisé un sondage en ligne (via la plateforme Google Forms) dans le but d'en apprendre plus sur les habitudes en matière d'alimentation des personnes résidant ou travaillant dans le canton de Genève. Mon analyse s'est faite en deux parties, la première concerne les habitudes de consommation en dehors du domicile et la deuxième étant destinée à connaître l'opinion des consommateurs sur l'ouverture d'un food hall à Genève.

Je vais analyser une partie des résultats de l'enquête ici, le reste sera utilisé tout au long de mon travail pour mieux définir mon offre. Le questionnaire dans son ensemble, ainsi que les réponses, sont disponibles en Annexe 2.

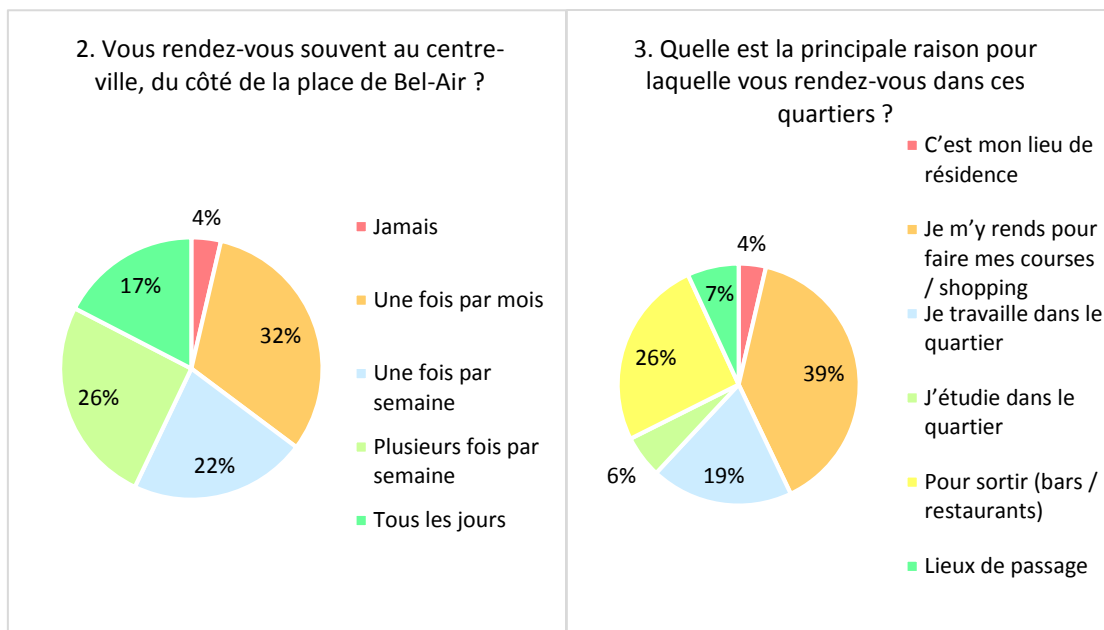
Dans le cadre de mon enquête j'ai obtenu 247 réponses. Un peu moins d'un 1/3 de l'échantillon a « moins de 25 ans », 1/3 a « entre 25 et 34 ans » et un peu plus d'un 1/3 est âgé de « plus de 35 ans ». Comme précisé précédemment, je vise une clientèle principale jeune et dynamique, ce qui est en accord avec les personnes sondées.

J'ai voulu ensuite estimer à quelle fréquence les gens se rendaient dans les quartiers adjacents à la situation géographique du food hall, à savoir les Rues-Basses, la Vieille-Ville, la Place Hollande, le quartier de Saint-Gervais et la Gare Cornavin (plan disponible en Annexe 3) et la principale raison de leur visite.

Nous pouvons voir sur le graphique de gauche (question 2), ci-dessous, que 65% des personnes sondées se rendent au minimum une fois par semaine dans cette zone géographique, ce qui nous donne une chance de les toucher grâce à la proximité de notre établissement. Nous avons une chance plus particulière de toucher la partie de la

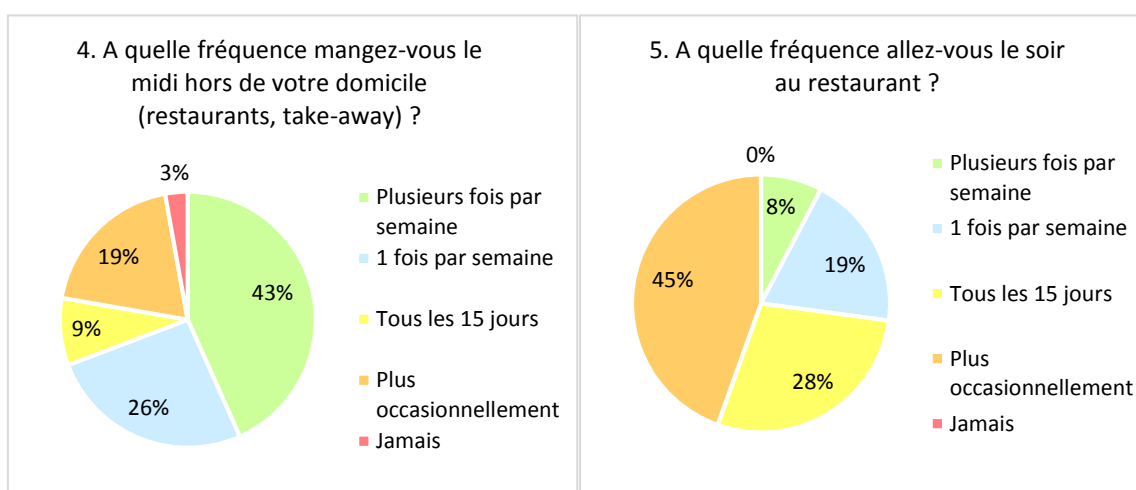
population dont les raisons principales de visite représentées sur le graphique de droite (question 3), sont sortir (26%), travailler et étudier (25%), ainsi que les résidents (4%).

Figure 8 : Taux de fréquentation des quartiers adjacents et leur principale motivation



Comme nous avons pu voir dans la partie 2.1.3 de l'analyse PESTEL, les dépenses consacrées à la nourriture et aux boissons hors domicile sont en hausse ces dernières années. J'ai voulu en savoir plus sur la fréquence des repas pris au restaurant ou à l'emporter.

Figure 9 : Fréquence des repas pris hors domicile



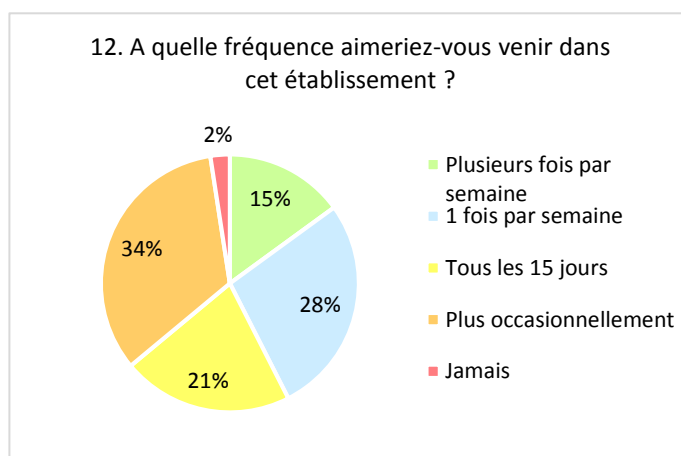
Nous pouvons observer très clairement sur les graphiques ci-dessus, que 69% des personnes interrogées prennent au moins une fois par semaine un repas à l'extérieur de leur domicile durant leur pause déjeuner, dont 43% plusieurs fois par semaine. Ces

chiffres peuvent s'expliquer du fait qu'un grand nombre de gens travaillent loin de leur domicile et n'ont pas la possibilité de rentrer chez eux pour manger lors de leur pause. Les soirs, la fréquentation est plus basse, avec 27% de l'échantillon allant au restaurant au moins une fois par semaine. Cela peut être dû au fait que les consommateurs ne veulent pas manger midi et soir à l'extérieur pour des raisons économiques, familiales ou gustatives.

Ensuite je me suis intéressée aux deux principales motivations qui entraînaient l'envie d'aller dans un restaurant, bar ou café. Sur les 247 participants, 83% ont choisi la réponse « envie de sortir, de se faire plaisir », 58% « envie de manger et boire des choses différentes », 36% « pour un événement à fêter » et 11% pour « une obligation professionnelle, personnelle ou autre ». Le concept de food hall est en adéquation avec les envies et les besoins de la clientèle cible, nous proposons une vraie expérience culinaire à travers le monde dans une ambiance décontractée.

Seul 60% de l'échantillon connaissait le concept de « Street food hall », dont 80% affirmaient aller dans ce genre d'établissement lors de leurs voyages à l'étranger. Malgré une faible connaissance du projet, 93% des personnes sondées sont intéressées par l'ouverture d'un food hall au centre-ville de Genève. Ci-dessous, un graphique représentant la fréquence à laquelle les consommateurs s'imaginent venir dans ce type d'endroits. Nous pouvons voir que 43% des clients viendront hebdomadairement, 21% tous les 15 jours et 36% moins fréquemment.

Figure 10 : Fréquentation potentielle du food hall



Pour conclure cette partie, je peux affirmer qu'il y a une réelle opportunité pour moi de développer ce concept unique à Genève. La population aime partager, découvrir de nouveaux produits tout en passant un moment convivial entre proches. Maintenant que

J'ai pu cerner au mieux mes clients potentiels, je suis prête à adapter mon projet à leurs besoins et préférences.

2.2.3 Restaurateurs (B2B)

La clientèle cible est séparée en deux. Nous avons en B2C les consommateurs que nous avons étudiés précédemment. Maintenant, nous allons considérer les clients B2B. Ces derniers sont les restaurateurs qui louent des espaces dans le food hall pour proposer et vendre leur cuisine. Mais alors quel est l'intérêt pour ces professionnels, d'avoir un stand au sein de notre établissement ? Voici les avantages et les inconvénients principaux :

Les contraintes d'un stand dans un food hall :

- La taille des stands est restreinte, ils mesurent entre 6.10 et 10.5 m². Ce sont principalement des espaces de vente et non de production. Suivant le type de cuisine proposé, il est vite nécessaire pour le restaurateur d'avoir un local de production.
- Le choix des menus et des prix devra correspondre aux attentes de l'établissement.
- Les jours d'ouverture et les horaires sont imposés.

Les avantages que nous leur proposons :

- Réduction des charges et des investissements. Coûts partagés pour les sanitaires, la salle commune, le marketing, la maintenance, l'électricité et la sécurité.
- Clientèle centralisée au même endroit et commune à tous : un client qui vient pour manger par exemple un plat asiatique, passera peut-être à côté d'un autre stand proposant des desserts et choisira finalement de goûter à une de leurs pâtisseries.
- Attractivité du lieu : nous proposons un concept original et unique à Genève, dans un magnifique bâtiment au milieu de l'eau et au centre-ville.
- Visibilité : l'arcade est une « carte de visite » pour le restaurateur.
- Double action marketing faite par le restaurateur, mais également par l'équipe du food hall.

De plus, l'idée est aussi de regrouper les restaurateurs ayant des connaissances et des expériences professionnelles différentes, pour qu'ils s'entraident, partagent et créent ensemble.

2.3 Analyse SWOT

L'analyse SWOT prend en compte les facteurs positifs et négatifs, internes et externes à l'entreprise. Le but est de distinguer les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces du projet.

Forces

- Sous-traitance de l'offre food par des prestataires externes
- Diversité de l'offre
- Qualité et provenance des produits
- Localisation centrale de l'établissement
- Rapport qualité / prix
- Tendance à la hausse du concept à l'étranger

Faiblesses

- Investissements importants
- Nouveau concept à Genève, incertitude du résultat
- Image et réputation à construire

Opportunités

- Budget consacré à la restauration en hausse
- Recherche de nouveauté et d'innovation de la part des consommateurs
- Changement des comportements : on ne mange pas seulement par besoin, mais aussi par plaisir
- Concept de food hall peu développé en Suisse

Menaces

- Concurrence croissante en restauration
- Développement des services de livraison
- Turnovers des restaurants élevés

Grâce à cette étude, nous pouvons concevoir et adapter l'offre du food hall pour qu'elle soit accueillie le mieux possible sur le marché et qu'elle réponde aux besoins et envies des consommateurs. De plus, cette étude permet d'anticiper les éventuelles problématiques auxquelles nous pouvons être confrontés et ainsi mettre en place les mesures nécessaires pour limiter et maîtriser les risques. Maintenant que nous avons tous les éléments en main pour réussir, il est temps de découvrir et préciser notre concept.

3. Développement du concept

3.1 Forme juridique

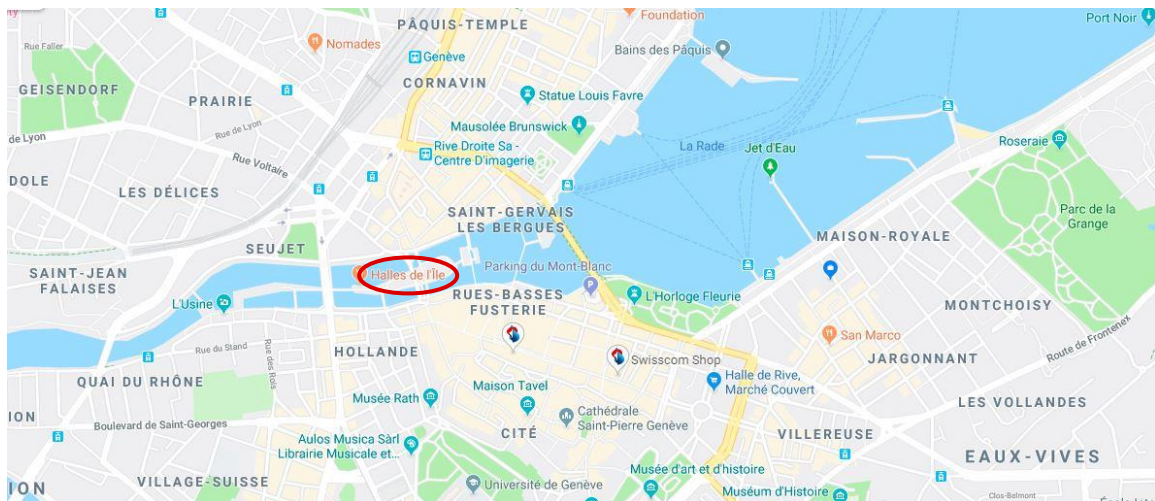
La forme juridique choisie pour ce projet est une société à responsabilité limitée (Sàrl). Cette structure convient aux petites et moyennes entreprises, c'est la forme la plus répandue en Suisse (Confédération suisse, 2019). Elle doit être fondée au minimum par une personne physique ou morale. La responsabilité des propriétaires est limitée, cela signifie que la société est responsable de ses dettes.

Le capital minimum de départ est de 20'000.- CHF, la somme devant être réglée au moment de la création en liquide ou en nature. Il est obligatoire de recourir à un organe de révision à partir de dix employés travaillant à plein temps. De plus, une Sàrl a l'obligation de tenir une comptabilité et de présenter des comptes selon les articles 957 et suivants du Code des obligations.

3.2 Localisation

J'ai choisi le bâtiment des Halles de l'île (Place de l'île 1, 1204 Genève) situé à quelques mètres de la Place de Bel-Air pour abriter le food hall.

Figure 11 : Situation géographique



(Google Maps, 2019)

Le choix de ce lieu est justifié pour son emplacement géographique : il est très accessible par les transports publics qui offrent de nombreux arrêts à moins de 300 mètres ; de plus, la Gare Cornavin se trouve à 10 minutes à pied. Le contexte culturel et créatif de l'établissement m'a aidé dans ma décision, son architecture au style industriel avec ses grandes fenêtres, ses murs et sols en béton, ses tuyaux apparents et ses espaces extérieurs.

Figure 12 : Photos des Halles de l'Île



(Photos prises par Tabata Vigne, 2019)

Ce bâtiment est un établissement public qui appartient à la Ville de Genève. L'attribution de ce genre d'établissement se fait par une mise au concours, qui intervient environ six mois avant le terme du contrat de bail à loyer (Ville de Genève, 2018a). De ce fait, ce lieu reste une solution envisageable si mon projet voit un jour le jour.

Le bail est d'une durée de 5 ans avec un loyer annuel de « 120'000.- CHF minimum, avec un taux de 7.5% du chiffre d'affaires jusqu'à 400'000.- et 5% au-delà » (Gérance Immobilière Municipale, 2008). Vous trouverez en Annexe 4 l'offre de location que la Ville de Genève m'a transmise quand j'ai voulu me renseigner sur le loyer actuel.

3.3 Nom et identité visuelle

Figure 13 : Logo « Les Halles de l'Île »



J'ai longuement hésité entre un nom en français ou en anglais du fait que l'origine du concept est américaine et que les termes de « food hall », « food court » et « food market » sont ceux qui sont le plus souvent utilisés pour en parler. Cependant, étant dans un canton francophone, je trouvais important qu'une partie du nom soit dans la langue nationale. J'ai regardé comment les food hall étaient appelés à l'étranger et je me suis

aperçue que le mot « halle » revenait très fréquemment quelle que soit la langue utilisée, tels que :

- Les Halles de Bacalan (Bordeaux)
- Les Halles de la Major (Marseille)
- La Halle Charolais (Paris)
- Food Hallen (Amsterdam)
- Mathallen (Oslo)
- Markthalle Neun (Berlin)

C'est ainsi, que j'ai choisi de finalement garder « Les Halles de l'Île », qui est le nom donné à cet espace depuis les années 1980 (Racalbuto, 2014) et qui est cohérent avec mon concept.

Pour le logo, je voulais quelque chose de simple, sophistiqué et avec une touche de couleur. J'ai choisi le jaune qui est la couleur de la joie et de la bonne humeur. Ça apporte une touche de « peps », de dynamisme au graphisme et c'est une teinte qui attire l'attention (Coster, 2018).

3.4 Philosophie de l'entreprise

3.4.1 Notre mission

Nous proposons un endroit pour manger et boire dans un cadre convivial et festif. Notre mission est de créer un nouveau lieu de vie pour partager une expérience gourmande et divertissante.

3.4.2 Notre vision

Nous voulons devenir un lieu incontournable à Genève pour les habitants de la région et les touristes. Notre objectif est d'être un lieu de référence pour qui vient manger des spécialités venues des quatre coins du monde et boire des verres dans un lieu tendance, chaleureux et plein de vie !

3.4.3 Nos valeurs

- **La satisfaction de la clientèle** : Notre priorité est de répondre aux besoins et envies de nos clients. Nous voulons qu'ils vivent une expérience unique en venant au sein de notre établissement.
- **La qualité** : Nous veillons à offrir le meilleur en choisissant des produits de qualité, frais et locaux.
- **Le travail d'équipe et le respect** : Ce sont les bases pour fonder une entreprise solide et stable. Il faut se soutenir, s'entraider et s'écouter pour avancer ensemble en direction de notre objectif commun.

- **L'empathie** : Le mot qui m'a été répété tout au long de mes premières années d'expérience en restauration. L'empathie est la capacité de s'identifier à autrui et de comprendre son point de vue et ce qu'il ressent. Cela concerne la relation entre les collaborateurs, mais également avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Avoir de l'empathie permet d'anticiper et de comprendre les demandes des clients et d'améliorer la qualité du travail en équipe.
- **L'innovation et la créativité** : Nous sommes constamment à la recherche de nouveautés pour pouvoir nous renouveler et proposer quelque chose de différent, pour que notre offre soit attractive et exceptionnelle.

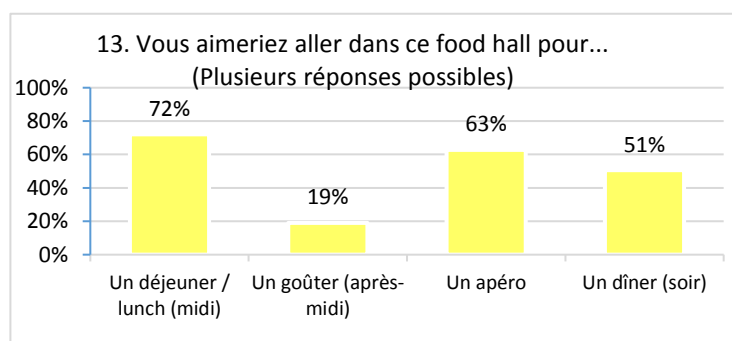
3.5 Horaires d'ouverture

Pour définir les jours et heures d'ouverture, j'ai pris en compte les besoins des clients, mais également les contraintes des prestataires externes et des employés (mise en place, livraison, temps de travail et repos).

Les lundis, l'établissement est fermé. J'ai choisi de fermer un jour entier par semaine pour faciliter la gestion du personnel. De plus, comme nous l'avons vu dans la partie 2.1.3 de l'analyse macroéconomique, hormis le dimanche, le lundi est le jour où il y a le moins de consommation hors foyer. En parlant avec quelques restaurateurs à Genève, j'ai pu relever que le début de semaine est moins fréquenté et que ce sont des jours plus creux.

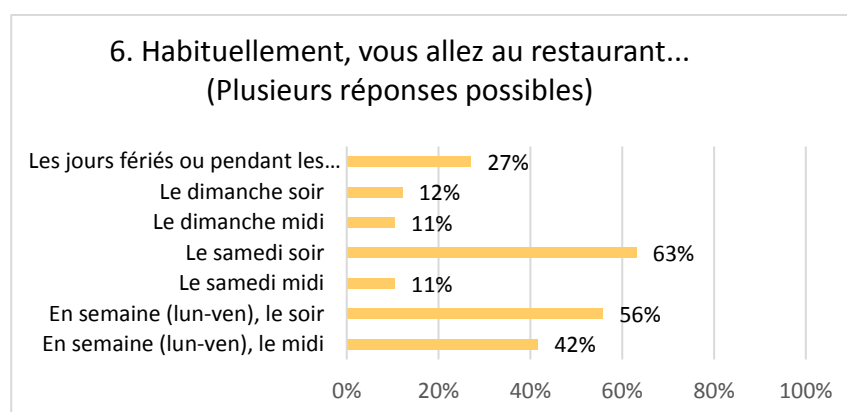
Lors de mon sondage, il est ressorti que seulement 19% de la population genevoise est intéressée par une offre proposée durant les après-midis (voir graphique ci-dessous). Cela représente une faible part et « être intéressé » ne signifie pas que ce sont des clients qui viendront. De ce fait, le food hall est fermé dans un premier temps les après-midis.

Figure 14 : Types d'offres attendues



J'ai également demandé aux personnes interrogées quels sont les moments les plus probables où elles vont au restaurant :

Figure 15 : Jours de la semaine les plus fréquentés



À la suite des résultats, j'ai donc choisi d'ouvrir le samedi soir et le dimanche midi. Je pense que les gens vont très peu au restaurant le dimanche, car tout simplement le nombre d'établissements ouverts est restreint. A titre d'exemple, en regardant sur le site de lafourchette.com, il y a 14 restaurants ayant comme caractéristique d'être ouverts le dimanche sur un total de 638 restaurants référencés dans le canton de Genève, soit à peine 3%.

En prenant compte de tous ces éléments et de la LRDBHD qui limite l'horaire d'exploitation maximal des cafés-restaurants et bars « de 6h à 1h et les soirées du jeudi, vendredi, samedi ainsi que les veilles de jours fériés officiels du canton de 6h à 2h » (Le Grand Conseil de la République et canton de Genève, 2016). Les horaires du food hall sont donc :

Lundi fermé

Mardi, mercredi 11h30 à 15h00 et 17h30 à 00h00

Jeudi, vendredi 11h30 à 15h00 et 17h30 à 02h00

Samedi 18h00 à 2h00

Dimanche 11h30 à 18h00

Les stands offrant un repas devront assurer le service en semaine de 11h30 à 14h30 et de 18h30 à 22h30, le samedi de 18h30 à 23h00 et le dimanche de 11h30 à 16h30 en continu. Les bars seront eux ouverts en continu selon les horaires du food hall.

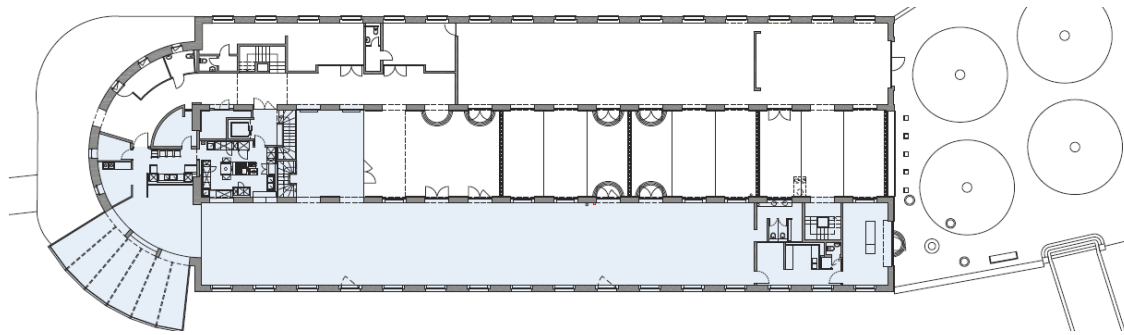
Une fermeture annuelle est prévue durant les fêtes de Noël (2 semaines) et pendant les vacances scolaires d'été (2 semaines en août).

3.6 Travaux et aménagement de l'espace

3.6.1 Actuellement

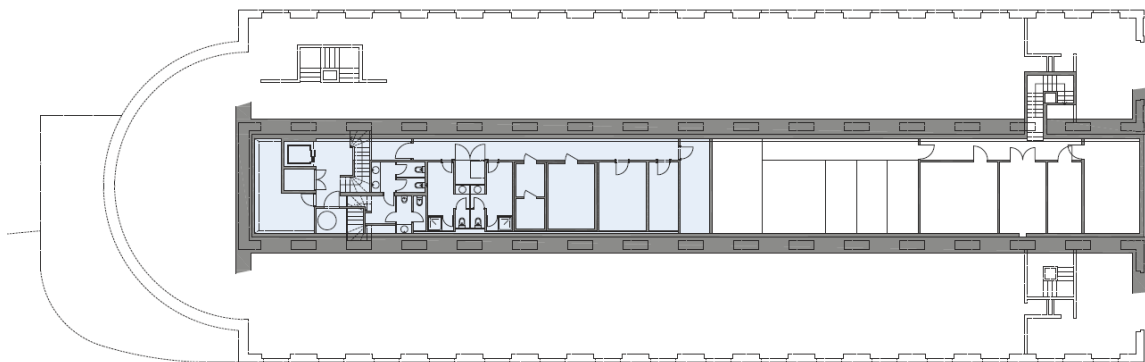
Rénovés en 2009, les locaux de la Brasserie des Halles de l'île font 766m² (Ville de Genève, 2019) et représentent la surface bleue sur les plans de la page suivante.

Figure 16 : Plan du rez-de-chaussée



(Département des construction et de l'aménagement, 2009)

Figure 17 : Plan du sous-sol



(Département des construction et de l'aménagement, 2009)

L'ensemble de l'établissement est en très bon état et n'a pas besoin de grosses rénovations en tant que telles. Nous gardons le sous-sol comme il est actuellement, composé de locaux de ventilation, électricité et chauffage (17m^2), de toilettes et vestiaires pour les clients et les collaborateurs (38m^2), d'une chambre froide (20.5m^2) et d'une cave (33m^2) (Département des construction et de l'aménagement, 2009).

3.6.2 Transformation

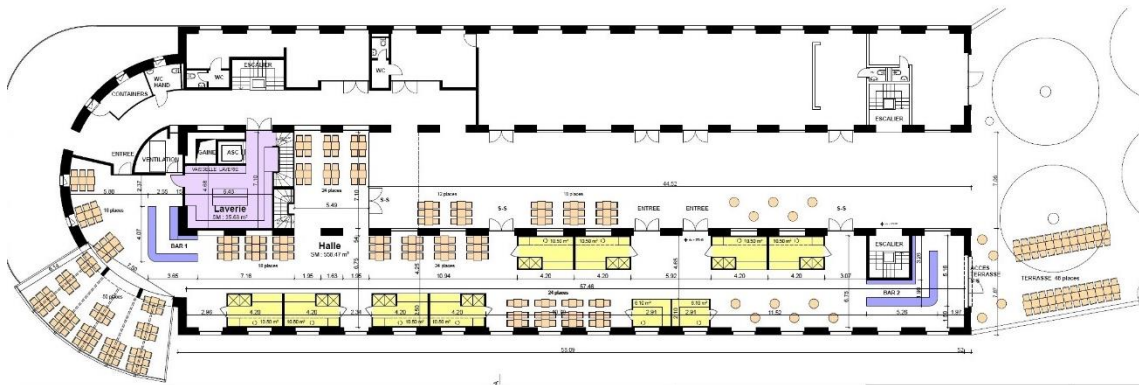
Nous voulons réaménager entièrement le rez-de-chaussée pour pouvoir abriter le food hall, le plan des locaux transformés est disponible en grand format en Annexe 5. L'espace est divisé en deux parties :

Les halles, autrement dit la salle principale qui accueille les clients. Elles sont composées de 10 stands (coloriés en jaune sur le plan ci-dessous), 2 bars situés aux extrémités (en bleu), des grandes tables à partager (en orange) avec 158 places assises à l'intérieur et 78 places en terrasse et quelques mange-debout (les ronds orange).

La laverie, elle est équipée pour assurer le nettoyage et le stockage de la vaisselle utilisée par les bars et les stands, ainsi que le matériel servant à l'entretien des espaces

communs. Dans cette pièce, il y a le monte-charge et les escaliers qui permettent l'accès aux vestiaires des collaborateurs et aux locaux d'entreposage.

Figure 18 : Plan des Halles de l'île



Plan réalisé par Philippe Tagliabue, architecte chez Favre & Guth (2019)

Nous allons faire quelques travaux pour construire 10 stands pour les restaurateurs, dont 8 « grands » stands de 10.50m² et 2 « petits » de 6.10m².

Chaque infrastructure sera en bois avec une porte sur le côté et une ouverture frontale pour permettre le contact avec les clients. Un revêtement anti-feu sera posé sur les murs intérieurs, ainsi qu'un sol en résine. Les matériaux utilisés seront similaires à ceux que nous trouvons dans les cuisines professionnelles, ils sont adaptés à des nettoyages fréquents et facilitent un bon entretien. Chaque stand a besoin d'une arrivée d'eau pour l'installation d'une petite plonge, d'une bonde d'évacuation pour le lavage du sol, de prises électriques adaptées aux équipements de cuisine et d'un système de ventilation.

Figure 19 : Exemple d'un stand pour les restaurateurs



(Buro, 2018)

L'estimation de ces travaux s'élève à 273'488.- CHF comprenant la préparation des travaux, les montages électriques et sanitaires, la construction des espaces de ventes et l'installation des électroménagers de cuisine. Vous trouverez en Annexe 6, les deux devis

que j'ai reçu provenant de bureaux d'étude différents. J'ai pris la moyenne des deux pour déterminer le montant de cet investissement.

3.6.3 Aménagement

Nous prévoyons un budget de 38'822.- CHF pour l'achat du mobilier et 85'155.- CHF pour l'équipement professionnel (par exemple, les armoires frigorifiques et les lave-vaisselle). Le détail des investissements se trouve en Annexe 13. A savoir que les « grands » stands sont équipés d'une hotte, d'une armoire frigorifique à deux portes, d'une table réfrigérée et d'une plonge. Les « petits » points de vente ont comme différence de ne pas avoir de hotte, ni de grand frigo. L'achat des autres installations et machines est à la charge du restaurateur selon ses besoins.

Un budget de 22'000.- CHF est consacré à la décoration des espaces. L'idée est de favoriser des matériaux bruts et naturels pour que cela soit le plus intemporel possible avec quelques touches tendances facilement remplaçables, pour rester au goût du jour. J'aimerai également végétaliser un maximum le lieu pour le rendre vivant et accueillant, ainsi que mettre des guirlandes de lumières pour le côté chaleureux et convivial. En Annexe 7, vous pouvez retrouver un « moodboard¹ » illustrant l'ambiance et l'univers que nous souhaitons donner à l'établissement.

3.7 Gestion opérationnelle

Le food court s'organise de la manière suivante :

L'offre de nourriture est entièrement sous-traitée par des prestataires externes à qui nous louons un espace de vente. Le choix des restaurateurs est fait pour répondre au mieux à la demande et pour assurer un débit en adaptation avec l'affluence.

La vente de boissons est faite uniquement aux bars gérés par notre équipe interne. La décision d'internaliser cette partie de l'offre permet d'avoir un revenu variable supplémentaire, d'être présent et actif sur le terrain. De plus, la gestion des stocks pour les boissons se fait de manière beaucoup plus facile que pour la nourriture, nous ne sommes que très peu confrontés à un risque de pertes compte tenu des dates limite de consommation (DLC) plus longues.

¹ « Un moodboard est un assemblage d'images, d'objets ou de mots qui est utilisé pour exprimer le style choisi dans le cadre du développement d'une idée créative (concept produit, publicité, design, agencement, etc). » (Barthelot, 2017)

Une autre partie de l'équipe s'occupe de la gestion des locaux : débarrassage, gestion des déchets, plonge, nettoyages et entretien.

3.7.1 Stands « food »

L'offre de nourriture est composée de 10 stands proposant des spécialités de rue issues du monde entier afin de satisfaire les goûts d'une majorité de personnes. Chaque restaurateur propose des plats compris entre 5.- et 18.- CHF. Certes, le menu est plus restreint que celui d'un restaurant classique, mais il met en avant une offre avec une identité marquée et une cuisine spécifique. Chaque stand doit proposer un « plat dégustation » à moins de 7.- CHF la portion, le but étant de donner la possibilité aux clients de partager et goûter plusieurs plats.

Ci-dessous, vous trouverez une sélection de prestataires externes choisis en fonction de leur cuisine. Cette sélection n'est donnée qu'à titre d'exemple, nous voulons faire un appel d'offre et ainsi donner la chance aux petites et nouvelles entreprises d'avoir une place au sein de notre établissement. La seule condition est d'être titulaire du diplôme cantonal de cafetier pour pouvoir obtenir l'autorisation d'exploiter un établissement public soumis à la Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (LRDBHD). Il n'y a pas de critères spécifiques à remplir pour faire partie de notre concept, nous sommes ouverts à tout type de cuisine. Cependant lors de l'enquête auprès de la population genevoise, l'importance de la qualité et de l'origine des produits est ressortie chez 78% des personnes sondées comme étant l'un des deux critères principaux pris en compte dans le choix d'un restaurant (Question 8, Annexe 2). J'aimerais faire au mieux pour proposer un lieu en adéquation avec les préoccupations actuelles autour du développement durable (point 2.1.5 de l'analyse PESTEL) et ainsi sensibiliser les restaurateurs à utiliser des produits locaux et de saison. Les menus pourront évoluer au fil de l'année pour respecter ces recommandations et rester attrayants pour les consommateurs.

Tableau 2 : Exemple des stands de nourriture

| | Prestataire | Superficie stand | Type de cuisine | Extrait de leur menu |
|---|--------------------------|-------------------------|------------------------|--|
| 1 | Nero's Pizza | 10.50 m ² | Italien | Focaccia, pizza à la part |
| 2 | The Hamburger Foundation | 10.50 m ² | Américain | Burgers, vegan burger, frites, coleslaw |
| 3 | Umamido | 10.50 m ² | Japonais | Ramen, bar à nouilles, bao bun, gyozas |
| 4 | Street Beirut | 10.50 m ² | Libanais | Assiettes dégustation, salades, falafels, galette garnie |

| | | | | |
|----|----------------|----------------------|-------------|--|
| 5 | Soï Canteen | 10.50 m ² | Thaïlandais | Grillades, salades, soupes et mijotés |
| 6 | Bruandises | 10.50 m ² | Suisse | Planchettes de fromages et charcuterie, pâtés, tapas |
| 7 | El Catrin | 10.50 m ² | Mexicain | Tacos, quesadillas, nachos et salades |
| 8 | Gouzer Oysters | 10.50 m ² | Français | Huîtres, lobster roll, anchois, sardines, salades |
| 9 | Cuppin's | 6.10 m ² | Pâtisserie | Tartes, gâteaux, cupcakes |
| 10 | Granola | 6.10 m ² | Desserts | Gâteaux, pâtisseries sans gluten et sans lactose (chocolat cake, banana bread, matcha cake) et bowl sucré (açaï, granola...) |

3.7.1.1 Organisation

Les clients commandent leur plat au comptoir et une fois prêts, ils peuvent aller les déguster assis, debout ou à l'emporter. L'ensemble de la nourriture consommée sur place est servi dans de la vaisselle réutilisable en métal émaillé. Des zones de débarrassage sont à disposition. De plus, une équipe de maintenance s'occupe de nettoyer les tables et parties communes.

Pour les commandes à l'emporter, chaque restaurateur est responsable de son packaging et doit veiller à entrainer un minimum de déchets. Cependant, il est obligatoire d'utiliser un emballage éco-responsable, sans plastique et sans polystyrène.

3.7.1.2 Logistique

Le food hall ne proposant pas de cuisine partagée ou d'espace de production, chaque restaurateur doit préparer ses produits sur place ou dans ses locaux respectifs. L'approvisionnement des marchandises est prévu le matin avant 11h00 et si nécessaire durant la coupure l'après-midi via une zone de livraison commune. Concernant les nettoyages, les prestataires sont responsables du maintien d'une hygiène irréprochable de leur équipement. Pour cela deux éviers sont à disposition au sein de chaque grand stand. Une plonge commune est de plus mise à disposition pour un nettoyage plus en profondeur du matériel.

Les espaces de vente sont loués aux restaurateurs pour une durée variant de 6 mois pour les petits stands à 2 ans minimum pour les grands stands. Ces durées dépendent de la saisonnalité de l'offre. Par exemple, un stand de glaces serait intéressant l'été, mais l'hiver le nombre de consommateurs risque d'être très faible. Le coût lié à l'occupation d'un stand de nourriture est composé d'une part fixe et d'une part variable sur le chiffre d'affaires du locataire. Il a été complexe de définir ces valeurs. J'ai étudié les prix

pratiqués pour le Geneva Street Food Festival, le Marché de Noël aux Bastions et pour les emplacements que la Ville de Genève loue aux différents food trucks qui sillonnent le canton tout au long de l'année.

Tableau 3 : Comparaison des tarifs appliqués pour la location d'espace

| | Geneva Street Food Festival | Noël aux Bastions | Emplacements Ville de Genève |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Durée | 4 jours | 24 jours | 260 jours (5 fois par semaine pendant 52 semaines) |
| Frais de participation fixes (CHF) | 1'200.- pour un grand stand 14.4 m ² | 9'000.- pour un chalet restaurateur 8m ² | 2'310.- pour un emplacement de 30m ² |
| Estimation prix / jour / mois (CHF) | 300.- / jour 9'000.- / mois | 375.- / jour 11'250.- / mois | 8.88 / jour 266.54 / mois |
| Frais variables | 10 % du chiffre d'affaires | 12 % du chiffre d'affaires | + Charges électricité |

Je me retrouve avec deux extrêmes, qui finalement sont peu comparables, mais cela me permet de savoir dans quelle fourchette je dois me situer. Les stands que nous proposons à la location ont un accès à l'eau et l'électricité, ainsi qu'une infrastructure de base mise à disposition avec un système de ventilation, des armoires frigorifiques, un lavabo et un grand plan de travail. Les loyers fixes s'élèvent à 1500.- CHF par mois pour les grands stands et 800.- CHF pour les petits. Nous demandons également une participation au chiffre d'affaires de 7% pour chaque restaurateur. Ce taux permet de couvrir les différentes charges communes en énergies, nettoyages et gestion des déchets.

3.7.2 Bars

Deux bars assurent la vente de boissons, ils sont disposés aux deux extrémités de la salle pour faciliter la gestion des flux de personnes. L'offre est composée d'une large sélection de boissons chaudes, softs, eaux minérales, bières artisanales, vins régionaux et cocktails susceptibles de varier au fil des saisons. Vous trouverez en Annexe 8 la carte détaillée des boissons. Les prix de vente sont fixés selon les normes du secteur de la restauration qui estiment un pourcentage de charges marchandises boissons entre 25-30%. J'ai pris également en considération les prix appliqués chez les concurrents afin de proposer une offre attractive et cohérente avec le marché local.

La gestion des prises de commandes et de l'encaissement se fait sur une application de caisse enregistreuse. J'ai choisi le système iKentoo (créé à Genève en 2011), N°1 des caisses tactiles en Suisse. Il s'utilise sur le système d'exploitation iOS développé par Apple, nous avons donc investi dans 3 iPads qui fonctionnent chacun avec un tiroir-caisse

et deux imprimantes à ticket de caisse. L'abonnement coûte 129.- / mois pour une facturation annuelle et on doit ajouter 249.- CHF d'activation à payer lors de l'installation. Cela peut paraître élevé, mais iKentoo, c'est également un outil de gestion pour l'entreprise avec, par exemple, une vision des ventes en temps réel, des rapports financiers en quelques clics, une gestion des stocks et l'enregistrement des heures travaillées des employés. Pour l'encaissement des cartes bancaires, nous travaillons avec les terminaux de paiement SumUp avec 0.- CHF de coût mensuel, uniquement le prix du boîtier à 49.- CHF / pièce. Ce sont tous les deux des systèmes très instinctifs et faciles d'utilisation, adaptés aux jeunes et petites entreprises.

Pour assurer le bon fonctionnement des bars, l'investissement s'élève à 28'109.- CHF de petit matériel et 6'231.- CHF de matériel électronique (voir Annexe 13). La cafétéria achetée est en métal émaillé et les verres logotés sont faits dans une matière plastique transparente, réutilisable et recyclable. Nous voulons éviter au maximum les risques de casse lors de chocs et de chutes éventuelles, tout en utilisant une solution durable pour l'environnement.

Au sous-sol, une chambre froide, ainsi qu'un cellier accessible par un ascenseur serviront d'espace de stockage pour les boissons, mais également de réserve pour le petit matériel et la vaisselle supplémentaire.

3.7.3 Entretien des espaces communs

Comme évoqué précédemment, la maintenance des zones communes est assurée par une équipe interne. Des employés de salle sont en charge de débarrasser et nettoyer les tables, vider les zones de débarrassage, assurer la propreté des espaces communs (toilettes, salle, terrasse), faire la plonge et réapprovisionner les différents stands en vaisselle propre.

3.7.4 Événements

Une fois la fermeture des stands, les Halles de l'île se transforment en un bar avec une ambiance festive. Plusieurs fois par mois, des soirées dansantes sont organisées les vendredis ou samedis avec un DJ ou un concert pour animer les Halles. Nous avons un budget moyen de 300.- CHF par soirée pour un artiste, si nous organisons en moyenne 6 événements par mois, nous devons prévoir un budget total annuel de 21'600.-² CHF.

² Détails du calcul : 300.- CHF x 6 jours x 12 mois = 21'600.- CHF par an

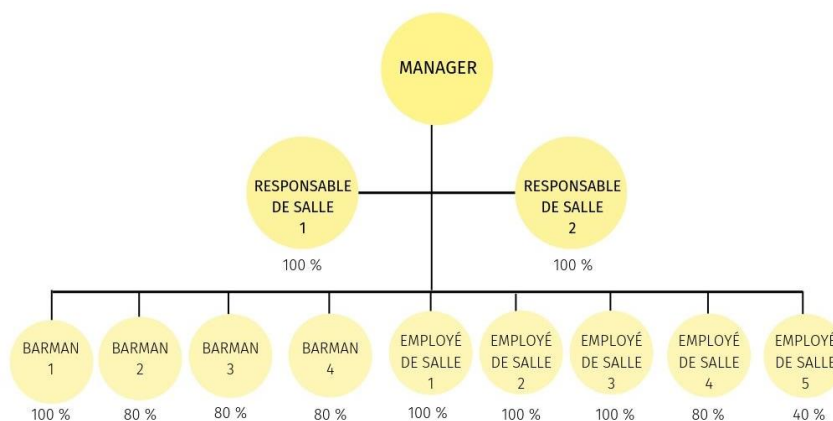
Pour assurer le bon déroulement des événements et maintenir la sécurité, nous faisons appel à une agence externe. Le rôle des agents de sécurité est d'assurer la protection des biens et des personnes, anticiper les situations à risque qui pourraient nuire au bon déroulement de la fête et désamorcer les situations conflictuelles. Concernant le tarif horaire pour un agent, je me suis appuyée sur la Convention collective du travail pour la branche privée des services de sécurité privés (AESS, Syndicat Unia, 2017). Le salaire brut s'élève à 23.40 CHF par heure (sans indemnité de vacances), soit une charge de 33.29 CHF par personne pour l'employeur. A savoir que le travail de nuit est majoré de 10% entre 23h00 et 06h00 du matin. Nous avons donc une masse salariale pour deux professionnels, les vendredis et samedis entre 22h00-02h30, de 24'674.³ CHF par année.

3.8 Gestion des ressources humaines

3.8.1 Organigramme

L'équipe des Halles de l'Île est composée de 12 personnes dont 2 responsables de bar, 4 barmans, 5 employés de salle et de moi-même, manager de l'établissement. Ci-dessous l'organigramme de l'établissement avec les taux d'occupation de chaque poste.

Figure 20 : Organigramme



3.8.2 Description des postes

Manager

J'occupe le rôle de directrice d'exploitation des Halles de l'Île. Ma mission est de diriger, coordonner et superviser l'ensemble des activités du food hall afin d'en assurer sa gestion

³ Détails du calcul : $33.29 \text{ CHF} \times 1 \text{ h} + ((33.29 + 33.29 \times 0.1) \times 3.5 \text{ h}) = 161.46$ par jour et par personne. $161.46 \times 2 \text{ personnes} \times 2 \text{ jours} \times (52 - 4 \text{ semaines de fermeture}) = 24'674.54$ CHF par an

optimale et sa rentabilité. Je suis présente environ à 50% sur le terrain et 50% en back office, cela dépendra de la fréquentation de l'établissement et des besoins opérationnels.

Mes principales activités sont :

- Gestion financière (analyse du chiffre d'affaires, contrôle des coûts, élaboration des budgets et diverses activités comptables et fiscales)
- Gestion des ressources humaines (plannings, recrutement, formation et évaluation du personnel)
- Supervision des achats (recherche des fournisseurs, demande de devis, contrôle des commandes et des factures)
- Marketing (veille sur la concurrence, création de supports de communication, développement / mise à jour des réseaux sociaux et du site internet)
- Gestion opérationnelle (surveillance sur le terrain, personne de contact avec les restaurateurs, veille de l'application des normes d'hygiène et de sécurité)

Responsable de salle

Pour ce poste, le collaborateur doit être diplômé d'une école hôtelière ou avoir un certificat fédéral de capacité (CFC) de spécialiste en restauration, ainsi qu'une expérience dans un poste similaire de minimum 2 ans. Ses principales tâches sont :

- Coordination et management des équipes pour garantir le bon déroulement et la qualité du service
- Ouverture et/ou fermeture du food hall : mise en place, rangements et supervision des nettoyages
- Accueil et conseil à la clientèle
- Prise de commandes, préparation des boissons et encaissements
- Gestion des stocks et commandes hebdomadaires de boissons et du petit matériel
- Recherche de nouveaux produits, mise à jour de la carte selon les saisons
- Responsable des caisses et de la clôture journalière

Barman

Le barman doit avoir une maîtrise parfaite de la carte du bar et des différentes techniques utilisées pour faire les boissons froides et chaudes. Ses activités quotidiennes sont :

- Mise en place, approvisionnement et rangement du bar
- Prise de commandes, préparation des boissons et encaissements
- Accueil et conseil à la clientèle
- Animation

Employé de salle

Ce poste demande une sensibilité en matière d'hygiène et de propreté. L'employé de salle doit avoir une bonne condition physique. Il est en charge de la :

- Mise en place de la salle et de la terrasse
- Approvisionnement des bars et des stands en vaisselle propre
- Débarrassage et nettoyage des tables et des zones communes
- Nettoyage de la vaisselle et des couverts utilisés lors du service

3.8.3 Durée du travail et repos

Selon la Convention collective de travail pour l'hôtellerie-restauration suisse (CCNT, 2018), un employé à 100% travaille 42 heures par semaine, soit 8.4 heures par jour. Le temps de pause est de 30 minutes et n'est pas compris dans l'horaire de travail. Les collaborateurs travaillant à plein temps sont présents en moyenne 9 heures par jour sur le lieu de travail. Concernant les congés, ils ont le droit à 2 jours de repos par semaine (dont un jour entier), 5 semaines de vacances (35 jours par an, soit 2.92 jours par mois) et 6 jours fériés payés par an. En Annexe 9, vous trouverez un exemple du planning des employés sur une semaine-type. Le planning est adapté au fil de l'année selon l'activité des Halles. Sachant, que l'établissement a quatre semaines de fermeture annuelle, les périodes plus calmes permettront de donner aux collaborateurs leurs différents congés restants.

3.8.4 Salaires

La rémunération des employés s'appuie sur les salaires minimums exigés par la CCNT selon les niveaux de formation. Les collaborateurs sans apprentissage gagnent 3'470.- CHF brut par mois et les collaborateurs « ayant achevé une formation professionnelle initiale couronnée par un certificat fédéral de capacité ou disposant d'une formation équivalente » ont un salaire mensuel brut de 4'195.- CHF (Office de contrôle de la CCNT pour les hôtels, restaurants et café, 2018). Je suis consciente que les salaires appliqués en hôtellerie et restauration sont bas pour le nombre d'heures travaillées et la difficulté du métier. C'est la raison pour laquelle dès que les finances le permettront je souhaite payer le travail de mes employés à sa juste valeur.

Pour débiter, nous avons une masse salariale brute mensuelle de 42'202.- CHF et des charges sociales patronales de 5'897.- CHF (13.97%). Ce qui nous fait une masse salariale totale annuelle de 577'185.- CHF. Le détail du calcul se trouve en Annexe 10.

4. Stratégie marketing mix

4.1 Produit

Le produit offert par Les Halles de l'île consiste en un lieu cosmopolite pour boire et manger des spécialités internationales. Dix restaurateurs indépendants sont choisis pour leur offre gourmande, la qualité de leurs produits et leur savoir-faire. Ils sont réunis au même endroit. Le lieu peut accueillir environ 300 personnes, offre 158 places à l'intérieur et 78 places en terrasse.

4.2 Prix

Les prix sont établis selon trois facteurs : la demande, la concurrence et les charges que l'on doit couvrir. Nous appliquons des prix accessibles avec un ticket moyen de 17.50 CHF le midi et 28.00 CHF le soir (boissons comprises).

4.3 Distribution

Le canal de distribution pour le food hall est direct, nous vendons notre offre aux clients sans passer par des intermédiaires. Peut-être qu'avec le temps, nous prendrons la décision de mettre en place un système de livraison à domicile pour générer des ventes supplémentaires durant les périodes creuses. Dans ce cas, nous prendrons la décision de passer par une entreprise externe de livraison telle que Uber Eats ou Smood. Il faudra que l'on pèse alors les avantages et inconvénients, car à titre d'exemple Smood prend 40% de commission sur chaque commande. De ce fait, la distribution sera uniquement directe pour commencer.

4.4 Communication

La communication a trois objectifs : « faire connaître, faire aimer et faire agir » (Joly, 2019). Dans un premier temps, nous devons faire découvrir l'existence de notre food hall à la clientèle cible. Une fois que nous sommes connus, nous devons séduire les consommateurs, valoriser notre produit pour qu'il devienne un lieu incontournable pour manger et boire à Genève. Pour finir, nos efforts mis en place pour se construire une image positive et augmenter notre visibilité doivent entraîner l'achat de nos prestations et la fidélisation des clients. Pour atteindre ces objectifs, nous allons utiliser différents moyens de communication :

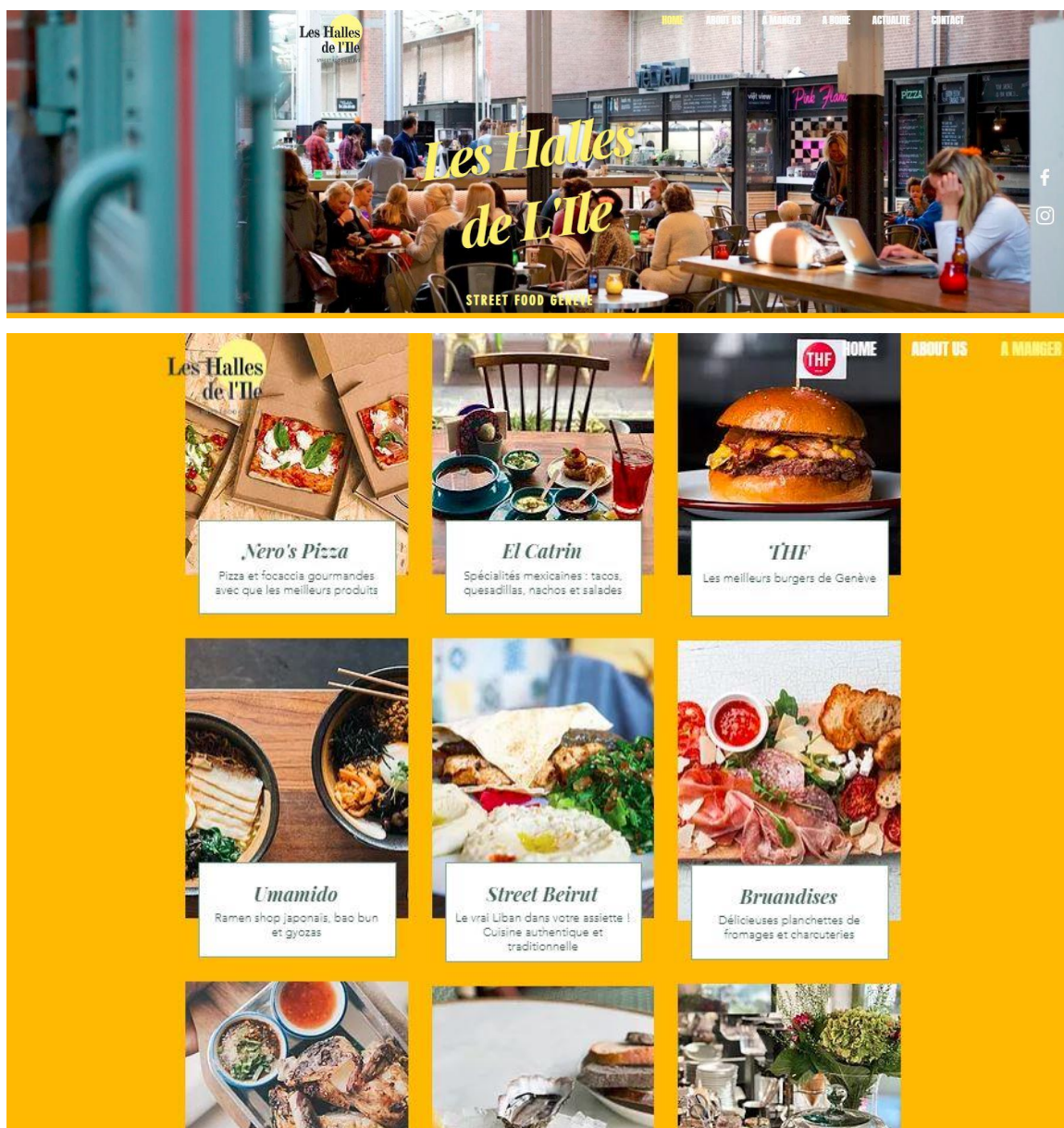
- **Site internet**

Il représente la « carte de visite » du lieu sur internet, c'est l'élément de référence pour les consommateurs qui cherchent des renseignements sur l'établissement. J'ai choisi de faire un site simple reflétant l'image de notre concept et qui regroupe les informations

principales de l'entreprise. Pour cela j'ai utilisé la plateforme Wix. Avec un peu d'imagination, de créativité et quelques belles photos j'ai pu créer un site facilement consultable, et gratuitement.

Concernant la structure, il y a une page d'accueil, puis une avec l'histoire et la description du concept, ainsi qu'une page regroupant les restaurateurs et leurs offres avec un lien direct vers leurs réseaux. Ensuite, nous avons le menu des boissons, l'actualité avec les éventuels événements organisés et bien sûr les coordonnées de l'établissement avec les horaires d'ouverture et un plan d'accès. Ci-dessous vous trouverez quelques visuels :

Figure 21 : Site web des Halles de l'Île



- **Réseaux sociaux**

Aujourd'hui, il est impensable pour un établissement de ne pas être référencé sur les réseaux sociaux, c'est un moyen de communication gratuit, simple d'utilisation et qui touche un grand nombre de personnes. Facebook et Instagram sont deux plateformes qui permettent aux consommateurs d'avoir accès à un maximum d'information en seulement quelques clics, comme par exemple les coordonnées de l'établissement, les horaires d'ouvertures, les menus, les prix, mais également les nouveautés et les événements à venir.

Facebook est un bon moyen pour interagir avec notre communauté via la messagerie. Il donne la possibilité aux clients de laisser un avis positif ou négatif sur leur expérience, qui permet de détecter les points forts et faibles de l'offre. Instagram est une plateforme purement visuelle où l'esthétisme est très important. On y partage des moments du quotidien sous forme de photos ou de vidéos, ce qui permet aux utilisateurs d'entrer dans notre univers et de leur donner envie de venir dans notre établissement. Pourquoi ne pas dévoiler quelques détails des « coulisses » du food hall, des éléments du décor, des stands et de leurs mets ou des photos de notre « super » équipe. Instagram marche beaucoup avec les hashtags⁴ qui permettent de référencer les publications, l'avantage de cette pratique étant de rassembler des gens autour d'un intérêt commun. Nous utiliserons l'hashtag #hallesdelile pour faire participer notre communauté et l'inciter à poster ses médias sur leurs comptes.

Nous serons actifs quotidiennement sur les réseaux sociaux, nous devons garder des comptes actualisés, dynamiques et poster régulièrement tout en restant pertinents et veiller à ne pas ennuyer les utilisateurs. De plus, les restaurateurs avec qui nous travaillons communiquerons également sur les Halles de l'Île depuis leur(s) compte(s) privé(s).

- **Relations publiques avec les influenceurs et bloggeurs « food »**

Nous utilisons également la puissance des réseaux sociaux pour faire découvrir notre concept grâce aux influenceurs⁵ de la région. Ils sont présents sur Instagram et ont également des blogs où ils écrivent des articles plus détaillés sur leur expérience. Il existe

⁴ Mot-clé précédé du symbole #

⁵ « Un influenceur est une personne active sur les réseaux sociaux qui, par son statut, sa position ou son exposition médiatique, est capable d'être un relais d'opinion influençant les habitudes de consommation dans un but marketing » (Wikipédia, 2019)

plusieurs comptes spécialisés dans la restauration qui partagent leurs bonnes adresses à Genève. Voici une liste des plus connus avec leur nombre d'abonnés :

Tableau 4 : Influenceurs « food » Genève

| Compte Instagram | Nombre d'abonnés (30.06.2019) | Informations supplémentaires |
|-----------------------|-------------------------------|---|
| whatsthewave | 16'000 | Trois femmes d'une trentaine d'années, elles ont également un blog. Elles partagent leurs bonnes adresses tous les mercredis sur One FM et ont publié un guide chez Hachette intitulé « Un grand week-end à Genève ». |
| genevadiscovery | 15'300 | Possède également un blog. |
| genevafoodstories | 14'100 | Très active sur Instagram, partager de ses bonnes adresses. |
| livingeneva | 13'300 | Derrière ce compte une jeune femme créatrice de contenu et travaillant dans le digital marketing. |
| mybiggeneva | 10'600 | Possède un blog avec le bons plans et bonnes adresses de restaurants, mais également des activités culturelles. |
| geneva_by_c | 5'476 | Ecrivain culinaire, il possède également un blog. |
| lepetitchou_in_geneva | 5'377 | Jeune femme qui partage ses expériences également sur son blog. |
| crazy4foodgva | 2'906 | Chroniqueur culinaire pour le journal Le Temps, il possède un blog et poste des interviews vidéo de portraits de grands restaurateurs genevois. |

Cela fait quelques années que lorsque je veux aller au restaurant à Genève et que je cherche une idée, je me rends directement sur ces comptes Instagram. En quelques minutes on peut voir les nouveautés, les photos des plats et un avis sur l'endroit.

Nous souhaitons inviter ces personnes et également d'autres influenceurs (moins axés sur la nourriture, mais qui partagent aussi leur quotidien sur internet) à un événement privé organisé pour eux, le but étant de leur faire découvrir le food hall et qu'ils goûtent aux spécialités de nos équipes, dans l'espoir que cela leur plaise et qu'ensuite ils en parlent sur leurs différents supports de communication. C'est une action marketing peu coûteuse et qui peut avoir un réel impact sur notre visibilité. L'idée est de privatiser une partie de la salle pour eux et de leur offrir la nourriture et les boissons. Je compte un ticket moyen de 37.-⁶ CHF, soit environ un coût marchandises de 11.- CHF par invité. Nous pouvons estimer que 20 influenceurs répondront à notre invitation, cela engendrait donc une charge totale de 220.- CHF.

⁶ Détail du calcul : 3 plats dégustation à 7.- + 2 boissons à 8.- (prix moyen d'une boisson) = 37.- CHF

- **Relations publiques avec les hôtels**

L'un des moyens que nous avons pour toucher la clientèle étrangère est de faire en sorte que les hôtels recommandent notre établissement. Nous allons aller à la rencontre des concierges des hôtels lorsqu'il y en a et des réceptionnistes dans le cas échéant. L'objectif est similaire à celui poursuivi avec les influenceurs : les séduire avec notre concept et qu'ils en fassent la promotion. Nous pourrions également leur laisser des flyers s'ils sont intéressés pour qu'ils puissent les remettre à leurs clients.

Nous leur ferons un bon cadeau comprenant 6 « plats dégustation » aux stands de leur choix et 4 boissons, à venir déguster avec la personne de leur choix lors des premiers mois suivant l'ouverture des Halles de l'Île. Ce qui correspond à un bon d'achat d'une valeur d'environ 74.- CHF, soit une charge marchandises de 20.- CHF par invité accompagné. Cette action marketing nous coûte 600.- CHF pour 30 personnes.

- **Flyers et affiches**

Comme nous l'avons vu précédemment, nous sommes situés au cœur de la ville avec beaucoup d'hôtels, entreprises et écoles supérieures dans les alentours. Nous allons faire imprimer quelques flyers et affiches pour communiquer sur l'ouverture du food hall pour un coût total de 516.- CHF comprenant 5000 flyers A6 recto (196.- CHF) et 20 affiches A2 (320.- CHF).

Les affiches seront accrochées sur les panneaux d'affichage des écoles et universités. Les restaurateurs pourront aussi les mettre dans leurs autres espaces de vente, ainsi que les flyers pour leur fidèle clientèle.

Figure 22 : Exemple du visuel des flyers et affiches



- **Publicité sur les Transports Publics Genevois (TPG)**

La publicité reste un moyen de communication onéreux et peu accessible pour les petites entreprises. Mais la société TP Publicité SA, « pionnière de la publicité sur les transports publics » (TP Publicité SA, 2019b), a depuis quelques années mis en avant cet outil marketing et l'a rendu accessible au public. Ils proposent un tas de supports différents : site web TPG, téléphérique du Salève, bateaux Mouettes, écrans dans les transports, distributeurs de tickets ou encore dans et sur les bus et tramways. Ils affirment que 600'000 utilisateurs quotidiens sont en contact avec ces publicités (TP Publicité SA, 2019b).

Les prix varient en fonction de la durée d'affichage et du support. Ma publicité sera faite durant 21 jours, dont 7 jours précédant l'ouverture et 14 après. J'ai choisi la gamme d'affichage AL200-F200, qui correspond au format des stickers, collés sur les bus, trolleybus et trams, comme sur les images ci-dessous :

Figure 23 : Emplacement des stickers sur les transports publics



(TP Publicité SA, 2019a)

Figure 24 : Exemple d'un sticker sur un bus



(TP Publicité SA, 2019a)

Trois véhicules seront customisés, dont un tram de la ligne 12 (Palettes-Carouge-Plainpalais-Bel-Air-Rive-Moillesulaz) et deux trolleybus de la ligne 10 (Aéroport-Charmilles-Gare Cornavin-Bel-Air-Rive) et 2 (Genève-Plage-Pl. des Eaux-Vives-Bel-Air-Jonction-Onex). Mon choix a été fait en fonction du nombre de voyages effectués par ligne (statistiques parues dans le rapport annuel de gestion des TPG 2018, voir Annexe

11, sa trajectoire dans Genève et les emplacements des arrêts (plan urbain en Annexe 12).

Le tarif pour 21 jours est de 640.- CHF côté flanc circulation et 480.- côté flanc porte, par véhicule, avec la pose incluse. Cela nous revient à 1'600.- CHF auxquels nous additionnons les coûts d'impression de 1'900.- CHF, ce qui nous donne un total de 3'500.- CHF.

Tableau 5 : Coût total marketing

| Actions marketing | Coûts (CHF) |
|--|--------------|
| Relations publiques | 820 |
| Promotions des ventes : flyers et affiches | 516 |
| Publicité | 3'500 |
| Total | 4'836 |

Notre stratégie marketing a un coût de 4'836.- CHF pour la première année d'exploitation. Les années suivantes, les coûts seront presque nuls étant donné que nous favoriserons notre activité sur les réseaux sociaux.

5. Analyse des risques

La gestion des risques consiste à identifier, évaluer et gérer les risques relatifs aux activités de l'entreprise. Elle permet d'anticiper les événements qui pourraient affecter l'atteinte des objectifs et de mettre en place des procédures de traitement des risques pour pouvoir réduire leur probabilité ou leur impact. J'ai choisi d'orienter mon analyse selon trois catégories de risques : financiers, opérationnels et liés aux ressources humaines. Leur criticité (C) est estimée en faisant la fréquence (F) multipliée par la gravité (G) sur une échelle allant de 1 à 5.

5.1 Risques financiers

Tableau 6 : Risques financiers

| N° | Risques | Criticité | | | Conséquences | Moyens de mitigation |
|----|---------------------------------|-----------|---|----|--|--|
| | | F | G | C | | |
| F1 | Investissements trop importants | 2 | 3 | 6 | -Ne jamais réussir à générer du profit -Endettement | -Anticiper, faire des scénarios pour estimer les coûts supplémentaires -Ajouter une marge d'erreur sur le montant des investissements de base |
| F2 | Manque de liquidités | 3 | 4 | 12 | -Mauvaise gestion financière -Endettement -Confiance des fournisseurs en jeu | -Constituer une réserve -Etablir un budget prévisionnel -Suivre de la trésorerie |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|----|---|---|
| F3 | Retard de paiement des débiteurs (restaurateurs) | 3 | 4 | 12 | -Manque de liquidités -Retard dans les paiements des factures | -Faire un suivi des débiteurs -Mettre en place d'une procédure de rappel |
| F4 | Budget sous-estimé (charges supplémentaires ou ventes inférieures) | 4 | 4 | 16 | -Manque de liquidités -Retard dans les paiements (remboursement emprunt, fournisseurs) | -Faire un suivi des ventes et des coûts -Analyser la rentabilité de chaque produit, modifier l'offre si nécessaire pour diminuer les charges marchandises -Dynamiser les ventes |

5.2 Risques opérationnels

Tableau 7 : Risques opérationnels

| N° | Risques | Criticité | | | Conséquences | Moyens de mitigation |
|----|---|-----------|---|----|---|---|
| | | F | G | C | | |
| O1 | Sécurité alimentaire et sanitaire | 2 | 5 | 10 | -Intoxication alimentaire -Présence d'un corps étranger -Réputation / image dégradée -Fermeture de l'établissement | -Créer des calendriers des nettoyages -Contrôler des températures des denrées alimentaires et des zones de stockages -Mettre en place des processus de nettoyage -Sensibiliser les restaurateurs et contrôler fréquemment leurs marchandises et la propreté des stands |
| O2 | Mauvaise gestion des stocks | 2 | 3 | 6 | -Pertes de marchandise et d'argent -Gaspillage -Rupture de stock | -Système de stockage FIFO -Former les collaborateurs -Mettre en place des standards, fiches techniques pour les boissons -Procédure de commande avec les seuils de stock minimum |
| O3 | Consommation de boissons sans encaissements (offerts et boissons staff) | 2 | 2 | 4 | -Perte d'argent -Manque de confiance entre employé et employeur | -Suivre la consommation au travers des inventaires théoriques et physiques -Toutes les ventes doivent être tipées sur le système en « offert » ou « staff » si nécessaire |
| O4 | Panne d'une installation / appareil électrique | 2 | 3 | 6 | -Perte de qualité -Perte de temps -Perte d'argent | -Être attentifs aux éventuels dysfonctionnements des appareils -Former les collaborateurs -Avoir une personne de contact qui peut intervenir rapidement |
| O5 | Incendie | 1 | 5 | 5 | -Dégâts importants -Activités réduites ou momentanément supprimées | -Extincteurs dans tous les emplacements à risque -Former le personnel -Indiquer les sorties de secours et les maintenir accessibles |
| O6 | Sécurité (agressions, harcèlement) | 2 | 4 | 8 | -Sentiment d'insécurité -Mauvaise condition de travail -Mauvaise image | -Agents de sécurité présents lors des événements -Former le personnel |

| | | | | | | |
|----|----------------------------|---|---|----|---|---|
| O7 | Insatisfaction des clients | 3 | 5 | 15 | -Diminution des ventes -Mauvaise image | -Créer un questionnaire de satisfaction -Consulter les sites web d'avis (Tripadvisor, Google, Lafourchette.ch) |
|----|----------------------------|---|---|----|---|---|

5.3 Risques liés aux ressources humaines

Tableau 8 : Risques humaines

| N° | Risques | Criticité | | | Conséquences | Moyens de mitigation |
|----|---|-----------|---|----|--|--|
| | | F | G | C | | |
| R1 | Accident du travail (chutes, manutention, coupures, brûlures) | 3 | 4 | 12 | -Impact sur le déroulement du service -Coûts supplémentaires | -Former le personnel à la méthode de travail -Porter un uniforme adapté au poste (tablier, chaussures de sécurité...) -Maintenir la propreté des sols |
| R2 | Absence d'un collaborateur | 4 | 2 | 8 | -Baisse d'efficacité de l'équipe -Service plus lent -Perte de temps | -On ne peut pas prévoir des absences, mais dans le cas où ça serait répétitifs il faut discuter avec le collaborateur et comprendre le problème de son absence -Suivre le taux d'absentéisme |
| R3 | Conflit au sein de l'équipe | 4 | 3 | 12 | -Mauvaise ambiance -Baisse de la qualité du service | -Favoriser la discussion -Avoir une personne de confiance pour les employés -Organiser des activités / sorties du personnel |
| R4 | Surcharge de travail, stress, fatigue physique | 3 | 3 | 9 | -Diminution de la qualité -Accident du travail -Erreurs | -Suivre le taux de rotation des congés -Assurer le rattrapage des heures supplémentaires -Assurer la prise des pauses pendant les shifts -Calculer le taux turnover -Calculer le taux de satisfaction du personnel |
| R5 | Incompétence des collaborateurs | 1 | 4 | 4 | -Manque d'efficacité -Image de l'entreprise touchée -Travail supplémentaire pour les autres collaborateurs | -Sélectionner un personnel qualifié et avec de l'expérience -Mettre en place un temps d'essai et des évaluations en fin de période -Formation de perfectionnement |

Maintenant que nous avons étudié les risques, leurs conséquences et leurs moyens de traitement pour les éviter du mieux possible, je vais réaliser une matrice des risques pour avoir une vision globale des risques selon leur criticité.

Tableau 9 : Matrice des risques

| | | Impact / Gravité | | | | |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------|------------|------------|----------------------|
| | | 1. Non significatif | 2. Mineur | 3. Modéré | 4. Majeur | 5. Très significatif |
| Probabilité / Fréquence | 5. Quasiment certain (>90%) | O5 | | | | |
| | 4. Probable (50-90%) | R5 | R2 | R3 | F4 | |
| | 3. Possible (30-50%) | | | R4 | F2, F3, R1 | O7 |
| | 2. Peu probable (10-30%) | | O3 | F1, O2, O4 | O6 | O1 |
| | 1. Rare (<10%) | | | | | |

| | |
|--|-------------------|
| | Risque critique |
| | Risque important |
| | Risque modéré |
| | Risque faible |
| | Risque acceptable |

Nous pouvons voir que six risques sont considérés comme « majeurs », ce sont des risques inacceptables pour l'entreprise. Pour les maîtriser et avoir un contrôle continu sur ces derniers, nous pouvons mettre en place un tableau de bord qui permet d'avoir une image de l'entreprise à un moment donné. Pour que cet outil d'évaluation soit efficace, il faudrait le mettre régulièrement à jour avec des données actualisées.

6. Finances

6.1 Investissements des valeurs immobilisées

Ce projet de food hall représente un investissement total de 453'805.- CHF répartis de la manière suivante :

- Travaux de transformation 273'488.-
- Décoration 22'000.-
- Mobilier 38'822.-
- Equipement 85'155.-
- Petit matériel 28'109.-
- Matériel électronique 6'231.-

Le détail des investissements se trouve en Annexe 13. Je suis consciente que cela représente un apport financier important pour la création de l'entreprise, mais je souhaite utiliser des installations professionnelles et durables. Je privilégie la qualité au prix, il est important de proposer un service et un accueil irréprochable pour fidéliser la clientèle,

mais également les collaborateurs en leur proposant des bonnes conditions de travail et en leur mettant à disposition les ressources nécessaires.

Concernant les amortissements comptables, j'ai orienté mon approche de calcul dans le temps. Sachant que le contrat de bail à loyer est de 5 ans, je suis partie sur ce nombre d'années pour amortir linéairement mes dépenses en immobilisations (voir Annexe 14).

6.2 Financement

Pour financer mon investissement initial, j'apporte dans la société un capital propre de 50'000.- CHF. Une personne de mon entourage est prête à investir 300'000.- CHF, remboursable sur 36 mois avec un taux d'intérêt intéressant de seulement 2.5% par année.

Tableau 10 : Prêt d'un proche

| Années | Capital dû | Intérêts annuel | Remboursement | Annuité |
|--------------|------------|-----------------|----------------|----------------|
| N | 300'000 | 7'500 | 100'000 | 107'500 |
| N+1 | 192'500 | 4'813 | 100'000 | 104'813 |
| N+2 | 87'688 | 2'192 | 100'000 | 102'192 |
| TOTAL | | 14'505 | 300'000 | 314'505 |

Le reste de mon financement se fait grâce à un prêt entre particuliers via la plateforme en ligne Lendora, leurs avantages sont des « taux bas, des frais clairs et transparents » (Lendora, 2019). Mon crédit Lendora s'élève à 120'000.- CHF, remboursable en 36 mois avec un taux annuel de 5.62%.

Tableau 11 : Crédit Lendora

| Années | Capital dû | Intérêts annuel | Remboursement | Annuité |
|--------------|------------|-----------------|----------------|----------------|
| N | 120'000 | 6'744 | 40'000 | 46'744 |
| N+1 | 73'256 | 4'117 | 40'000 | 44'117 |
| N+2 | 29'139 | 1'638 | 40'000 | 41'638 |
| TOTAL | | 12'499 | 120'000 | 132'499 |

6.3 Chiffre d'affaires prévisionnel

L'estimation des ventes prévisionnelles est faite selon le ticket moyen nourriture et boisson, par personne, multiplié par le nombre de clients potentiels pour le midi et le soir séparément.

Pour déterminer le nombre de clients, j'ai questionné plusieurs foodtrucks présents sur le territoire genevois pour connaître leur nombre de couverts moyen. Étant très dépendants des conditions météorologiques, ils ont une activité très variable et saisonnière, l'hiver

étant la période la plus creuse. J'ai pu principalement discuter avec les employés qui n'étaient pas réellement au courant des chiffres, ils me racontaient qu'ils pouvaient avoir 10 clients en hiver, comme 80 en été (suivant la capacité de production des établissements). Je suis partie du principe que chaque stand proposant une offre salée fait entre 25 et 40 couverts par service, donc entre 50 à 80 repas par jour. De plus, j'ai également ajouté le nombre de clients qui viendrait boire des verres aux bars, sans consommer de nourriture, après la fermeture des cuisines.

Je suis arrivée à un chiffre d'affaires (CA) prévisionnel par mois de 259'029.- CHF, soit 165'943.- CHF pour la nourriture (64.06%) et 93'086.- CHF pour les boissons (35.94%). Cela ne représente que la base du calcul de mon chiffre d'affaires total. En effet, les recettes sont composées du CA des boissons, de 7% du CA des restaurateurs et des loyers encaissés (1500.- CHF pour les grands stands et 800.- pour les petits). Ce qui me donne pour un mois type les résultats suivants :

Tableau 12 : CA prévisionnel sur un mois

| | CA boissons | 7% CA des restaurateurs | Loyers encaissés | Total (CHF) |
|--------------|-------------|-------------------------|------------------|-------------|
| Total / mois | 93'086 | 11'616 | 13'600 | 118'302 |

Le détail des calculs se trouve en Annexe 15, ainsi que le CA prévisionnel pour la première année d'exploitation.

6.4 Compte de résultat

Le résultat net de la première année est très faible et s'élève à 0.4% du chiffre d'affaires, soit 5'139.- CHF. La deuxième année, on prévoit un résultat de 61'380.- et de 79'109.- CHF l'année suivante. Cette importante différence est due au fait que l'entreprise est créée en mars lors de la reprise du bail, soit un mois avant les premiers clients et donc les premières ventes. Durant le premier mois d'exploitation, le revenu provient uniquement des loyers encaissés des restaurateurs qui sont déjà omniprésents pendant la phase de travaux et de mise en place. Leurs rôles sont d'aménager leurs stands, les personnaliser et organiser leur travail avant l'ouverture.

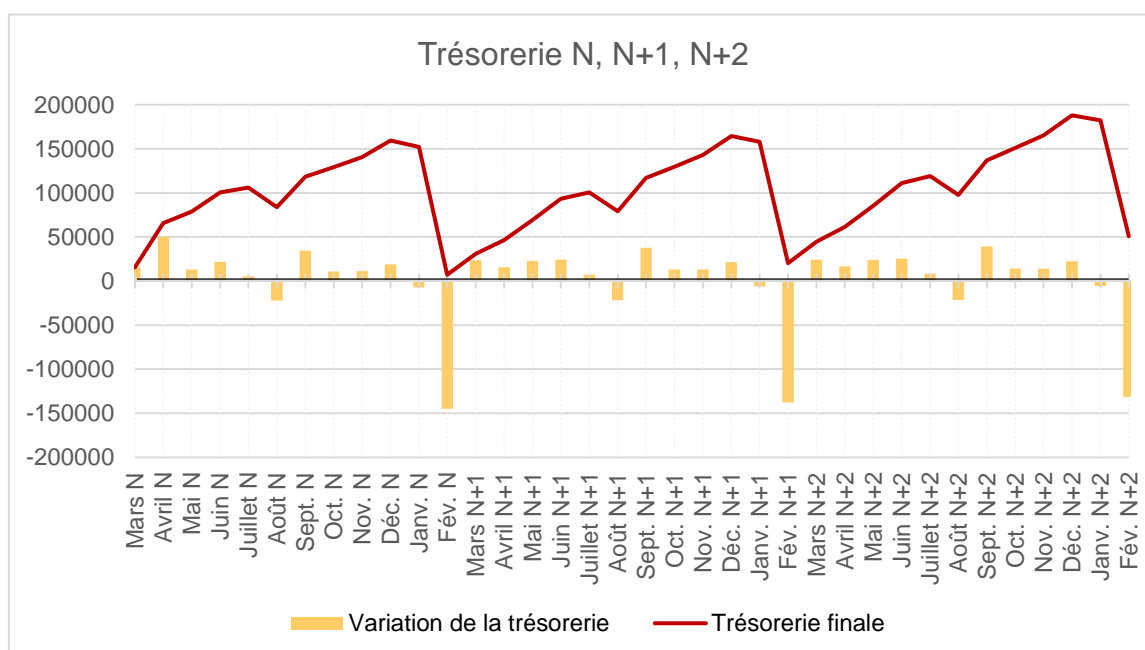
Pour rester réaliste et pas trop ambitieuse, je prévois une hausse du chiffre d'affaires de 5% lors de la deuxième année d'exploitation et de 2% lors de la troisième pour se stabiliser doucement sur le long terme. Le tableau ci-dessous est un compte de résultat condensés pour les trois premières années d'exploitation, vous trouverez en Annexe 16 le détail de ce document comptable.

Tableau 13 : Compte de résultat

| | N | % | N+1 | % | N+2 | % |
|--------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| Chiffre d'affaires | 1'220'687 | | 1'382'399 | +5% | 1'405'622 | +2% |
| - Coûts variables | -255'725 | 21% | -294'831 | 21% | -300'447 | 21% |
| Marge sur coût variable | 964'462 | 79% | 1'087'568 | 79% | 1'105'175 | 79% |
| - Frais du personnel | -529'053 | 43% | -577'149 | 42% | -577'149 | 41% |
| - Loyer | -120'000 | 10% | -120'000 | 9% | -120'000 | 9% |
| - ACE | -106'644 | 9% | -114'324 | 8% | -115'756 | 8% |
| EBITDA | 111'772 | 9% | 173'946 | 13% | 190'122 | 14% |
| Résultat net | 5'139 | 0.4% | 61'380 | 4.4% | 79'109 | 5.6% |

Concernant la distribution des coûts, les charges du personnel représentent le coût le plus important avec plus de 40% du chiffre d'affaires. Ce qui est parfaitement normal pour le secteur de l'hôtellerie-restauration, la norme suisse se situe autour de 40-45% selon le type d'établissements (GastroSuisse, Politique économique, 2018, p.39). Les employés représentent la ressource principale de notre activité, ils permettent de faire vivre une expérience unique aux clients au travers de leurs services.

6.5 Trésorerie



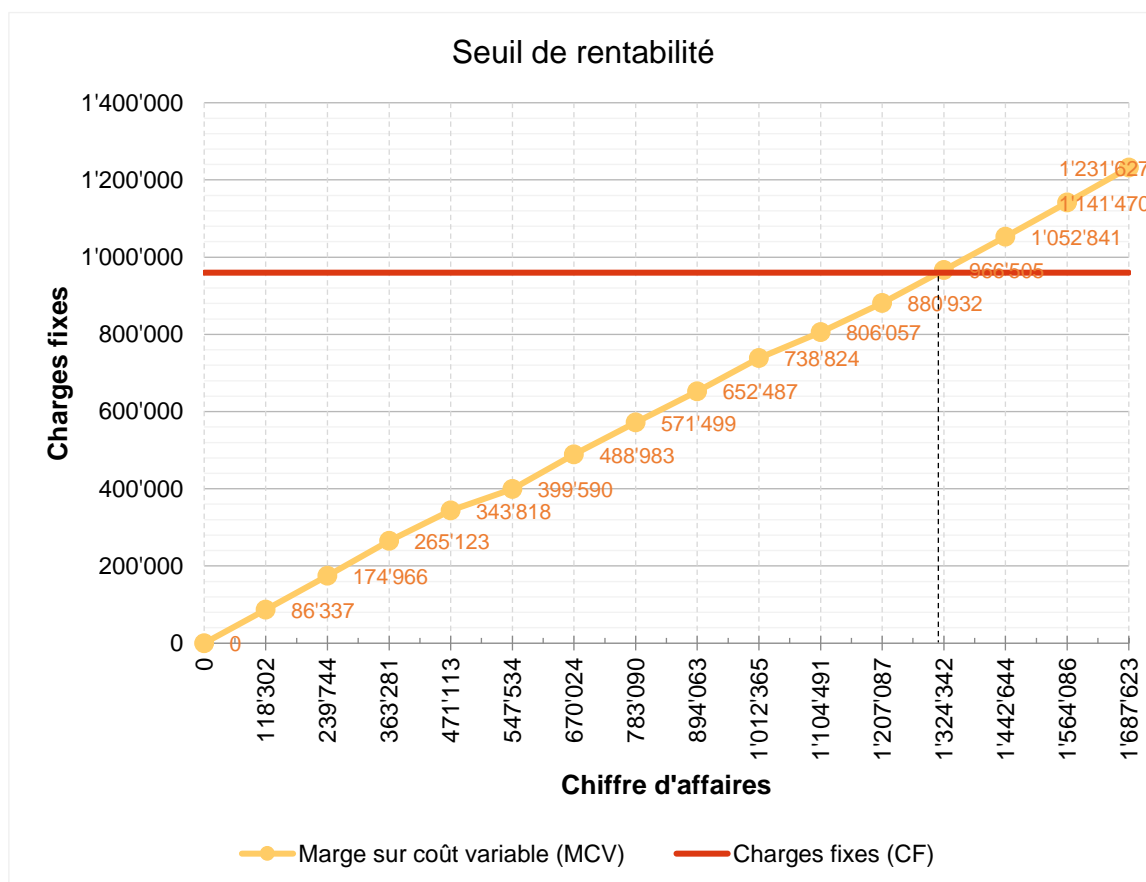
Ci-dessus un graphique représentant la trésorerie prévisionnelle pour les trois premières années d'exploitation. Les liquidités de l'entreprise sont croissantes durant l'ensemble de l'année, exceptés pendant ces deux périodes :

- En août, lors de la fermeture annuelle de deux semaines. Cela signifie qu'il n'y a pas d'argent qui rentre dans la société pendant ce temps, mais nous devons quand même régler les factures du mois de juillet dont les fournisseurs ont une politique de paiement à 30 jours. Pour anticiper et gérer ce manque à gagner, il est nécessaire d'avoir une gestion prévisionnelle de l'activité de l'entreprise et de répartir au mieux les coûts durant le reste de l'année.
- En février, nous devons payer les annuités pour rembourser les emprunts que nous avons contracté. Cela représente une variation négative importante des cash-flows, mais nous gardons cependant une trésorerie finale positive. Les deux prêts sont restitués en trois ans, de ce fait après N+2 la trésorerie devrait être croissante.

Pour plus de précision, le détail du calcul des cash-flows est disponible en Annexe 17 et à titre d'information le bilan est consultable en Annexe 18.

6.6 Seuil de rentabilité et point mort

Le seuil de rentabilité est atteint lorsque nous obtenons un chiffre d'affaires de 1'315'187.- CHF, cela signifie qu'à partir de ce volume d'activités la société est rentable.



Le point mort est de 392 jours, ce qui correspond au 54'482^{ième} client avec un ticket moyen de 24.14 CHF (selon les calculs de d'estimation du CA prévisionnel en Annexe 15).

6.7 Analyse contributive

La marge contributive permet d'avoir une vision de la performance de chaque source de revenu, de manière individuelle. Elle permet de déterminer quel produit est le plus rentable. Dans notre cas, nous avons le CA des boissons, les 7% des ventes des restaurateurs, ainsi que les loyers encaissés.

Tableau 14 : Calcul de la marge contributive

| | CA boissons | 7% CA des restaurateurs | Loyers encaissés |
|--------------------|---------------|-------------------------|------------------|
| Ventes annuelles | 940'166 | 117'322 | 163'200 |
| - Coûts variables | -255'725 | 0 | 0 |
| Marge contributive | 684'441 | 117'322 | 163'200 |
| % MC | 72.80% | 100% | 100% |

Il est évident que la partie que l'on sous-traite et la location des stands sont financièrement plus intéressantes, du fait qu'elles ne sont pas associées à des coûts variables et ont un pourcentage de marge contributive de 100%. Cependant, notre activité interne de vente de boissons reste indispensable pour couvrir nos charges fixes et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise.

7. Conclusion

Mon cursus à l'Ecole Hôtelière de Genève et mes expériences professionnelles dans la restauration m'ont beaucoup aidé dans la conception de ce projet. Cependant, je n'avais pas conscience de l'ensemble des recherches et des analyses à réaliser en amont d'une ouverture et leur importance lors de la création d'un concept. Ce travail m'a permis de regrouper tout ce que j'avais appris ces dernières années pour créer un lieu de restauration de A à Z. En commençant cette étude, je pensais que mon projet ne serait pas rentable, j'avais une idée démesurée des charges et de l'investissement initial.

Le choix de l'organisation du food hall a été déterminante dans la structure des revenus. Le fait d'externaliser l'offre de nourriture, nous permet d'assurer une partie du chiffre d'affaires avec les loyers et le pourcentage des ventes des restaurateurs encaissés. De plus, cela signifie un investissement initial moins important, une gestion opérationnelle facilitée, des risques réduits et maîtrisés grâce à la collaboration avec des professionnels, ainsi qu'une charge administrative mieux répartie. Travailler avec des personnes externes apporte un œil nouveau et différent, c'est une réelle valeur ajoutée dans la réflexion et la résolution de problèmes.

De plus, je pense qu'il est indispensable d'être présent quotidiennement sur le terrain, lors du lancement de l'entreprise pour superviser son activité. Cela permet de continuer d'être dans l'action pour constamment faire évoluer et améliorer l'offre, de récolter des retours directs de la clientèle.

Ce projet de food hall est rentable selon des estimations et des hypothèses basées sur des faits réels. Il est difficile de pouvoir prédire avec certitude le comportement des consommateurs. Mais ce travail permet de définir les fondements de l'activité pour avoir une vision globale et minimiser les risques.

8. Bibliographie

AESS et SYNDICAT UNIA, 2017. CCT pour la branche privée de la sécurité - Service-CCT.ch. In : [en ligne]. 1 mars 2017. [Consulté le 28 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.service-cct.ch/Contract.aspx?stellaNumber=760001&versionName=6>.

ANON., [sans date]. Moins_mais_mieux_BD.pdf [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://cdn.greenpeace.fr/site/uploads/2018/03/Moins_mais_mieux_BD.pdf?_ga=2.83847382.196277318.1550526174-2105902355.1549375357.

BARTHELOT, Bertrand, 2017. Moodboard. In : Définitions marketing [en ligne]. 10 octobre 2017. [Consulté le 8 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/moodboard/>.

BISHOP, Caroline, 2015. Food trucks rapped over dubious hygiene. In : [en ligne]. 8 octobre 2015. [Consulté le 22 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.thelocal.ch/20151008/food-trucks-rapped-over-dubious-hygiene>.

BLACK SHEEP GENEVA, 2019. Black Sheep Genève. In : Black Sheep Geneva [en ligne]. 2019. [Consulté le 13 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.blacksheepgeneva.com>.

BOURDIN, Léo, 2018. Les « food courts », des lieux branchés pour boire, manger et se cultiver. In : [en ligne]. 6 janvier 2018. [Consulté le 22 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/m-styles/article/2018/06/01/les-food-courts-des-espaces-branches-pour-boire-manger-et-se-cultiver_5307916_4497319.html.

BURO, Jonas, 2018. OPEN : Friska Foodhallen Amsterdam | vo-a. In : [en ligne]. 22 octobre 2018. [Consulté le 8 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.vo-a.com/news/open-Friska-foodhallen>.

CENTRE BALEXERT SA, 2019. Restaurants. In : Centre Balexert SA [en ligne]. 2019. [Consulté le 1 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://balexert.ch/categorie/restaurants/>.

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2019. La société à responsabilité limitée (Sàrl) en Suisse: responsabilité, capital social, création. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 14 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-d_entreprise/choisir-une-forme-juridique/sarl.html.

COSTER, Mélanie De, 2018. Psychologie des couleurs : que signifie un logo jaune ? In : Graphiste.com [en ligne]. 12 avril 2018. [Consulté le 17 juin 2019]. Disponible à l'adresse : </blog/logo-jaune>.

DÉPARTEMENT DES AFFAIRES RÉGIONALES, DE L'ÉCONOMIE ET DE LA SANTÉ, 2010. Pour une consommation responsable - 2ème édition [en ligne]. Décembre 2010. S.l. : s.n. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/document/guide-consommation-responsable/telecharger>.

DÉPARTEMENT DES CONSTRUCTION ET DE L'AMÉNAGEMENT, 2009. Place de l'île - Halles-de-l'île - Transformation brasserie. In : [en ligne]. Mai 2009. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_2/Publications/renovation-halles-ile-fiche-tripyque6-2009-ville-geneve.pdf.

DUPUY, Eliott, 2018. Le guide complet des réseaux sociaux pour les restaurants et les bars. In : Lions Creative [en ligne]. 20 mai 2018. [Consulté le 24 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://lionscreative.ch/guide-reseaux-sociaux-restaurants-bars/>.

FONDATION GENÈVE TOURISME & CONGRÈS, 2017. Geneva Live Tourism - FAQ. S.I.

GASTROSUISSE, POLITIQUE ÉCONOMIQUE, 2018. Reflet économique de la branche 2018. 2018.

GENEVA STREET FOOD FESTIVAL, 2019. Conditions de participations — gvasff. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 20 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.gvastreetfoodfest.ch/conditions-de-participations>.

GÉRANCE IMMOBILIÈRE MUNICIPALE, 2008. Offre à la location, La brasserie des Halles de l'île. 2008. S.I. : s.n.

GOOGLE MAPS, 2019. Brasserie des Halles de l'île. In : Google My Maps [en ligne]. 13 juin 2019. [Consulté le 13 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.google.com/maps/d/edit?hl=fr&mid=1D92iBWVdge9Pr7y8ptlKY4NS_yDXOPD1&ll=46.206011856397254,6.148704789102339&z=16.

GVASFF, 2019. GVASFF. In : GVA street food fest [en ligne]. 2019. [Consulté le 1 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.gvastreetfoodfest.ch/>.

HAUTE ÉCOLE DE MUSIQUE DE GENÈVE, 2019. L'école | HEM. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.hesge.ch/hem/lecole>.

HES-SO GENÈVE, 2018. En chiffres. In : [en ligne]. 9 février 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.hesge.ch/geneve/hes-so-geneve/qui-sommes-nous/en-chiffres>.

IKENTOO SA, 2019. Caisse enregistreuse et gestion d'entreprise iPad® #1 en Suisse pour les restaurants | iKentoo. In : [en ligne]. 28 mai 2019. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ikentoo.com/fr-ch/caisse-ipad-ikentoo>.

JOLY, Yves, 2019. Objectifs de communication. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 24 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.marketingformation.ch/marketing/marketing-operationnel/objectifs-de-communication.html>.

KOF – EPFZ / OCSTAT, 2018. Statistiques cantonales - République et canton de Genève. In : [en ligne]. Décembre 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/statistique/graphiques/affichage.asp?filtreGraph=04_07_6&dom=1.

LA HALLE DE RIVE, 2019a. GENI'HALLE | Halle de Rive. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 13 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.halle-de-rive.ch/commercants/genihalle>.

LA HALLE DE RIVE, 2019b. Halle de Rive - Actualités. In : Halle de Rive [en ligne]. 2019. [Consulté le 1 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.halle-de-rive.ch/actualites>.

LA PRAILLE, 2019. Restaurants & Cafés | La Praille. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 1 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.la-praille.ch/restaurants-cafes>.

LE CONSEIL D'ÉTAT DE LA RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 1988. I 2 21.01 - Règlement d'exécution de la loi sur la restauration, le débit de boissons et l'hébergement (RRDBH). In : [en ligne]. 31 août 1988. [Consulté le 4 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.lexfind.ch/dtah/74985/3/rsg_l2_21p01.html.1.html.

LE GRAND CONSEIL DE LA RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 2016. I 2 22 - Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (LRDBHD). In : [en ligne]. 1 janvier 2016. [Consulté le 30 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_l2_22.html.

- LENDORA, 2019. Lendora — crowdlending dès 4%. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 9 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://lendora.ch/borrow>.
- MAGAZINE ZUM GLOBUS AG, 2019. Gastronomie | Food & Wine | Notre Services | Globus. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 1 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.globus.ch/fr/notre-services/food-wine/gastronomie>.
- MANOR SA, 2019. Manor Food. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 1 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.manor.ch/fr/u/manorfood>.
- NOËL AUX BASTIONS, 2019. Condition de Participation — NOËL AUX BASTIONS. In : [en ligne]. Avril 2019. [Consulté le 20 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.noelauxbastions.ch/condition-de-participation>.
- OCSTAT, 2018a. Bilan de l'hôtellerie genevoise en 2017. In : Juin 2018. n° 11, p. 3.
- OCSTAT, 2018b. Enquêtes de conjoncture : vue d'ensemble en janvier 2018. In : 7 février 2018. n° 3, p. 4.
- OCSTAT - DCMO, 2005. Carte de la commune Genève-Ville. In : [en ligne]. 2005. [Consulté le 28 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/statistique/tel/communes/plans/21.pdf>.
- OFFICE DE CONTRÔLE DE LA CCNT POUR LES HÔTELS, RESTAURANTS ET CAFÉ, 2018. Convention collective nationale de travail pour les hôtels, restaurants et cafés. In : [en ligne]. 2018. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://l-gav.ch/fr/convention-actuelle/>.
- OFS, 2018a. Revenus et dépenses de l'ensemble des ménages selon l'année. In : [en ligne]. 19 novembre 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/tableaux.assetdetail.6506523.html>.
- OFS, 2018b. Statistiques cantonales - République et canton de Genève. In : [en ligne]. 26 novembre 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/statistique/graphiques/affichage.asp?filtreGraph=06_02&dom=1.
- OFS, 2019. Panier-type et pondération. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/prix/enquetes/lik/panier-type.html>.
- OFS / SECO / INSTITUT CRÉA / BCGE / OCSTAT, 2018. Statistiques cantonales - République et canton de Genève. In : [en ligne]. 20 décembre 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/statistique/graphiques/affichage.asp?filtreGraph=04_02&dom=1.
- OFS, Office fédéral de la, 2019. Consommation de produits bio. In : Office fédéral de la statistique [en ligne]. 15 janvier 2019. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/graphiques.assetdetail.7127106.html>.
- PINTEREST FRANCE, 2019. Pinterest - France. In : Pinterest [en ligne]. Juillet 2019. [Consulté le 8 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.pinterest.fr/search/pins/?q=industrial+deco+and+plants>.
- RACALBUTO, Bruno, 2014. Les Halles de l'île, étude historique et architecturale. Avril 2014. S.l. : s.n.
- RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 2017a. Recherche d'entreprises dans le registre du commerce de Genève. In : GE.CH – République et canton de Genève [en ligne]. 23 août 2017. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/recherche-entreprises-registre-du-commerce-geneve>.

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 2017b. Statistiques cantonale - Les 21 domaines : 10. Tourisme. In : [en ligne]. 2017. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/statistique/domaines/aperçu.asp?dom=10_02.

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 2017c. Statistiques cantonales - Les 21 domaines : 01. Population. In : [en ligne]. 2017. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/statistique/domaines/aperçu.asp?dom=01_01.

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 2018. Statistiques cantonales - Graphiques : 01. Population. In : [en ligne]. 5 mars 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/statistique/graphiques/affichage.asp?filtreGraph=01_01&dom=1.

RHÊME, François et GIUSSONI, Olivia, 2017. Infographie - Les médias sociaux en Suisse, chiffres clés pour 2018. In : Frank ® Communication | Kommunikation Fribourg / Freiburg [en ligne]. 22 décembre 2017. [Consulté le 24 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://frankr.ch/infographie-les-medias-sociaux-en-suisse-chiffres-cles-pour-2018>.

SERVICE JURIDIQUE GASTROSUISSE, 2018. Notice explicative Salaires minimums CCNT pour 2019 [en ligne]. 1 août 2018. S.l.: s.n. Disponible à l'adresse : https://www.gastrosuisse.ch/fileadmin/offene_Merkblaetter/MB_2019_Salaires_minimu ms_CCNT_F.pdf.

SIMON, Sophie, 2019. Le Marché de Noël reviendra aux Bastions en 2019, un tout petit peu plus grand. In : TDG [en ligne]. Genève, 14 janvier 2019. [Consulté le 22 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/marche-noel-reviendra-bastions-2019-petit-grand/story/12306968>.

SUMUP, 2019. POS - Lecteur de carte bancaire TPE mobile | SumUp. In : SumUp - Encaissez de la plus simple des manières. [en ligne]. 18 juin 2019. [Consulté le 18 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://ch-fr.sumup.com/welcome/home/>.

SWISSVEG, 2019. Sondage Végé. In : [en ligne]. 12 février 2019. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.swissveg.ch/sondage_veg?language=fr.

TEAM DEPUR, 2018. Les food halls : une révolution dans le monde de la restauration. In : DEPUR Expériences [en ligne]. 9 avril 2018. [Consulté le 22 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.depurexperiences.com/food-halls-revolution-monde-de-restauration/>.

TIRADO, R., THOMPSON, K.F., MILLER, K.A. & JOHNSTON, P., 2018. « Moins mais mieux » : moins de viande et de produits laitiers pour une planète en bonne santé. In : [en ligne]. mars 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.greenpeace.fr/mieux-de-viande-de-produits-laitiers-planete-bonne-sante/>.

TOO GOOD TO GO, 2019. Too Good To Go : l'appli anti-gaspi. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://toogoodtogo.ch/fr-ch>.

TP PUBLICITÉ SA, 2019a. AL200 - F200 | TP Pub! In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 25 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tppub.ch/produits/al200-f200>.

TP PUBLICITÉ SA, 2019b. Une bougie de plus à souffler pour TP Publicité ! | TP Pub! In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 25 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tppub.ch/news/une-bougie-de-plus-souffler-pour-tp-publicite>.

TRANSPORTS PUBLICS GENEVOIS, 2019a. Rapport annuel de gestion 2018 [en ligne]. Genève. Disponible à l'adresse : <http://www.tpg.ch/fr/web/guest/rapport-de-gestion>.

TRANSPORTS PUBLICS GENEVOIS, 2019b. tpg_plan_urbain.pdf. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 26 juin 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.tpg.ch/documents/10162/17215522/tpg_plan_urbain.pdf.

UNIGE, 2018. Données sur les étudiant-e-s - Bureau des statistiques - UNIGE. In : [en ligne]. 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.unige.ch/stat/fr/statistiques/chiffresetudiants/>.

VILLAGE DU SOIR, 2019. Village du Soir. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 1 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.villagedusoir.com/>.

VILLE DE GENÈVE, 2018a. Etablissements publics - Location de locaux pour activités commerciales. In : [en ligne]. 12 décembre 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/themes/logement-finances-vie-economique/location-locaux-activites-commerciales/etablissements-publics/>.

VILLE DE GENÈVE, 2018b. Portrait économique de la Ville de Genève - 2ème édition. In : [en ligne]. Mai 2018. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://omnibook.com/collections/vdg/#view/portrait_economique-2018.

VILLE DE GENÈVE, 2019. Brasserie des Halles de l'Île. In : [en ligne]. 6 février 2019. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/plan-ville/etablissements-publics-loues-ville/brasserie-halles/>.

WIKIPÉDIA, 2018. Aire de restauration [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 22 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Aire_de_restaurant&oldid=155145346.

WIKIPÉDIA, 2019. Influenceur [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 25 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Influenceur&oldid=160130874>.

WORLD FOOD FESTIVAL, 2019. World Food Festival 2019. In : [en ligne]. 2019. [Consulté le 13 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://worldfoodfestival.ch/en>.

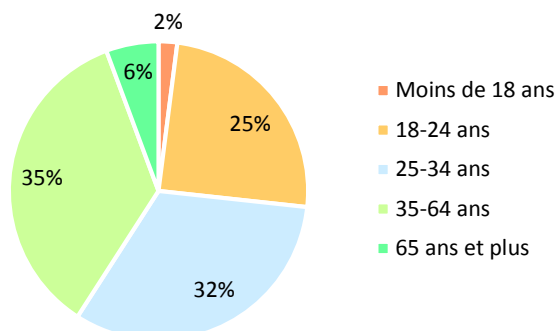
Annexe 1 : Tableau de la concurrence

| Concurrents directs | | | | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------|---|--|------------------|---|
| Etablissement | Adresse | Distance / projet | Horaires | Offre | Coût repas moyen | Autre / commentaires |
| Globus Genève Food Hall | Rue du Rhône 48, 1204 Genève | 0.55 km | Lu-Ve 07:30-22:00 Sa 08:30-22:00 Di Fermé | -Panini/ Hot Tapas -Sushi/Sashimi -Noodles/Curries -Seafood Bar -Art of Burger -Crêpe/Glacé -Boulangerie Artisanale -***delicatessa Bar -Bar "Les Aviateurs" | 20-30 CHF | -Service traiteur -Afterworks -Clientèle de luxe |
| Manor Food | Rue de Cornavin 6, 1201 Genève | 0.45 km | Lu-Me 08:30-19:00 Je 08:30-21:00 Ve 08:30-19:30 Sa 08:00-18:00 Di Fermé | -Boulangerie -Sandwicherie -Indien -Thaïlandais -Libanais -Japonais | 10-20 CHF | -Pas de place assise, mets à prendre à l'emporter |
| Espace restaurants et cafés au Centre commercial La Praille (2 ^{ème} étage) | Route des Jeunes 10, 1227 Lancy | 3.5 km | Lu-Di 11:00-22:00 Sa 10:00-23h30 | -Au Petit Kutchi (cuisine afghanes, orientales, indiennes) -E-WOK (thaïlandais et chinois) -Goodie Healthy Food (cuisine saine, équilibrée, végétarienne et végan) -McDonald's & McCafé -Subway (sandwicherie, wraps et salades) -Llao-Llao (Frozen Yogurt) -Coop Restaurant | 15-20 CHF | -Décor lumineux, ameublement design -Terrasse 150 m2 -Clientèle : adolescents et familles |
| Food Court au Centre commercial Balaxert | Avenue Louis-Casaï 27, 1209 Vernier | 3 km | Lu-Di 10:00-22:00 Sa 10:00-23h30 | -Akiko (asiatique) -Goodie Healthy Food (cuisine saine, équilibrée, végétarienne et vegan) -McDonald's & McCafé -The Fitting Room (bar à vin et tapas) | 15-20 CHF | -1'300 m2 -Décor moderne et nature |

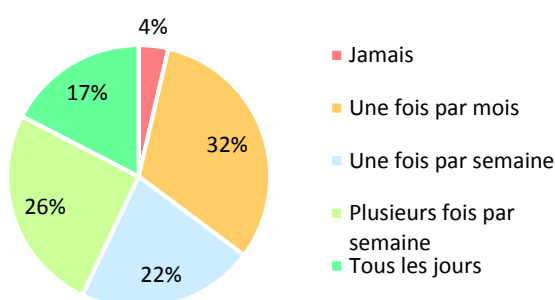
| Concurrents semi-directs | | | | | | |
|--|--|-------------------|--|---|------------------------------|---|
| Evénement | Adresse | Distance / projet | Dates et horaires | Offre | Tarifs | Autre / commentaires |
| Geni'Halles de Rive, La Halle de Rive | Bd Helvétique 29, 1207 Genève | 1.2 km | 7 novembre 2019 dès 19:30 | Produits préparés par les 23 commerçant des Halles, accompagnés des vins de la Cave de Genève | Forfait tout compris 95.- | -6ème édition -5 CHF sont reversés à une association |
| Les Halles du Village, Village du Soir | Route des Jeunes 24, 1227 Carouge | 3.9 km | Je-Sa 17:00-22:00 d'octobre à décembre 2019 Un jeudi par mois en été | -Caviste & Bar à vin -Bars à planche (charcuterie & fromages), à tartare, à huîtres, à tartelettes (sucrées/salées) -Brasserie locale -Bar à bulles -Epicerie provençale -Rôtisserie (poulet & pomme de terre) | Prix repas moyen 20-25.- CHF | -Espace festif et gourmand -Concept : chaque client reçoit une cagette en bois à son arrivée et pourra déambuler entre les étales pour composer son apéritif -Concerts, animations, DJs |
| Noël aux Bastions | Parc des Bastions, 1204 Genève | 0.8 km | Du 4 au 31 décembre 2019 Lu-Me 11:00-21:00 Je-Sa 11:00-22:00 Di 11:00-20:00 | -Street food hivernal : plus de 30 restaurateurs -Bars à vin chaud -Chalet à fondue | Prix repas moyen 12-25.- CH | -Chalets exposants artisanat -Patinoire -Carrousel -Salle de jeux pour enfants -Ateliers et animations |
| Geneva Street Food Festival | Jardin anglais, Quai du Général-Guisan 34, 1204 Genève | 0.9 km | 27, 28, 29 et 30 juin 2019 Je 17:00-24 :00 Ve-Sa 11:00-24:00 Di 11:00-21:00 | -Bars : Grand Bar, Bar des Brasseurs, Wine Trotter, Apérol Van, Bar à Mojito. Bar Airstream -Food Trucks | Prix repas moyen 12-25.- CHF | -Existe depuis 2015, a lieu deux fois par année -DJs durant tout le festival -Kids Corner |
| | Promenade Saint-Antoine et Promenade du Pin, 1204 Genève | 1.3 km | 29, 30, 31 août & 1 sept. 2019 Je 17:00-24 :00 Ve-Sa 11:00-24:00 Di 11:00-21:00 | | | |
| World Food Festival | Place de Sardaigne, 1227 Carouge | 2.7 km | 26, 27 & 28 avril 2019 Ve 18:00-22:30 Sa 11:30-22:30 Di 11:30-20:00 | -25 stands de nourriture du monde entier | Prix repas moyen 7-20.- CHF | -2ème édition -1'478 m ² et 336 places assises -Portions dégustations proposées par tous les stands, entre 5-7.- CHF |

Annexe 2 : Questionnaire pour l'analyse du marché

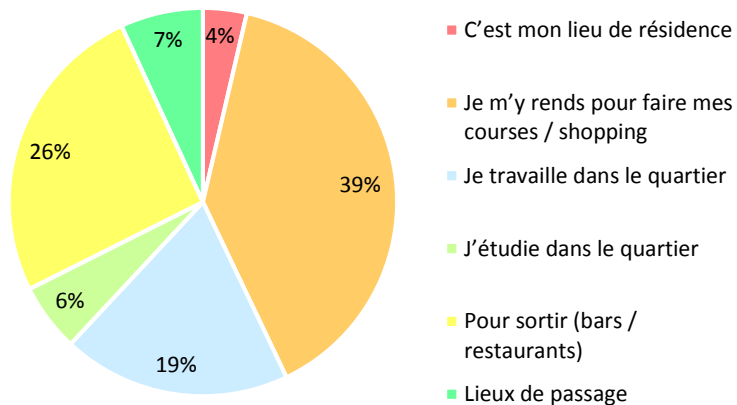
1. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?



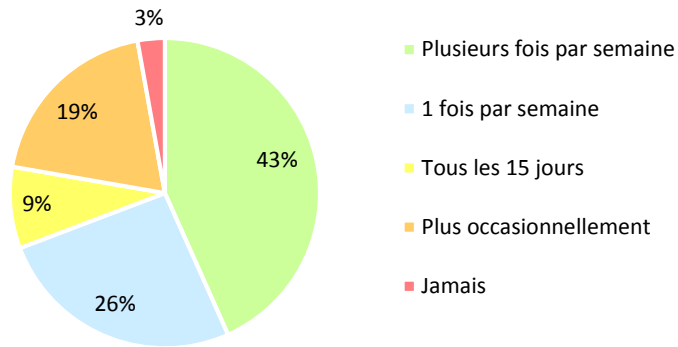
2. Vous rendez-vous souvent au centre-ville, du côté de la place de Bel-Air ?



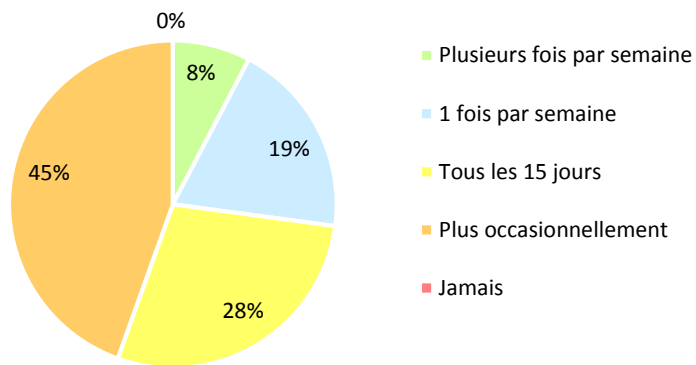
3. Quelle est la principale raison pour laquelle vous rendez-vous dans ces quartiers ?



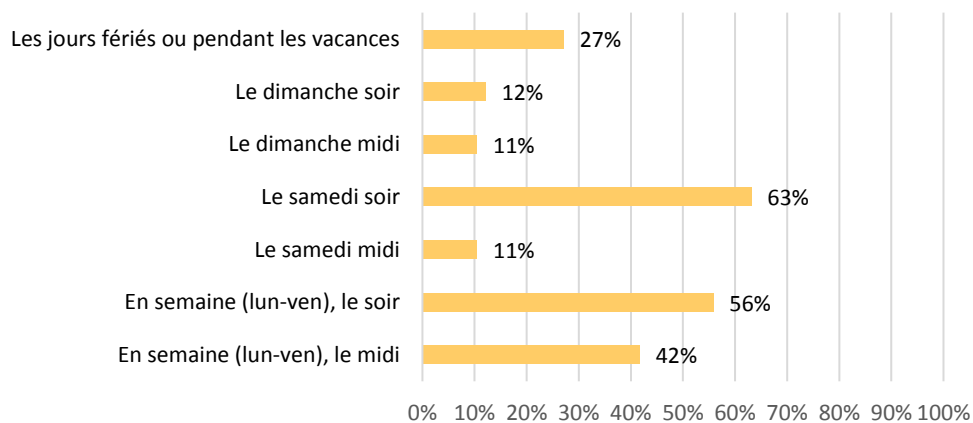
4. A quelle fréquence mangez-vous le midi hors de votre domicile (restaurants, take-away) ?



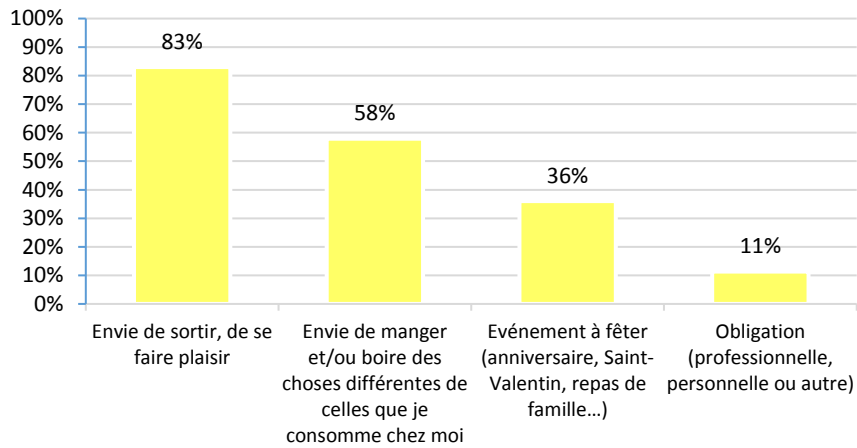
5. A quelle fréquence allez-vous le soir au restaurant ?



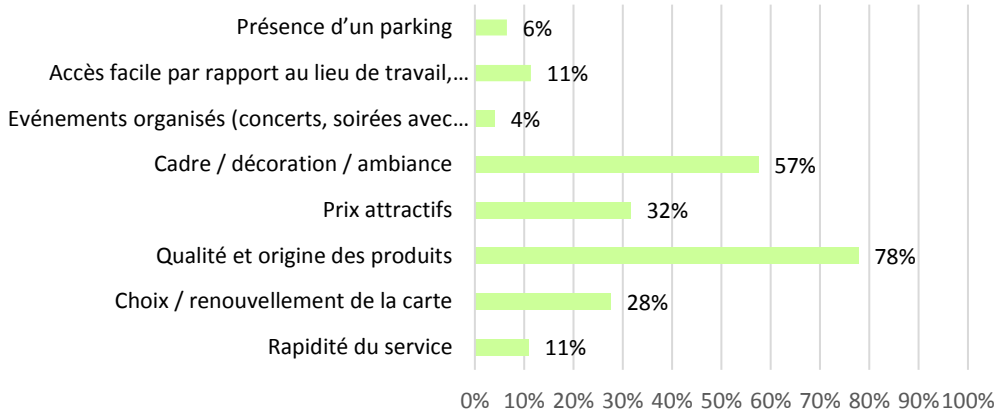
6. Habituellement, vous allez au restaurant...
(Plusieurs réponses possibles)



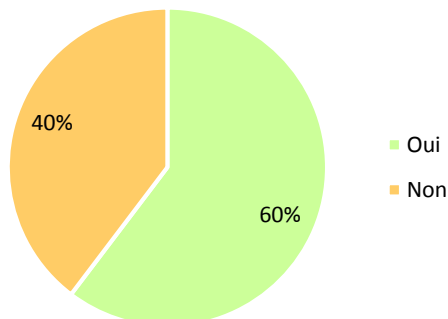
7. Lorsque vous sortez dans un bar, café ou restaurant, quelles sont vos deux motivations les plus importantes ?



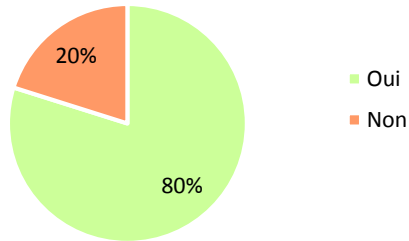
8. Quels sont les deux critères principaux que vous prenez en compte dans le choix d'un restaurant ? (Choisir 2 réponses)



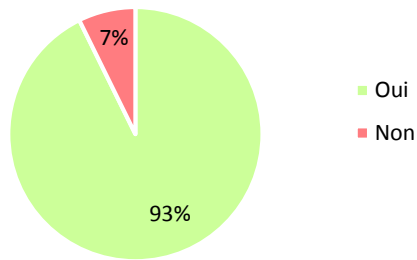
9. Connaissez-vous le concept de « street food hall / market » ?



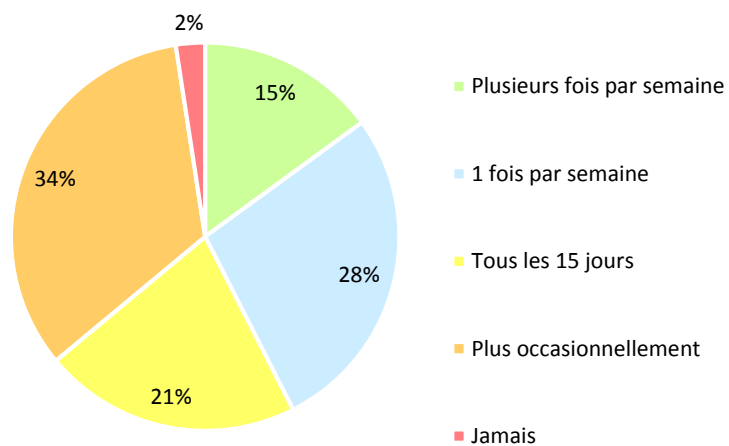
10. Lors de vos voyages dans des villes, vous rendez-vous dans ce genre de lieux ?



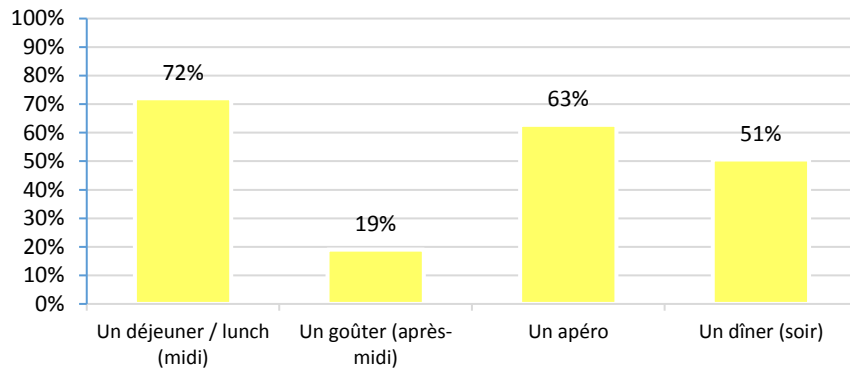
11. Seriez-vous intéressé par l'ouverture d'un street food hall au centre-ville de Genève ?



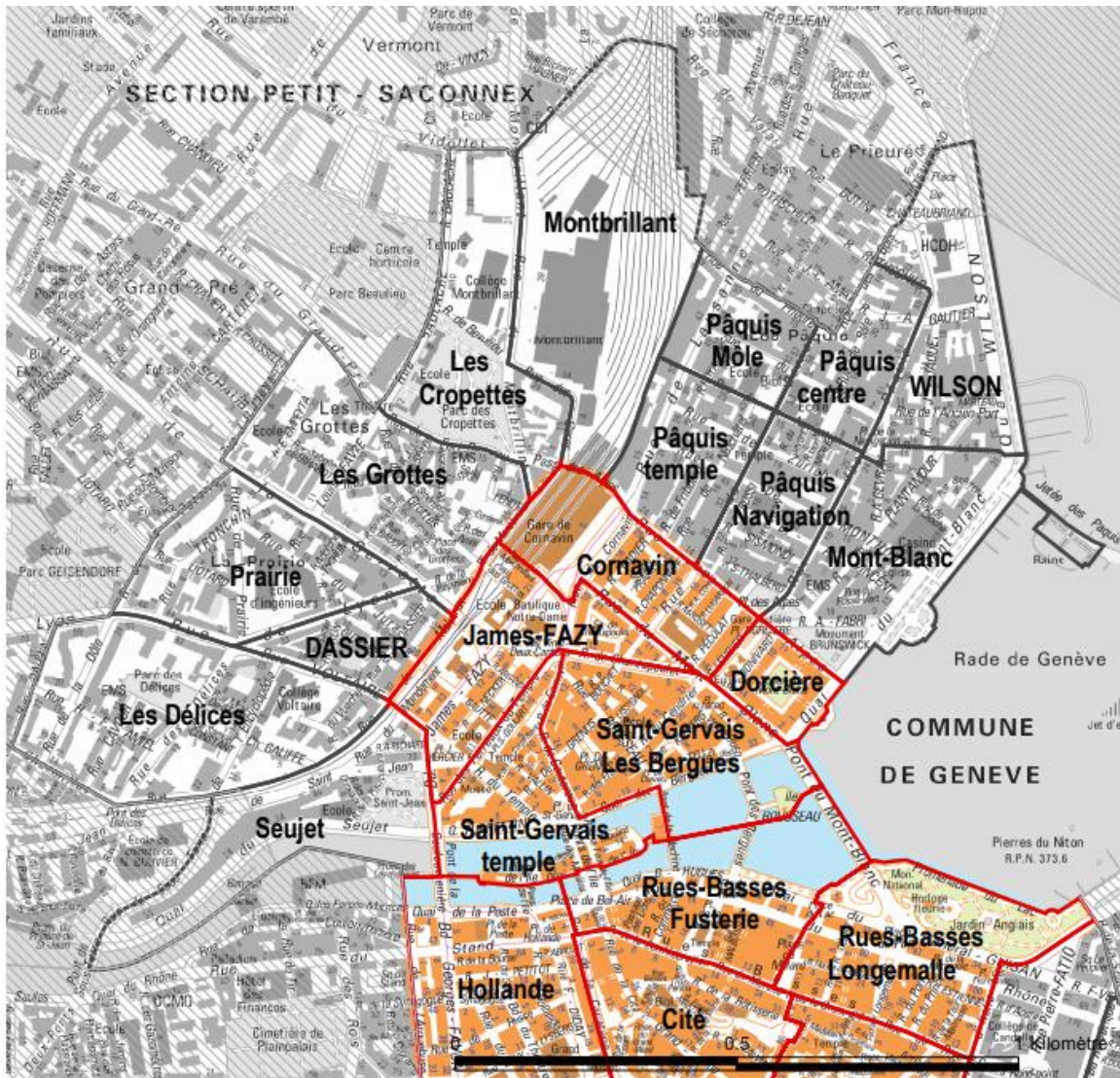
12. A quelle fréquence aimeriez-vous venir dans cet établissement ?



13. Vous aimeriez aller dans ce food hall pour... (Plusieurs réponses possibles)




Annexe 3 : Quartiers adjacents aux Halles de l'île



Source : OCSTAT-DCMO - 2005

(OCSTAT - DCMO, 2005)

Annexe 4 : Offre de location, La brasserie des Halles de l'Île



VILLE DE GENEVE DÉPARTEMENT DES FINANCES ET DU LOGEMENT GÉRANCE IMMOBILIÈRE MUNICIPALE

Offre à la location

La brasserie des Halles de l'Île

Lieu d'exploitation : place de l'Île 1 – 1204 Genève

Début de la location : 1^{er} semestre 2009, sous réserve de l'achèvement des travaux de rénovation

Bail partiaire : durée 5 ans et loyer annuel : CHF 120'000.— minimum, avec un taux de 7,5% du chiffre d'affaires jusqu'à CHF 400'000.—et 5% au-delà, en contrepartie de l'application du concept demandé.

Le dossier devra comprendre :

- une présentation du **concept d'exploitation** proposé
- un **plan financier** prévisionnel sur 5 ans
- un **formulaire d'inscription** (disponible au guichet ou sur le site Internet de la Ville de Genève)
- une copie du **certificat de capacité** de cafetier-restaurateur
- un **curriculum vitae**
- un **certificat de bonne vie et mœurs** & un **extrait de casier judiciaire**
- une copie d'une **pièce d'identité** (personnes physiques), **statuts et/ou extraits du RC** (personnes morales)
- une **attestation de l'Office des faillites et des poursuites**, ainsi que les documents attestant de la solvabilité (déclaration d'impôts, avis de taxation, bilan & PP, etc)
- une **attestation**, pour son activité actuelle, **justifiant que la couverture de son personnel**, en matière d'assurances sociales, est assurée, conformément à la législation en vigueur au siège de l'exploitant, et qu'il est à jour avec le paiement des cotisations ;
- une **attestation**, pour son activité actuelle, **certifiant qu'il est lié par la convention collective de travail de l'hôtellerie**, les cafés-restaurants, en vigueur à Genève ou qu'il a signé, auprès de l'Office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT), un engagement de respecter les usages de la profession en vigueur à Genève.

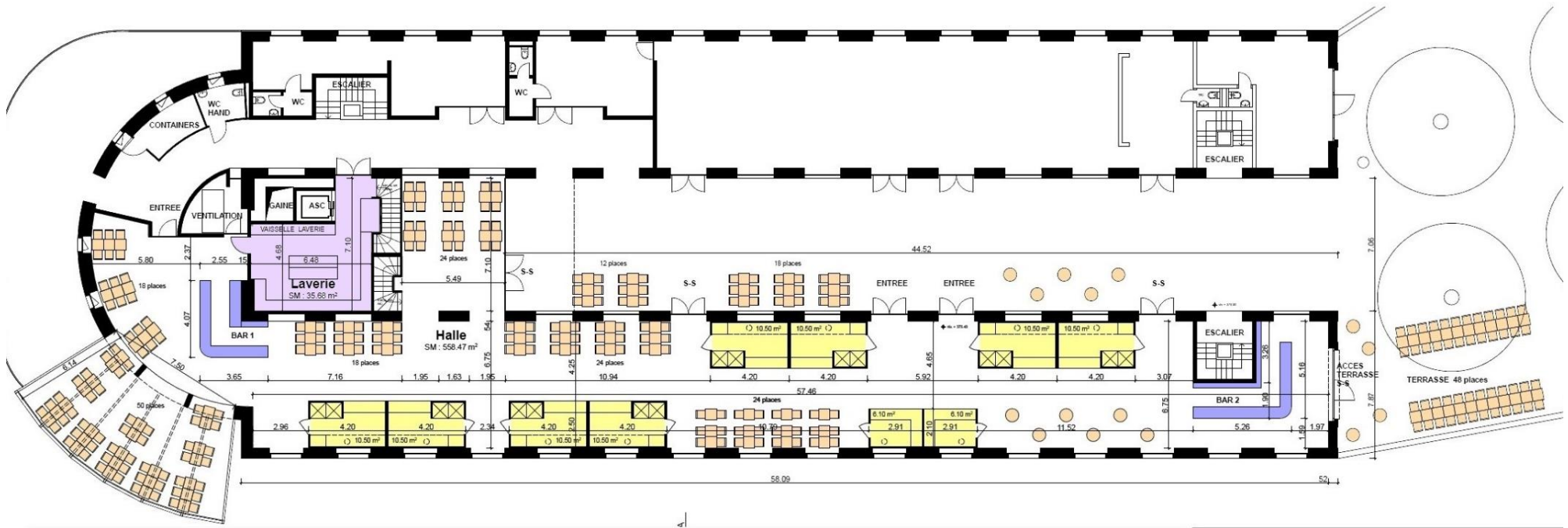
Les candidat-e-s devront :

- justifier d'une expérience approfondie dans le domaine de la restauration
- satisfaire aux exigences légales relatives à la profession (moralité, antécédents, domicile principal à Genève)

Un cahier des charges complet est à votre disposition auprès de la Gérance immobilière municipale, 5 rue de l'Hôtel-de-Ville, du lundi au vendredi entre 11h à 15h, au rez-de-chaussée, ou peut être consulté sur le site Internet de la Ville de Genève : www.ville-ge.ch/gim/ www.ville-ge.ch/gim/

Les offres, accompagnées d'un dossier complet, doivent être adressées par écrit jusqu'au **31 mars 2008** à la Direction de la Gérance Immobilière Municipale, case postale 3983, 1211 Genève 3.

Annexe 5 : Plan des Halles de l'Île



Plan réalisé par Philippe Tagliabue, architecte chez Favre & Guth (2019)

Annexe 6a : Devis travaux de transformation



Projet : Travail de Bachelor
 Site : Halles de l'Île
 Place de l'Île 1 - 1204 Genève
 Estimation à +/- 15%
 Genève, le 05.07.2019

DESCRIPTIF ET ESTIMATION DES TRAVAUX A +/-15%

Descriptif des travaux

- Mise en place de 10 stands en bois
- Installation et raccordement électriques et sanitaires
- Travaux divers

Estimation réalisée sur la base de l'envoi du 05.07.2019

| 10.000 INSTALLATIONS & TRAVAUX PREPARATOIRES | U. | Q. | P.U. | | |
|---|------|----|----------|-----------------|---------------|
| 10.100 INSTALLATION ET PROTECTION DE CHANTIER | bloc | 1 | 2'500.00 | 2'500.00 | CHF |
| 10.200 PIQUETAGE & GABARITS DES INSTALLATIONS | bloc | 1 | 1'250.00 | 1'250.00 | CHF |
| 10.300 DEMONTAGE DIVERS ET NETTOYAGE AVANT INTERVENTION | bloc | 1 | 1'250.00 | 1'250.00 | CHF |
| TOTAL INSTALLATIONS & TRAVAUX PREPARATOIRES CHF/HT | | | | 5'000.00 | CHF/HT |

| 20.000 CANALISATIONS & CONDUITES | U. | Q. | P.U. | | |
|--|------|----|-----------|------------------|---------------|
| 20.100 INSTALLATION ELECTRIQUE GENERALE | bloc | 1 | 15'000.00 | 15'000.00 | CHF |
| 20.200 INSTALLATION SANITAIRE GENERALE | bloc | 1 | 25'000.00 | 25'000.00 | CHF |
| 20.300 INTALLATION ELECTRIQUE DES STANDS ET RACCORDEMENT | pce | 10 | 3'000.00 | 30'000.00 | CHF |
| 20.400 INTALLATION SANITAIRE DES STANDS ET RACCORDEMENT | pce | 10 | 3'500.00 | 35'000.00 | CHF |
| TOTAL POUR CANALISATIONS & CONDUITES CHF/HT | | | | 70'000.00 | CHF/HT |

| 30.000 CONSTRUCTION ET OUVRAGES DIVERS | U. | Q. | P.U. | | |
|--|-----|----|-----------|-------------------|---------------|
| 30.100 MONTAGE DE STANDS BOIS. Y.C. OUVERTURE FRONTALE ET LATERALE | pce | 10 | 10'000.00 | 100'000.00 | CHF |
| 30.200 AMENAGEMENT INTERIEUR SOLS ET MURS | pce | 10 | 3'800.00 | 38'000.00 | CHF |
| 30.300 INSTALLATIONS ELECTROMENAGERS | pce | 10 | 1'200.00 | 12'000.00 | CHF |
| TOTAL CONSTRUCTIONS CHF/HT | | | | 150'000.00 | CHF/HT |



RECAPITULATIF DU MONTANT DES TRAVAUX

| | | |
|--|---------------|-------------------|
| 10.000 - INSTALLATIONS & TRAVAUX PREPARATOIRES | CHF/HT | 5'000.00 |
| 20.000 - CANALISATIONS & CONDUITES | CHF/HT | 70'000.00 |
| 30.000 - CONSTRUCTIONS & OUVRAGES DIVERS | CHF/HT | 150'000.00 |
| TOTAL HT | CHF/HT | 225'000.00 |
| RESERVE POUR DIVERS & IMPREVUS (+15%) | CHF/HT | 33'750.00 |

MONTANT NET DES TRAVAUX (y compris divers et imprévus de 15%) CHF/HT 258'750.00

TVA 7.7% CHF/HT 19'923.75

MONTANT BRUT DE L'ESTIMATIF CHF/TTC 278'673.75

Les éléments suivants ne sont pas compris dans la présente estimation :

-
-
-
-
-
-
-

La présente estimation est calculée sur la base de prix actuels du marché, selon les prix de rentrées de soumission de l'année écoulée, pour des prestations et fournitures similaires ou comparables.

La présente estimation tient compte d'une réserve pour les Divers et Imprévus à hauteur de 15% du montant CHF/HT estimé des travaux.

Fait à Genève
05.07.2019

Antoine Passera
Directeur Associé

Annexe 6b : Devis travaux de transformation

Food market - Les Halles de l'îles

Estimation sommaire des coûts

01

0. Documents de base

selon séance MO du 02.07.19 et esquisse de projet

| 1. Coûts de construction | | prix HT | prix TTC |
|--------------------------|---|-------------|----------------------------|
| CFC 0 | <u>Terrain</u> | | pour mémoire |
| 1 | <u>Travaux préparatoires</u> | | |
| 112 | Démolitions (une cuisine) et pose des éléments en décharge | en bloc | fr. 4'000.00 |
| 112 | Démolition (ventilation (dépose groupe froid) + batterie de secours | en bloc | pour mémoire |
| 121 | Protection d'ouvrage existant | en bloc | fr. 4'000.00 |
| 196.4 | Expertise amiante | en bloc | fr. 2'000.00 |
| | <u>Sous-total travaux préparatoires :</u> | | fr. 10'000.00 TTC |
| 2 | <u>Bâtiment (hors travaux désamiantage)</u> | | |
| 225.4 | Revêtements coupe-feu | en bloc | pour mémoire |
| 232 | Installations de courant fort et lustrerie (pour chaque stand) | en bloc | fr. 25'000.00 |
| 235 | Installations de courant faible / MO | en bloc | pour mémoire |
| 236.1 | Détection incendie | en bloc | pour mémoire |
| 244 | Installation de ventilation | en bloc | fr. 16'000.00 |
| | Soupape de ventilation pour chaque cuisine (y compris conduit) | 10.00 p x | fr. 600.00 fr. 6'462.00 |
| 251 | Installations sanitaires (alimentation eau chaude eau froide + évacuation EU) | en bloc | fr. 35'000.00 |
| 258 | Cuisine (installations des équipements et raccords) | 10.00 p x | fr. 1'000.00 fr. 10'770.00 |
| 271.1 | Cloisonnement en bois pour stand | 150.00 m2 x | fr. 150.00 fr. 24'233.00 |
| 271.2 | Bloc rabillage suite démolition suite démolition cuisine | | en bloc fr. 6'000.00 |
| 273.0 | Portes intérieures en bois pour stand | 10.00 p x | fr. 1'000.00 fr. 10'770.00 |
| 281.0 | Ragréage du sol (réserve) | | en bloc fr. 2'000.00 |
| 281.2 | Revêtements de sols en bois (lattage) | 105.00 m2 x | fr. 120.00 fr. 13'570.00 |
| | Plinthes | 60.00 ml x | fr. 15.00 fr. 969.00 |
| 281.8 | Faux-planchers techniques (dépose/repose + ajustement + isolation) | 174.00 ml x | fr. 150.00 fr. 28'109.70 |

Annexe 7 : Moodboard



Bangkok's Best Food Courts



GANSEVOORT MARKET (a new food hall at New York)



Designers Dish on the Rise of the Modern Food Hall



La Felicità 🍷🍷🍷 #newplacetobe
La Felicità...



Un restaurant aménagé de façon éclectique



10 jours à Los Angeles



friska foodhallen amsterdam



Hj conhecemos o Foodhallen o food market de...



Foodhallen Amsterdam in Amsterdam, Noord-Holland



The Rough Kitchen - Foodhallen Amsterdam



The 21 best things to do in Amsterdam



London's best street food markets and food halls



(Pinterest France, 2019)

Annexe 8 : Carte des boissons

Carte inspirée de plusieurs bars et restaurants à Genève, de mes découvertes à l'étranger et de mes connaissances personnelles.



CARTE DES BOISSONS

MINÉRALES

| | | |
|-----------------------|-------|------|
| Coca cola, zéro | 33 cl | 4.00 |
| Ice tea maison | 30 cl | 5.00 |
| Limonade maison | 30 cl | 4.50 |
| Sprite | 33cl | 4.00 |
| Ramseier | 30cl | 4.00 |
| Arkina plate, gazeuse | 50cl | 4.50 |
| San Pellegrino | 50 cl | 6.50 |
| Club maté | 33 cl | 6.00 |
| Verre de sirop | 30 cl | 2.90 |
| Verre de lait | 25 cl | 2.90 |

CAFETERIE

| | |
|----------------------|------|
| Ristretto / Espresso | 3.50 |
| Double espresso | 4.50 |
| Café | 3.50 |
| Renversé | 4.50 |
| Cappuccino | 4.50 |
| Chocolat chaud | 4.50 |
| Chaï Latte | 5.50 |
| Matcha Latte | 5.50 |
| Golden Latte | 6.10 |
| Rose Latte | 6.50 |
| + Lait végétal | 0.50 |

JUS DE FRUITS

pressés à froid
100% bio

| | | |
|---|-------|------|
| Green house | 25 cl | 5.60 |
| Pomme, concombre, épinard, fenouil, menthe | | |
| Beet Blast | | |
| Betterave, ananas, orange, citron | | |
| Hangover Cure | | |
| Carotte, pomme, gingembre | | |
| Glow | | |
| Ananas, orange, pomme, citron | | |
| Bloody | | |
| Tomate, céleri branche, citron, tabasco, poivre blanc | | |

THÉS

Betjeman & Barton

| | |
|--|------|
| Thés noirs | 4.50 |
| Earl Grey, Ceylan Roehampton, Pouchkine, Vanille Bourbon, Des amours | |
| Thés verts | |
| Sencha, Le Malesherbes, Des invités | |
| Infusions | |
| Verveine, Camomille, Jasmin | |
| Rooibush | |
| Jardin Rouge | |

Tous nos prix sont en francs suisses, TVA et service inclus.

BIÈRES PRESSION

| | 30 cl | 50 cl |
|-------------------------|-------|-------|
| Blonde Staropramen 5% | 4.50 | 7.00 |
| Hoegaarden blanche 4.8% | 5.00 | 8.00 |
| Brooklyn IPA 6.9% | 5.00 | 8.00 |
| Blonde Stella Artois 5% | 4.50 | 7.00 |
| Brooklyn Lager 5.2% | 5.00 | 8.00 |
| Bière du moment | 5.50 | 8.50 |
| Monaco | 5.00 | 8.00 |
| Panachée | 5.00 | 8.00 |

BIÈRES BOUTEILLES

| | | |
|---------------------------|-------|------|
| Chopfab Ambre 5.4% | 33 cl | 6.00 |
| Desperados 5.9% | 33 cl | 7.00 |
| Corona 4.5% | 33 cl | 7.00 |
| Vagabond sans gluten | 33 cl | 7.50 |
| Cuvée des trolls 7% | 33 cl | 7.00 |
| Kwak 8.5% | 33 cl | 7.00 |
| Brewdog DeadPonny 3.8% | 33 cl | 7.00 |
| Punk IPA 5.6% | 33 cl | 7.00 |
| Feldschlössen sans alcool | 33 cl | 5.00 |
| Somersby (cidre) 4.5% | 33 cl | 7.00 |
| Cidre Magners 4.5% | 56 cl | 9.00 |

LES BULLES

| | | |
|-----------------------------------|------|------|
| Cava Reserva 2015 | 7.00 | 45.- |
| Can Descregut (Italie) | | |
| Equilibre | | 79.- |
| Domaine Alain Legret (Tullus, FR) | | |

LES VINS

| | 10 cl | Btle |
|--|-------|-------|
| BLANC | | |
| Chasselas 2017 | 5.00 | 31.00 |
| Domaine des Lolliets (Soral, CH) | | |
| Aligoté 2017 | 6.50 | 42.00 |
| Domaine Mermoud (Lully, CH) | | |
| Sauvignon 2017 | 7.50 | 47.00 |
| Domaine de la Côte d'Or (Anières, CH) | | |
| Les Grillons Blanc 2017 | 8.00 | 49.00 |
| Le Clos des Grillons (Gard, FR) | | |
| Blanc Public 2017 | 8.00 | 49.00 |
| Domaine La Réaltière (Rians, FR) | | |
| Atout Vent 2017 | 8.50 | 55.00 |
| Domaine de Thalie (Bray, FR) | | |

ROUGE

| | | |
|--|------|-------|
| Gamay 2018 | 6.50 | 39.00 |
| Domaine des Lolliets (Soral, CH) | | |
| Pinot Noir 2017 | 6.50 | 42.00 |
| Domaine de la Côte d'Or (Anières, CH) | | |
| Le Vin Cha-Cha 2016 | 8.50 | 52.00 |
| L'épicurieux (Régné-Durette, FR) | | |
| Les Copines d'Abord 2016 | 9.00 | 57.00 |
| Domaine Olmeta (Corse, FR) | | |

ROSE

| | | |
|--|------|-------|
| Gamay 2018 | 5.50 | 35.00 |
| Domaine de la Côte d'Or (Anières, CH) | | |

Tous nos prix sont en francs suisses, TVA et service inclus.

COCKTAILS

| | |
|--|-------|
| Aperol Spritz | 12.00 |
| Aperol, Prosecco, eau gazeuse | |
| Lillet Hugo | 12.00 |
| Lillet blanc, St-Germain, Prosecco, menthe fraîche | |
| Sloe Down | 12.00 |
| Sloe gin, tonic, bitter lemon, romarin | |
| Purple Rain | 12.00 |
| Prosecco, Byrrh, cassis | |
| Pineapple Mule | 16.00 |
| Vodka ananas, sirop gingembre, citron vert, bitter cerise, soda | |
| Manila's Fizz | 16.00 |
| Gin, sirop d'orgeat, jus citrique, soda | |
| Kama's | 16.00 |
| Gin infusé au jasmin, sirop bergamote, jus de citron, Angostura bitter, tonic | |
| Holy Tiki | 18.00 |
| Rhum, sirop vanille, jus de passion, jus d'ananas, citron vert, gingembre, combawa | |
| Jager Island | 16.00 |
| Jagermeister, liqueur violette, sirop d'orgeat, citron vert, bitter prune | |
| Deep Sleep | 17.00 |
| gin infusé verveine, liqueur de rhubarbe, sirop vanille, citron vert, bitter pêche | |

SHOTS

| | |
|-------------------------------|-------|
| | 2cl |
| Hierbas Ibicencas 26% | 7.00 |
| Goldstrikes 50% | 6.00 |
| Tequila Espolon blanco 40% | 7.00 |
| Tequilla Espolon Reposado 40% | 7.00 |
| Patron Silver 40% | 13.00 |
| Patron XO café 35% | 9.00 |
| Rhum kraken | 7.00 |
| Rhum gingembre Chartreuse 55% | 6.00 |
| Jagermeister 35% | 7.00 |
| Whisky Jameson 40% | 6.00 |
| Rhum sailor 40% | 6.00 |
| Sambuca 40% | 6.00 |
| Jager Bomb | 7.00 |
| Back Draft Fire | 10.00 |
| Cuheron Fire | 10.00 |

COCKTAILS SANS ALCOOL

| | |
|--|-------|
| Flower Power | 12.00 |
| Sirop de sureau, citron vert, menthe, jus de pommes | |
| Virgin Mule | 12.00 |
| Purée de framboise, sirop de vanille, citron vert, ginger beer | |
| Exotea | 12.00 |
| Thé citron, sirop de gingembre, tonka, citron vert | |



Tous nos prix sont en francs suisses, TVA et service inclus.

Annexe 9 : Planning des employés

| Planning des collaborateurs de "La Revanche" Sàrl | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|--------|-----------|
| Lundi fermé | 9h00 | 10h00 | 11h00 | 12h00 | 13h00 | 14h00 | 15h00 | 16h00 | 17h00 | 18h00 | 19h00 | 20h00 | 21h00 | 22h00 | 23h00 | 00h00 | 01h00 | 02h00 | 03h00 | 04h00 | TOTAL brut | Pauses | TOTAL net |
| Mardi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11h30 à 15h00 et 17h30 à 00h00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Responsable de salle 1 | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | 8 | 0.50 | 7.50 |
| Manager | Admin | Admin | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Admin | Admin | | | | | | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 1 | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Responsable de salle 2 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Barman 2 | | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | 8 | 0.50 | 7.50 |
| Barman 3 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Barman 4 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Employé de salle 1 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 2 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | | | | | | | | | | | 6 | 0.25 | 5.75 |
| Employé de salle 3 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 8 | 0.50 | 7.50 |
| Employé de salle 4 | | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 7 | 0.50 | 6.50 |
| Employé de salle 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Mercredi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11h30 à 15h00 et 17h30 à 00h00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Responsable de salle 1 | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Manager | Admin | Admin | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Admin | Admin | | | | | | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 1 | | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Responsable de salle 2 | | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 2 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Barman 3 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Barman 4 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Employé de salle 1 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 2 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | | | | | | | | | | | 6 | 0.25 | 5.75 |
| Employé de salle 3 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 8 | 0.50 | 7.50 |
| Employé de salle 4 | | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 7 | 0.50 | 6.50 |
| Employé de salle 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Jeudi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11h30 à 15h00 et 17h30 à 02h00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Responsable de salle 1 | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Manager | Admin | Admin | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Admin | Admin | | | | | | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 1 | | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Responsable de salle 2 | | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 2 | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 3 | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 4 | | | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 1 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 2 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | | | | | | | | | | | 6 | 0.25 | 5.75 |
| Employé de salle 3 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 4 | | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0.00 | 0.00 |

| Vendredi 11h30 à 15h00 et 17h30 à 02h00 | 9h00 | 10h00 | 11h00 | 12h00 | 13h00 | 14h00 | 15h00 | 16h00 | 17h00 | 18h00 | 19h00 | 20h00 | 21h00 | 22h00 | 23h00 | 00h00 | 01h00 | 02h00 | 03h00 | 04h00 | TOTAL brut | Pauses | TOTAL net |
|--|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|-------|------------|--------|-----------|
| Responsable de salle 1 | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Manager | Admin | Admin | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Admin | Admin | | | | | | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 1 | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Responsable de salle 2 | | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 2 | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 3 | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 4 | | | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 1 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | | | | | | | | | | | 6 | 0.25 | 5.75 |
| Employé de salle 2 | | Service | Service | Service | Service | Service | | | | Service | Service | Service | Service | Service | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 3 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 4 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0.00 | 0.00 |

| Samedi 18h00 à 2h00 | 9h00 | 10h00 | 11h00 | 12h00 | 13h00 | 14h00 | 15h00 | 16h00 | 17h00 | 18h00 | 19h00 | 20h00 | 21h00 | 22h00 | 23h00 | 00h00 | 01h00 | 02h00 | 03h00 | 04h00 | TOTAL brut | Pauses | TOTAL net |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|--------|-----------|
| Responsable de salle 1 | | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | | | 6 | 0.25 | 5.75 |
| Manager | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Barman 1 | | | | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | 7 | 0.50 | 6.50 |
| Responsable de salle 2 | | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 2 | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | | | | | | | | | 4 | 0.00 | 4.00 |
| Barman 3 | | | | | | | | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Barman 4 | | | | | | | | | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 1 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | 8 | 0.50 | 7.50 |
| Employé de salle 2 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 3 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Employé de salle 4 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 9 | 0.50 | 8.50 |
| Employé de salle 5 | | | | | | | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | 9 | 0.50 | 8.50 |

| Dimanche 11h30 à 18h00 | 9h00 | 10h00 | 11h00 | 12h00 | 13h00 | 14h00 | 15h00 | 16h00 | 17h00 | 18h00 | 19h00 | 20h00 | 21h00 | 22h00 | 23h00 | 00h00 | 01h00 | 02h00 | 03h00 | 04h00 | TOTAL brut | Pauses | TOTAL net | |
|-----------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|--------|-----------|------|
| Responsable de salle 1 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 |
| Manager | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Admin | Admin | | | | | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 | |
| Barman 1 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 | |
| Responsable de salle 2 | | | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | Bar 1 | | | | | | | | | | | 8 | 0.50 | 7.50 | |
| Barman 2 | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | | | | | | | | | | | 7 | 0.50 | 6.50 | |
| Barman 3 | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | | | | | | | | | | 8 | 0.50 | 7.50 | |
| Barman 4 | | | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | Bar 2 | | | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 | |
| Employé de salle 1 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 | |
| Employé de salle 2 | | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | | | | | | 8 | 0.50 | 7.50 | |
| Employé de salle 3 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 | |
| Employé de salle 4 | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | Congé | 0 | 0.00 | 0.00 | |
| Employé de salle 5 | | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | Service | | | | | | | | | | 9 | 0.50 | 8.50 | |

| | Total des heures par semaine | Taux horaire prévisionnel | Taux horaire réel |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Responsable de salle 1 | 38.75 | 92% | 100% |
| Manager | 42.50 | 101% | 100% |
| Barman 1 | 40.50 | 96% | 100% |
| Responsable de salle 2 | 41.50 | 99% | 100% |
| Barman 2 | 35.00 | 83% | 80% |
| Barman 3 | 33.00 | 79% | 80% |
| Barman 4 | 34.00 | 81% | 80% |
| Employé de salle 1 | 38.75 | 92% | 100% |
| Employé de salle 2 | 41.75 | 99% | 100% |
| Employé de salle 3 | 40.50 | 96% | 100% |
| Employé de salle 4 | 38.50 | 92% | 80% |
| Employé de salle 5 | 17.00 | 40% | 40% |

Plus de 5h30 de shift, 15 minutes de pause
Plus de 7h00 de shift, 30 minutes de pause
Plus de 9h00 de shift, 1h de pause

Annexe 10 : Calcul de la masse salariale

Masse salariale 1ère année d'exploitation "Les Halles de l'île"

| Salaires bruts | Formation | Cat. Salaire CCNT | Taux horaire | Salaire fixe | 13ème salaire | Total Salaire brut | AVS | AI | APG | Assurance chômage AC | LPP (18 à 24 ans) | LPP (+25 ans) | Assurance accident LAA | AMat | Assurance indemnité journalière (Swica) | Allocations familiales | Total déductions | Salaire net |
|------------------------|----------------------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|----------------------|------------|-----------|-----------|----------------------|-------------------|---------------|------------------------|----------|---|------------------------|---------------------|----------------------|
| | | | | | 8.33% | | 4.20% | 0.70% | 0.225% | 1.10% | 0.50% | 7.00% | 1.931% | 0.046% | 0.448% | 0.000% | | |
| Responsable de salle 1 | Spécialiste en restauration CFC | Cat. IIIa | 100% | fr. 4'195.00 | fr. 349.44 | fr. 4'544.44 | fr. 190.87 | fr. 31.81 | fr. 10.22 | fr. 49.99 | fr. 0.00 | fr. 172.95 | fr. 87.75 | fr. 2.09 | fr. 20.36 | fr. 0.000 | fr. 566.04 | fr. 3'978.40 |
| Manager | Spécialiste en restauration CFC | Cat. Ia | 100% | fr. 4'195.00 | fr. 349.44 | fr. 4'544.44 | fr. 190.87 | fr. 31.81 | fr. 10.22 | fr. 49.99 | fr. 0.00 | fr. 172.95 | fr. 87.75 | fr. 2.09 | fr. 20.36 | fr. 0.000 | fr. 566.04 | fr. 3'978.40 |
| Barman 1 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. IIIa | 100% | fr. 3'470.00 | fr. 289.05 | fr. 3'759.05 | fr. 157.88 | fr. 26.31 | fr. 8.46 | fr. 41.35 | fr. 0.00 | fr. 117.97 | fr. 72.59 | fr. 1.73 | fr. 16.84 | fr. 0.000 | fr. 443.13 | fr. 3'315.92 |
| Responsable de salle 2 | Spécialiste en restauration CFC | Cat. IIIa | 100% | fr. 4'195.00 | fr. 349.44 | fr. 4'544.44 | fr. 190.87 | fr. 31.81 | fr. 10.22 | fr. 49.99 | fr. 0.00 | fr. 172.95 | fr. 87.75 | fr. 2.09 | fr. 20.36 | fr. 0.000 | fr. 566.04 | fr. 3'978.40 |
| Barman 2 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 80% | fr. 2'776.00 | fr. 231.24 | fr. 3'007.24 | fr. 126.30 | fr. 21.05 | fr. 6.77 | fr. 33.08 | fr. 0.00 | fr. 65.34 | fr. 58.07 | fr. 1.38 | fr. 13.47 | fr. 0.000 | fr. 325.47 | fr. 2'681.77 |
| Barman 3 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 80% | fr. 2'776.00 | fr. 231.24 | fr. 3'007.24 | fr. 126.30 | fr. 21.05 | fr. 6.77 | fr. 33.08 | fr. 0.00 | fr. 65.34 | fr. 58.07 | fr. 1.38 | fr. 13.47 | fr. 0.000 | fr. 325.47 | fr. 2'681.77 |
| Barman 4 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 80% | fr. 2'776.00 | fr. 231.24 | fr. 3'007.24 | fr. 126.30 | fr. 21.05 | fr. 6.77 | fr. 33.08 | fr. 0.00 | fr. 65.34 | fr. 58.07 | fr. 1.38 | fr. 13.47 | fr. 0.000 | fr. 325.47 | fr. 2'681.77 |
| Employé de salle 1 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 100% | fr. 3'470.00 | fr. 289.05 | fr. 3'759.05 | fr. 157.88 | fr. 26.31 | fr. 8.46 | fr. 41.35 | fr. 0.00 | fr. 117.97 | fr. 72.59 | fr. 1.73 | fr. 16.84 | fr. 0.000 | fr. 443.13 | fr. 3'315.92 |
| Employé de salle 2 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 100% | fr. 3'470.00 | fr. 289.05 | fr. 3'759.05 | fr. 157.88 | fr. 26.31 | fr. 8.46 | fr. 41.35 | fr. 0.00 | fr. 117.97 | fr. 72.59 | fr. 1.73 | fr. 16.84 | fr. 0.000 | fr. 443.13 | fr. 3'315.92 |
| Employé de salle 3 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 100% | fr. 3'470.00 | fr. 289.05 | fr. 3'759.05 | fr. 157.88 | fr. 26.31 | fr. 8.46 | fr. 41.35 | fr. 0.00 | fr. 117.97 | fr. 72.59 | fr. 1.73 | fr. 16.84 | fr. 0.000 | fr. 443.13 | fr. 3'315.92 |
| Employé de salle 4 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 80% | fr. 2'776.00 | fr. 231.24 | fr. 3'007.24 | fr. 126.30 | fr. 21.05 | fr. 6.77 | fr. 33.08 | fr. 0.00 | fr. 65.34 | fr. 58.07 | fr. 1.38 | fr. 13.47 | fr. 0.000 | fr. 325.47 | fr. 2'681.77 |
| Employé de salle 5 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 40% | fr. 1'388.00 | fr. 115.62 | fr. 1'503.62 | fr. 63.15 | fr. 10.53 | fr. 3.38 | fr. 16.54 | fr. 0.00 | -fr. 39.91 | fr. 29.03 | fr. 0.69 | fr. 6.74 | fr. 0.000 | fr. 90.15 | fr. 1'413.47 |
| | | | | | | fr. 42'202.12 | | | | | | | | | | | fr. 4'862.68 | fr. 37'339.44 |

LPP = brut AVS - montant coordonné 2073.75/mois
2073.75

| Part employeur | Formation | Cat. Salaire CCNT | Taux horaire | Salaire fixe | 13ème salaire | Total Salaire brut | AVS | AI | APG | Assurance chômage AC | LPP (18 à 24 ans) | LPP (+25 ans) | Assurance accident LAA | AMat | Assurance indemnité journalière (Swica) | Allocations familiales | Total déductions |
|------------------------|----------------------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|--------------------|------------|-----------|-----------|----------------------|-------------------|---------------|------------------------|----------|---|------------------------|---------------------|
| | | | | | 8.33% | | 4.20% | 0.700% | 0.23% | 1.10% | 0.50% | 7.000% | 1.931% | 0.046% | 0.448% | 2.450% | |
| Responsable de salle 1 | Spécialiste en restauration CFC | Cat. IIIa | 100% | fr. 4'195.00 | fr. 349.44 | fr. 4'544.44 | fr. 190.87 | fr. 31.81 | fr. 10.22 | fr. 49.99 | fr. 0.00 | fr. 172.95 | fr. 87.75 | fr. 2.09 | fr. 20.36 | fr. 111.34 | fr. 677.38 |
| Manager | Spécialiste en restauration CFC | Cat. Ia | 100% | fr. 4'195.00 | fr. 349.44 | fr. 4'544.44 | fr. 190.87 | fr. 31.81 | fr. 10.22 | fr. 49.99 | fr. 0.00 | fr. 172.95 | fr. 87.75 | fr. 2.09 | fr. 20.36 | fr. 111.34 | fr. 677.38 |
| Barman 1 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. IIIa | 100% | fr. 3'470.00 | fr. 289.05 | fr. 3'759.05 | fr. 157.88 | fr. 26.31 | fr. 8.46 | fr. 41.35 | fr. 0.00 | fr. 117.97 | fr. 72.59 | fr. 1.73 | fr. 16.84 | fr. 92.10 | fr. 535.23 |
| Responsable de salle 2 | Spécialiste en restauration CFC | Cat. IIIa | 100% | fr. 4'195.00 | fr. 349.44 | fr. 4'544.44 | fr. 190.87 | fr. 31.81 | fr. 10.22 | fr. 49.99 | fr. 0.00 | fr. 172.95 | fr. 87.75 | fr. 2.09 | fr. 20.36 | fr. 111.34 | fr. 677.38 |
| Barman 2 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 80% | fr. 2'776.00 | fr. 231.24 | fr. 3'007.24 | fr. 126.30 | fr. 21.05 | fr. 6.77 | fr. 33.08 | fr. 0.00 | fr. 65.34 | fr. 58.07 | fr. 1.38 | fr. 13.47 | fr. 73.68 | fr. 399.15 |
| Barman 3 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 80% | fr. 2'776.00 | fr. 231.24 | fr. 3'007.24 | fr. 126.30 | fr. 21.05 | fr. 6.77 | fr. 33.08 | fr. 0.00 | fr. 65.34 | fr. 58.07 | fr. 1.38 | fr. 13.47 | fr. 73.68 | fr. 399.15 |
| Barman 4 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 80% | fr. 2'776.00 | fr. 231.24 | fr. 3'007.24 | fr. 126.30 | fr. 21.05 | fr. 6.77 | fr. 33.08 | fr. 0.00 | fr. 65.34 | fr. 58.07 | fr. 1.38 | fr. 13.47 | fr. 73.68 | fr. 399.15 |
| Employé de salle 1 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 100% | fr. 3'470.00 | fr. 289.05 | fr. 3'759.05 | fr. 157.88 | fr. 26.31 | fr. 8.46 | fr. 41.35 | fr. 0.00 | fr. 117.97 | fr. 72.59 | fr. 1.73 | fr. 16.84 | fr. 92.10 | fr. 535.23 |
| Employé de salle 2 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 100% | fr. 3'470.00 | fr. 289.05 | fr. 3'759.05 | fr. 157.88 | fr. 26.31 | fr. 8.46 | fr. 41.35 | fr. 0.00 | fr. 117.97 | fr. 72.59 | fr. 1.73 | fr. 16.84 | fr. 92.10 | fr. 535.23 |
| Employé de salle 3 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 100% | fr. 3'470.00 | fr. 289.05 | fr. 3'759.05 | fr. 157.88 | fr. 26.31 | fr. 8.46 | fr. 41.35 | fr. 0.00 | fr. 117.97 | fr. 72.59 | fr. 1.73 | fr. 16.84 | fr. 92.10 | fr. 535.23 |
| Employé de salle 4 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 80% | fr. 2'776.00 | fr. 231.24 | fr. 3'007.24 | fr. 126.30 | fr. 21.05 | fr. 6.77 | fr. 33.08 | fr. 0.00 | fr. 65.34 | fr. 58.07 | fr. 1.38 | fr. 13.47 | fr. 73.68 | fr. 399.15 |
| Employé de salle 5 | Collaborateur sans apprentissage | Cat. Ia | 40% | fr. 1'388.00 | fr. 115.62 | fr. 1'503.62 | fr. 63.15 | fr. 10.53 | fr. 3.38 | fr. 16.54 | fr. 0.00 | -fr. 39.91 | fr. 29.03 | fr. 0.69 | fr. 6.74 | fr. 36.84 | fr. 126.99 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | fr. 5'896.63 |

| Masse salariale mensuelle | | |
|---------------------------|------------------|---------------|
| Salaires bruts | Charges sociales | Total |
| fr. 42'202.12 | fr. 5'896.63 | fr. 48'098.75 |

| Masse salariale annuelle | | |
|--------------------------|------------------|----------------|
| Salaires bruts | Charges sociales | Total |
| fr. 506'425.42 | fr. 70'759.60 | fr. 577'185.02 |

Salaires minimum selon l'art. 10 CCNT pour les collaborateurs qui ont 18 ans révolus
 Catégorie Plein temps salaire mensuel brut
 Cat. Ia fr. 3'470.00
 Cat. IIIa fr. 4'195.00

Annexe 11 : Statistiques nombre de voyages par ligne principale

→ Statistiques

Résultats par ligne au 31 décembre 2018

| | Voyages |
|---|--------------------|
| Réseau urbain | 192 628 000 |
| Lignes principales | 185 045 000 |
| Tramways | 90 926 000 |
| 12 Palettes – Bachet-de-Pesay – Carouge – Plainpalais – Bel-Air – Rive – Moillesulaz | 28 330 000 |
| 14 P+R Bernex – Petit-Lancy – Jonction – Stand – Bel-Air – Gare Cornavin – Servette – Meyrin-Gravière | 27 641 000 |
| 15 Palettes – Grand-Lancy – Acacias – Plainpalais – Stand – Gare Cornavin – Nations | 20 289 000 |
| 18 Bachet-de-Pesay – Carouge – Plainpalais – Bel-Air – Gare Cornavin – Servette – CERN | 14 666 000 |
| Trolleybus | 39 320 000 |
| 2 Genève-Plage – Place des Eaux-Vives – Bel-Air – Jonction – Onex-Cité | 5 576 000 |
| 3 Gardiol – Servette – Gare Cornavin – Bel-Air – Claparède – Crêts-de-Champel | 9 772 000 |
| 6 Vernier-Village – Charmilles – Gare Cornavin – Rive – Genève-Plage | 5 626 000 |
| 7 Hôpital – Rive – Bel-Air – St-Jean – Lignon | 4 175 000 |
| 10 Aéroport – Charmilles – Gare Cornavin – Bel-Air – Rive | 7 065 000 |
| 19 Vernier – Charmilles – Gare Cornavin – Bel-Air – Jonction – Onex-Cité | 7 107 000 |
| Autobus | 54 799 000 |
| 1 Hôpital Trois-Chêne – Petit-Bel-Air – Hôpital – Plainpalais – Stand – Gare Cornavin – Jardin Botanique | 6 743 000 |
| 4 ² Bel-Air – Jonction – Bachet-de-Pesay – Plan-les-Ouates – Perty-Douane – P+R Perty | |
| 5 Thônex-Vallard – Muséum – Hôpital – Bel-Air – Gare Cornavin – Nations – Palexpo – Aéroport | 6 822 000 |
| 8 OMS – Appia – Nations – Gare Cornavin – Rive – Conches – Veyrier-Douane / Veyrier-Tourmettes | 9 255 000 |
| 9 Petit-Bel-Air – Gradelle – Place des Eaux-Vives – Gare Cornavin – Lignon | 6 734 000 |
| 11 Jardin Botanique – Nations – Jonction – Carouge – Bout-du-Monde | 6 002 000 |
| 20 ¹ Place de Neuve – Bel-Air – Gare Cornavin – Nations – Pregny – Chambésy – Colovrex | 67 000 |
| 21 Cressy – Onex – Lancy-Pont-Rouge – Carouge – Crêts-de-Champel – Gare des Eaux-Vives | 5 028 000 |
| 22 Nations – Bouchet – Châtelaine – Grand-Lancy – Palettes – ZIPLO | 3 611 000 |
| 23 Aéroport-P47 – Aéroport – Blandonnet – Grand-Lancy – Palettes – Bachet-de-Pesay – Carouge-Tours | 2 919 000 |
| 25 Thônex-Vallard – Muséum – Place des Eaux-Vives – Gare Cornavin – Jardin Botanique | 5 130 000 |
| 28 Jardin Botanique – Nations – Aéroport – Blandonnet – Lignon – Les Esserts | 1 053 000 |
| 47 P+R Bernex – Bernex-Vailly – Sézenove – Lully | 538 000 |
| 57 Aéroport – Blandonnet – Vernier – Meyrin – Hôpital de La Tour – ZIMEYSA Gare | 895 000 |

(Transports publics genevois, 2019)

Annexe 12 : Plan réseau urbain TPG



(Transports publics genevois, 2019b)

Annexe 13 : Investissements immobilisés

| Article | Fournisseur | Qté | Prix unitaire HT (CHF) | Total HT (CHF) | Type d'investissement | Emplacement |
|--|-------------------|------|------------------------|----------------|-----------------------|-------------|
| Lave-verres | Gastro Held | 2 | 1'779.00 | 3'558.00 | Equipement | Bar |
| Machine à café | Gastro Held | 2 | 3'842.94 | 7'685.88 | Equipement | Bar |
| Machine à glaçon | Leader Gastro | 2 | 1'574.00 | 3'148.00 | Equipement | Bar |
| Tables réfrigérées 6 tiroirs 208x55 cm | Leader Gastro | 4 | 3'906.00 | 15'624.00 | Equipement | Bar |
| Imprimante HP Color Laser Jet Pro | Microspot.ch | 1 | 293.00 | 293.00 | Matériel électronique | Bar |
| Imprimantes Epson (cuisine + bar) | Epson.ch | 6 | 159.00 | 954.00 | Matériel électronique | Bar |
| Ipad pour caisse | Apple | 3 | 378.70 | 1'136.10 | Matériel électronique | Bar |
| Bar (sur mesure) en bois | Leroy Merlin | 2 | 2'500.00 | 5'000.00 | Mobilier | Bar |
| Etagères murales 150x50 cm | Leroy Merlin | 9 | 15.95 | 143.55 | Mobilier | Bar |
| Etagères murales 250x50 cm | Leroy Merlin | 9 | 19.95 | 179.55 | Mobilier | Bar |
| Bac à couverts | Cash Hôtel | 2 | 10.90 | 21.80 | Petit matériel | Bar |
| Barre porte-bons | Cash Hôtel | 3 | 14.80 | 44.40 | Petit matériel | Bar |
| Cuillère à café | Cash Hôtel | 80 | 1.70 | 136.00 | Petit matériel | Bar |
| Cuillère à espresso | Cash Hôtel | 80 | 1.70 | 136.00 | Petit matériel | Bar |
| Doseur de bar | Cash Hôtel | 6 | 6.40 | 38.40 | Petit matériel | Bar |
| Limonadier | Cash Hôtel | 6 | 11.86 | 71.16 | Petit matériel | Bar |
| Passoire à cocktail | Cash Hôtel | 4 | 4.80 | 19.20 | Petit matériel | Bar |
| Pelle à glaçons | Cash Hôtel | 2 | 6.20 | 12.40 | Petit matériel | Bar |
| Planche à découper | Cash Hôtel | 4 | 11.50 | 46.00 | Petit matériel | Bar |
| Plateau de service | Cash Hôtel | 4 | 20.60 | 82.40 | Petit matériel | Bar |
| Pompe Vacu Vin + 4 bouchons | Cash Hôtel | 3 | 21.40 | 64.20 | Petit matériel | Bar |
| Pot à lait / eau en acier 3 dl | Cash Hôtel | 4 | 7.90 | 31.60 | Petit matériel | Bar |
| Pot à lait / eau en acier 6 dl | Cash Hôtel | 2 | 11.50 | 23.00 | Petit matériel | Bar |
| Poubelle 40L (bar) | Ikea | 3 | 24.95 | 74.85 | Petit matériel | Bar |
| Rack machine à verres | Cash Hôtel | 4 | 29.00 | 116.00 | Petit matériel | Bar |
| Soeau à vin | Cash Hôtel | 10 | 21.00 | 210.00 | Petit matériel | Bar |
| Shaker cocktail | Cash Hôtel | 6 | 22.30 | 133.80 | Petit matériel | Bar |
| Sucrier | Cash Hôtel | 40 | 3.70 | 148.00 | Petit matériel | Bar |
| Terminaux de paiement cartes | Sumup | 3 | 60.00 | 180.00 | Petit matériel | Bar |
| Tiroir caisse | Tiroir caisse | 3 | 95.00 | 285.00 | Petit matériel | Bar |
| Vasque pour les vins | Cash Hôtel | 2 | 94.00 | 188.00 | Petit matériel | Bar |
| Mat antidérapant | Cash Hôtel | 6 | 9.90 | 59.40 | Petit matériel | Bar |
| Pince | Cash Hôtel | 4 | 1.95 | 7.80 | Petit matériel | Bar |
| Cuillère à mélange | Cash Hôtel | 4 | 7.50 | 30.00 | Petit matériel | Bar |
| Presse-citrons | Cash Hôtel | 3 | 12.80 | 38.40 | Petit matériel | Bar |
| Passoire à shaker | Cash Hôtel | 3 | 7.40 | 22.20 | Petit matériel | Bar |
| Couteaux d'office | Cash Hôtel | 8 | 4.10 | 32.80 | Petit matériel | Bar |
| Bac GN 1/6 | Cash Hôtel | 10 | 12.00 | 120.00 | Petit matériel | Bar |
| Bouteille becs verseurs 2L | Cash Hôtel | 14.7 | 4.80 | 70.56 | Petit matériel | Bar |
| Tiroir Marc à café | Cash Hôtel | 2 | 210.00 | 420.00 | Petit matériel | Bar |
| Brosse nettoyage machine café | Cash Hôtel | 2 | 10.20 | 20.40 | Petit matériel | Bar |
| Saupoudreur | Cash Hôtel | 4 | 8.20 | 32.80 | Petit matériel | Bar |
| Mixeur de bar | Gastro Held | 2 | 515.90 | 1'031.80 | Petit matériel | Bar |
| Pilon en acier | Cash Hôtel | 3 | 7.90 | 23.70 | Petit matériel | Bar |
| Bouchon verseur chromé | Cash Hôtel | 16 | 2.40 | 38.40 | Petit matériel | Bar |
| Zesteur | Cash Hôtel | 3 | 8.50 | 25.50 | Petit matériel | Bar |
| Bac à condiments et épices en acier inox | Cash Hôtel | 4 | 41.30 | 165.20 | Petit matériel | Bar |
| Broyeur à glace | Cash Hôtel | 2 | 59.20 | 118.40 | Petit matériel | Bar |
| Tasse café | madeinthaïland.fr | 80 | 5.00 | 400.00 | Petit matériel | Bar |
| Tasse espresso | madeinthaïland.fr | 80 | 4.00 | 320.00 | Petit matériel | Bar |
| Tasse thé | madeinthaïland.fr | 40 | 5.00 | 200.00 | Petit matériel | Bar |
| Verre 30 cl plastique réutilisable | RBDrinks | 450 | 0.36 | 162.00 | Petit matériel | Bar |
| Verre 50 cl plastique réutilisable | RBDrinks | 120 | 0.46 | 55.20 | Petit matériel | Bar |
| Verre à vin 1dl | RBDrinks | 180 | 0.68 | 122.40 | Petit matériel | Bar |
| Tabliers de service | Cash Hôtel | 60 | 9.70 | 582.00 | Petit matériel | Bar / Salle |

Annexe 14 : Calcul des amortissements

| Investissement | Valeur de l'investissement (CHF) | Durée de l'amortissement | Amortissement annuel (CHF) |
|---------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Décoration | 22'000 | 5 ans | 4'400 |
| Mobilier | 38'822 | 5 ans | 7'764 |
| Equipement | 85'155 | 5 ans | 17'031 |
| Petit matériel | 28'109 | 5 ans | 5'622 |
| Matériel électronique | 6'231 | 5 ans | 1'246 |
| Travaux de transformation | 273'488 | 5 ans | 54'698 |
| TOTAL | 453'805 | | 90'761 |

Annexe 15 : Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel

I. Calcul CA prévisionnel F&B pour 1 mois type

| | Nourriture | Boissons | Total (CHF) |
|----------------------------------|------------|----------|-------------|
| Ticket moyen par personne (midi) | 14.00 | 3.50 | 17.50 |
| Ticket moyen par personne (soir) | 16.00 | 12.00 | 28.00 |

| | Nombre de clients (midi) | Nombre de clients (soir) | Nombre de clients bar (après fermeture des stands food) | CA nourriture (CHF) | CA boissons (CHF) | Total (CHF) | Ticket moyen (CHF) |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| Lundi | | | | | | | |
| Mardi | 240 | 200 | 10 | 6'560 | 3'360 | 9'920 | 22.04 |
| Mercredi | 240 | 200 | 30 | 6'560 | 3'600 | 10'160 | 21.62 |
| Jeudi | 320 | 240 | 50 | 8'320 | 4'600 | 12'920 | 21.18 |
| Vendredi | 320 | 240 | 80 | 8'320 | 4'960 | 13'280 | 20.75 |
| Samedi | | 280 | 60 | 4'480 | 4'080 | 8'560 | 25.18 |
| Dimanche | 320 | | | 4'480 | 1'120 | 5'600 | 17.50 |
| Total / semaine | 1'440 | 1'160 | 230 | 38'720 | 21'720 | 60'440 | 21.36 |

| | | | | | | |
|---------------------|-------|-------|-----|----------------|---------------|----------------|
| Total / mois | 6'171 | 4'971 | 986 | 165'943 | 93'086 | 259'029 |
| | | | | 64.06% | 35.94% | 100.00% |

II. Calcul CA prévisionnel total pour 1 mois type

| | CA boissons (CHF) | % CA des restaurateurs (CHF) | Loyers encaissés (CHF) | Total (CHF) |
|---------------------|-------------------|------------------------------|---|-------------|
| | | 7.00% | 1500.- / grand stand 800.- / petit stand | |
| Total / mois | 93'086 | 11'616 | 13'600 | 118'302 |

III. Calcul CA total prévisionnel de la 1ère année d'exploitation

Fermeture 1
semaine

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CA boissons | 69'814 | 79'123 | 92'155 | 93'086 | 95'878 | 97'740 | 83'777 |
| CA nourriture | 124'457 | 141'051 | 164'283 | 165'943 | 170'921 | 174'240 | 149'349 |
| + 7% CA des restaurateurs | 8'712 | 9'874 | 11'500 | 11'616 | 11'964 | 12'197 | 10'454 |
| + Loyers encaissés | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 |
| Total (CHF) | 92'126 | 102'596 | 117'255 | 118'302 | 121'443 | 123'537 | 107'832 |

Fermeture 2
semaines

Fermeture 1
semaine

| | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Total (CHF) |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| CA boissons | 55'851 | 96'809 | 88'431 | 86'570 | 93'086 | 1'032'321 |
| CA nourriture | 99'566 | 172'581 | 157'646 | 154'327 | 165'943 | 1'840'306 |
| + 7% CA des restaurateurs | 6'970 | 12'081 | 11'035 | 10'803 | 11'616 | 128'821 |
| + Loyers encaissés | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 163'200 |
| Total (CHF) | 76'421 | 122'490 | 113'067 | 110'973 | 118'302 | 1'324'342 |

Annexe 16a : Compte de résultat 1^{ère} année d'exploitation

| Libellé | Reprise du bail | | Ouverture | | Fermeture 2 semaines | | | | | Fermeture 1 semaine | | Total de l'année | |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|---------------|------------------|------------------|
| | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Janvier | | Février |
| + CA boissons | 0 | 93'086 | 95'878 | 97'740 | 83'777 | 55'851 | 96'809 | 88'431 | 86'570 | 93'086 | 69'814 | 79'123 | 940'166 |
| + 7% CA des restaurateurs | 0 | 11'616 | 11'964 | 12'197 | 10'454 | 6'970 | 12'081 | 11'035 | 10'803 | 11'616 | 8'712 | 9'874 | 117'322 |
| + Loyers encaissés restaurateurs | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 163'200 |
| = CA total | 13'600 | 118'302 | 121'443 | 123'537 | 107'832 | 76'421 | 122'490 | 113'067 | 110'973 | 118'302 | 92'126 | 102'596 | 1'220'687 |
| - Achat boissons (27,2%) | 0 | -25'319 | -26'079 | -26'585 | -22'787 | -15'192 | -26'332 | -24'053 | -23'547 | -25'319 | -18'989 | -21'521 | -255'725 |
| = Marge sur coûts variables | 13'600 | 92'982 | 95'364 | 96'952 | 85'044 | 61'229 | 96'158 | 89'013 | 87'426 | 92'982 | 73'137 | 81'075 | 964'962 |
| - Achat petit matériel | 0 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -8'800 |
| = Marge brute | 13'600 | 92'182 | 94'564 | 96'152 | 84'244 | 60'429 | 95'358 | 88'213 | 86'626 | 92'182 | 72'337 | 80'275 | 942'562 |
| - Salaires bruts | 0 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -464'190 |
| - Charges sociales employeur | 0 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -64'863 |
| = Résultat brut d'exploitation après charges de personnel | 13'600 | 44'087 | 46'468 | 48'056 | 36'148 | 12'334 | 47'262 | 40'118 | 38'530 | 44'087 | 24'241 | 32'179 | 427'109 |
| - Loyer | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -120'000 |
| - Charges énergies (eau, électricité, chauffage) | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -48'827 |
| - Frais de nettoyage | -350 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -2'310 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -3'465 | -3'465 | -4'620 | -46'550 |
| - Blanchisserie | 0 | -236 | -236 | -236 | -236 | -118 | -236 | -236 | -236 | -177 | -177 | -236 | -2'360 |
| - Gestion des déchets | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -750 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'125 | -1'125 | -1'500 | -16'500 |
| - Téléphone et internet | 0 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -1'375 |
| - Service d'encaissement Ikentoo | 0 | -378 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -1'668 |
| - Assurances | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -28'392 |
| - Taxe LRDBHD | 0 | -2'410 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2'410 |
| - Frais artistes (Djs / musicien) | 0 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | 21'600 |
| - Frais agents de sécurité | 0 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | 24'675 |
| - Frais marketing | 0 | -4'836 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -4'836 |
| = EBITDA | -4'685 | 9'690 | 19'567 | 21'155 | 9'247 | -11'390 | 20'361 | 13'216 | 11'629 | 18'774 | -1'071 | 5'278 | 111'772 |
| - Amortissements et corrections de la valeur des immobilisations | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -90'761 |
| = EBIT | -12'248 | 2'127 | 12'004 | 13'591 | 1'684 | -18'953 | 12'797 | 5'653 | 4'065 | 11'211 | -8'635 | -2'285 | 21'011 |
| - Frais bancaires | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -600 |
| - Intérêts crédit Lendora | -562 | -562 | -562 | -562 | -562 | -562 | -562 | -562 | -562 | -562 | -562 | -562 | -6'744 |
| - Intérêts prêt d'un proche | -625 | -625 | -625 | -625 | -625 | -625 | -625 | -625 | -625 | -625 | -625 | -625 | -7'500 |
| = EBT | -13'485 | 890 | 10'767 | 12'354 | 447 | -20'190 | 11'560 | 4'416 | 2'828 | 9'974 | -9'872 | -3'522 | 6'167 |
| - Impôts (20%) | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -1'028 |
| = Résultat de l'exercice | -13'571 | 804 | 10'681 | 12'269 | 361 | -20'276 | 11'475 | 4'330 | 2'743 | 9'888 | -9'957 | -3'608 | 5'139 |

Détails calculs compte de résultat 1ère année d'exploitation

| Libellé | Commentaires/hypothèses |
|--|---|
| + CA boissons | |
| + 7% CA des restaurateurs | Voir <i>Annexe 15</i> , calcul d'estimation du CA |
| + Loyers encaissés | |
| = CA total | |
| - Achat boissons (27,2%) | Les charges marchandises boissons représentent 27.2% du CA beverage. Paiement des fournisseurs à 30 jours. |
| = Marge sur coûts variables | |
| - Achat petit matériel | Achat petit matériel divers (serviettes, pailles en papier,...) |
| = Marge brute | |
| - Salaires bruts | Les salaires sont payés le 28 du mois. (Voir <i>Annexe 10</i>) |
| - Charges sociales employeur | Idem aux salaires. (Voir <i>Annexe 10</i>) |
| = Résultat brut d'exploitation après charges de personnel | |
| - Loyer | Loyer annuel de 120'000.- CHF minimum, avec un taux de 7.5% du chiffre d'affaires jusqu'à 400'000.- et 5% au-delà |
| - Charges énergies (eau, électricité, chauffage) | Les charges énergies représentent environ 3-4% du CA annuel. Pourcentages vu en cours de Gestion de la Restauration à l'Ecole Hôtelière de Genève (2015). |
| - Frais de nettoyage | Le nettoyage des sols sera effectué tous les matins par une entreprise externe, ainsi que le nettoyage des fenêtres moins fréquemment. Ce qui fait environ 2 personnes pendant 2h30, 6x par semaine, payées 35.-/h. https://eco2net.ch/blog/detail/5-trucs-et-astuces-afin-d-avoir-un-devis-et-un-tarif-avantageux-avec-une-entreprise-de-nettoyage-en-suisse-romande |
| - Blanchisserie | Les frais de blanchisserie comprennent 5kg de linge par semaine, lavé, repassé et plié. Ce qui inclut les torchons, microfibrés et tabliers de cuisine et service. https://on-my-way.com/collections/blanchisserie-au-sac/products/lave-repasse-plier |
| - Gestion des déchets | Le coût des déchets comprend les déchets incinérables, ainsi que le recyclage du verre, du papier, de l'alu et du PET pour l'ensemble des Halles de l'île (bar et stands). http://ekorecup.ch/index.php/11-2/ |
| - Téléphone et internet | Selon devis en ligne: https://www.swisscom.ch/fr/business/pme/internet-reseau-fixe-television/tarifs/configurateur.html#plds=Internet-Internet%20Flavour%20LEGO%20Pro%20L__service-Service%20Flavour%20LEGO%20Pro%20S_voip-VoIP%20Flavour%20LEGO%20Pro%20S_tv-LEGO%20No%20TV_mobile-N_LEGO%20No%20Mobile--mobileSubscriptionWithDevice-false |
| - Service d'encaissement I Kentoo | Abonnement de 129.- CHF par mois (facturation annuelle) + 249.- CHF de frais d'activation https://www.ikentoo.com/fr-ch/caisse-ipad-ikentoo#prix |
| - Assurances | Les charges d'assurance comprennent : assurance choses (= destruction, dégâts, vols), assurance perte d'exploitation et assurance de responsabilité civile. Elles représentent entre 1-2% du CA annuel. Pourcentages vu en cours de Gestion de la Restauration à l'Ecole Hôtelière de Genève (2015). |
| - Taxe LRDBHD | La taxe annuelle d'exploitation se monte à 2690.- puisque nous avons une superficie utile de 702,65 m2 qui correspond donc à la catégorie d'établissements d'une surface utile supérieure à 500m2 (art. 57 al. 1 RRDBHD). Elle est exigible le mois suivant l'ouverture de l'exploitation. On ajoute cela un émoulement de 280.- CHF pour demander l'autorisation d'exploiter (art. 58 al.1 lettre b RRDBHD). https://www.ge.ch/legislation/rsg/fs/rsg_l2_22.html http://www.lexfind.ch/dtah/74985/3/rsg_l2_21p01.html.1.html |
| - Frais artistes (Djs / musicien) | Détails dans la partie 3.6.4 <i>Événements</i> |
| - Frais agents de sécurité | Détails dans la partie 3.6.4 <i>Événements</i> |
| - Frais marketing | Détails dans la partie 4.4 <i>Communication</i> |
| = EBITDA | |
| - Amortissements et corrections de la valeur des immobilisations | Voir <i>Annexe 14</i> |
| = EBIT | |
| - Frais bancaires | Frais de gestion de nos comptes bancaires |
| - Intérêts crédit Lendora | Emprunt d'un capital de 120'000.- CHF, remboursable sur 3 ans, au taux de 5,62% par an. Annuité payée le 28/02. |
| - Intérêts prêt d'un proche | Emprunt d'un capital de 300'000.- CHF, remboursable sur 3 ans, au taux de 2,5% par an. Annuité payée le 28/02. |
| = EBT | |
| - Impôts (20%) | |
| = Résultat de l'exercice | |

Annexe 16b : Compte de résultat 2^{ème} année d'exploitation

| Libellé | Fermature 2 semaines | | | | | | | | | | | | Total de l'année |
|--|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|------------------|
| | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Janvier | Février | |
| + CA boissons | 96'763 | 97'740 | 100'672 | 102'627 | 87'966 | 58'644 | 101'650 | 92'853 | 90'898 | 97'740 | 73'305 | 83'079 | 1'083'937 |
| + 7% CA des restaurateurs | 12'075 | 12'197 | 12'563 | 12'807 | 10'977 | 7'318 | 12'685 | 11'587 | 11'343 | 12'197 | 9'148 | 10'367 | 135'263 |
| + Loyers encaissés | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 163'200 |
| = CA total | 122'437 | 123'537 | 126'835 | 129'034 | 112'543 | 79'562 | 127'934 | 118'040 | 115'841 | 123'537 | 96'053 | 107'046 | 1'382'399 |
| - Achat boissons (27,2%) | -26'319 | -26'585 | -27'383 | -27'915 | -23'927 | -15'951 | -27'649 | -25'256 | -24'724 | -26'585 | -19'939 | -22'597 | -294'831 |
| = Marge sur coûts variables | 96'118 | 96'952 | 99'452 | 101'119 | 88'616 | 63'611 | 100'286 | 92'784 | 91'117 | 96'952 | 76'114 | 84'449 | 1'087'568 |
| - Achat petit matériel | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -9'600 |
| = Marge brute | 95'318 | 96'152 | 98'652 | 100'319 | 87'816 | 62'811 | 99'486 | 91'984 | 90'317 | 96'152 | 75'314 | 83'649 | 982'650 |
| - Salaires bruts | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -506'389 |
| - Charges sociales employeur | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -70'760 |
| = Résultat brut d'exploitation après charges de personnel | 47'222 | 48'056 | 50'556 | 52'223 | 39'721 | 14'715 | 51'390 | 43'888 | 42'221 | 48'056 | 27'218 | 35'553 | 500'819 |
| - Loyer | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -120'000 |
| - Charges énergies (eau, électricité, chauffage) | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -55'296 |
| - Frais de nettoyage | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -2'310 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -3'465 | -3'465 | -4'620 | -50'820 |
| - Blanchisserie | -236 | -236 | -236 | -236 | -236 | -118 | -236 | -236 | -236 | -177 | -177 | -236 | -2'596 |
| - Gestion des déchets | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -750 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'125 | -1'125 | -1'500 | -16'500 |
| - Téléphone et internet | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -1'500 |
| - Service d'encaissement kentoo | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -1'548 |
| - Assurances | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -29'649 |
| - Taxe LRDBHD | 0 | -2'690 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2'690 |
| - Frais artistes (Djs / musicien) | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | 21'600 |
| - Frais agents de sécurité | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | 24'675 |
| - Frais marketing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = EBITDA | 19'677 | 17'821 | 23'011 | 24'678 | 12'176 | -9'652 | 23'845 | 16'343 | 14'676 | 22'100 | 1'262 | 8'008 | 173'946 |
| - Amortissements et corrections de la valeur des immobilisations | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -90'761 |
| = EBIT | 12'114 | 10'257 | 15'448 | 17'115 | 4'612 | -17'215 | 16'281 | 8'780 | 7'113 | 14'536 | -6'301 | 445 | 83'185 |
| - Frais bancaires | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -600 |
| - Intérêts crédit Lendora | -343 | -343 | -343 | -343 | -343 | -343 | -343 | -343 | -343 | -343 | -343 | -343 | -4'117 |
| - Intérêts prêt d'un proche | -401 | -401 | -401 | -401 | -401 | -401 | -401 | -401 | -401 | -401 | -401 | -401 | -4'813 |
| = EBT | 11'320 | 9'463 | 14'654 | 16'321 | 3'818 | -18'009 | 15'487 | 7'986 | 6'319 | 13'742 | -7'096 | -349 | 73'656 |
| - Impôts (20%) | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -12'276 |
| = Résultat de l'exercice | 10'297 | 8'440 | 13'631 | 15'298 | 2'795 | -19'032 | 14'464 | 6'963 | 5'296 | 12'719 | -8'119 | -1'372 | 61'380 |

Annexe 16c : Compte de résultat 3^{ème} année d'exploitation

| Libellé | Fermature 2 semaines | | | | | | | | | | | | Total de l'année |
|--|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|------------------|
| | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Janvier | Février | |
| + CA boissons | 98'606 | 99'602 | 102'590 | 104'582 | 89'642 | 59'761 | 103'586 | 94'622 | 92'630 | 99'602 | 74'701 | 84'661 | 1'104'583 |
| + 7% CA des restaurateurs | 12'305 | 12'429 | 12'802 | 13'051 | 11'186 | 7'457 | 12'926 | 11'808 | 11'559 | 12'429 | 9'322 | 10'565 | 137'839 |
| + Loyers encaissés | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 163'200 |
| = CA total | 124'511 | 125'631 | 128'992 | 131'232 | 114'428 | 80'819 | 130'112 | 120'029 | 117'789 | 125'631 | 97'623 | 108'826 | 1'405'622 |
| - Achat boissons (27,2%) | -26'821 | -27'092 | -27'904 | -28'446 | -24'382 | -16'255 | -28'175 | -25'737 | -25'195 | -27'092 | -20'319 | -23'028 | -300'447 |
| = Marge sur coûts variables | 97'690 | 98'539 | 101'087 | 102'786 | 90'045 | 64'564 | 101'937 | 94'292 | 92'593 | 98'539 | 77'304 | 85'798 | 1'105'175 |
| - Achat petit matériel | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -9'600 |
| = Marge brute | 96'890 | 97'739 | 100'287 | 101'986 | 89'245 | 63'764 | 101'137 | 93'492 | 91'793 | 97'739 | 76'504 | 84'998 | 998'686 |
| - Salaires bruts | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -506'389 |
| - Charges sociales employeur | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -70'760 |
| = Résultat brut d'exploitation après charges de personnel | 48'794 | 49'643 | 52'192 | 53'890 | 41'150 | 15'668 | 53'041 | 45'396 | 43'698 | 49'643 | 28'409 | 36'903 | 518'426 |
| - Loyer | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -120'000 |
| - Charges énergies (eau, électricité, chauffage) | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -56'225 |
| - Frais de nettoyage | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -2'310 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -3'465 | -3'465 | -4'620 | -50'820 |
| - Blanchisserie | -236 | -236 | -236 | -236 | -236 | -118 | -236 | -236 | -236 | -177 | -177 | -236 | -2'596 |
| - Gestion des déchets | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -750 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'125 | -1'125 | -1'500 | -16'500 |
| - Téléphone et internet | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -1'500 |
| - Service d'encaissement Ikentoo | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -129 | -1'548 |
| - Assurances | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -30'151 |
| - Taxe LRDBHD | 0 | -2'690 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2'690 |
| - Frais artistes (Djs / musicien) | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | 21'600 |
| - Frais agents de sécurité | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | 24'675 |
| - Frais marketing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = EBITDA | 21'130 | 19'289 | 24'527 | 26'226 | 13'485 | -8'818 | 25'377 | 17'732 | 16'033 | 23'568 | 2'333 | 9'238 | 190'122 |
| - Amortissements et corrections de la valeur des immobilisations | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -7'563 | -90'761 |
| = EBIT | 13'566 | 11'726 | 16'964 | 18'663 | 5'922 | -16'382 | 17'813 | 10'169 | 8'470 | 16'005 | -5'230 | 1'675 | 99'361 |
| - Frais bancaires | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -600 |
| - Intérêts crédit Lendora | -136 | -136 | -136 | -136 | -136 | -136 | -136 | -136 | -136 | -136 | -136 | -136 | -1'638 |
| - Intérêts prêt d'un proche | -183 | -183 | -183 | -183 | -183 | -183 | -183 | -183 | -183 | -183 | -183 | -183 | -2'192 |
| = EBT | 13'197 | 11'357 | 16'595 | 18'294 | 5'553 | -16'751 | 17'444 | 9'800 | 8'101 | 15'636 | -5'599 | 1'306 | 94'931 |
| - Impôts (20%) | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -15'822 |
| = Résultat de l'exercice | 11'879 | 10'038 | 15'276 | 16'975 | 4'234 | -18'070 | 16'126 | 8'481 | 6'782 | 14'317 | -6'918 | -13 | 79'109 |

Annexe 17a : Trésorerie 1^{ère} année d'exploitation

| Libellés | Reprise du bail | Ouverture | | | | | Fermeture 2 semaines | Fermeture 1 semaine | | | | | Fermeture 1 semaine | CAP | Total de l'année |
|--|-----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|
| | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Janvier | Février | | | |
| + CA boissons | 0 | 93'086 | 95'878 | 97'740 | 83'777 | 55'851 | 96'809 | 88'431 | 86'570 | 93'086 | 69'814 | 79'123 | 0 | 940'166 | |
| + 7% CA des restaurateurs | 0 | 11'616 | 11'964 | 12'197 | 10'454 | 6'970 | 12'081 | 11'035 | 10'803 | 11'616 | 8'712 | 9'874 | 0 | 117'322 | |
| + Loyers encaissés restaurateurs | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 0 | 163'200 | |
| - Achat boissons (27.2%) | 0 | 0 | -25'319 | -26'079 | -26'585 | -22'787 | -15'192 | -26'332 | -24'053 | -23'547 | -25'319 | -18'989 | -21'521 | -234'204 | |
| - Achat petit matériel | 0 | 0 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -8'000 | |
| - Salaires bruts | 0 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | 0 | -464'190 | |
| - Charges sociales employeur | 0 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | 0 | -64'863 | |
| - Loyer | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | 0 | -120'000 | |
| - Charges énergies (eau, électricité, chauffage) | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | -4'069 | 0 | -48'827 | |
| - Frais de nettoyage | 0 | -350 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -2'310 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -3'465 | -3'465 | -4'620 | -41'930 | |
| - Blanchisserie | 0 | 0 | -236 | -236 | -236 | -118 | -236 | -236 | -236 | -236 | -177 | -177 | 0 | -2'124 | |
| - Gestion des déchets | 0 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -750 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'125 | -1'125 | -1'500 | -15'000 | |
| - Téléphone et internet | 0 | 0 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | 0 | -1'250 | |
| - Service d'encaissement Ikentoo | 0 | -1'668 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1'668 | |
| - Assurances | 0 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -2'366 | -26'028 | |
| - Taxe LRGBHD | 0 | 0 | -2'410 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2'410 | |
| - Frais artistes (Djs / musicien) | 0 | 0 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -18'000 | |
| - Frais agents de sécurité | 0 | 0 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -20'562 | |
| - Frais marketing | 0 | 0 | -4'836 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -4'836 | |
| - Frais bancaires | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | 0 | -600 | |
| - Impôts (20%) | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | -86 | 0 | -1'028 | |
| = Cash Flow d'exploitation | -605 | 50'117 | 13'074 | 21'654 | 5'443 | -22'170 | 34'673 | 10'931 | 11'116 | 18'951 | -7'408 | 9'392 | | 145'169 | |
| - Investissements de départ | -180'317 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -180'317 | |
| - Coût des travaux de transformation | -273'488 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -273'488 | |
| = Cash Flow d'investissement | -454'409 | 50'117 | 13'074 | 21'654 | 5'443 | -22'170 | 34'673 | 10'931 | 11'116 | 18'951 | -7'408 | 9'392 | | -308'636 | |
| Apport en capital | 50'000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50'000 | |
| Crédit Lendora | 120'000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 120'000 | |
| Prêt d'un proche | 300'000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 300'000 | |
| - Annuité Lendora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -46'744 | -46'744 | |
| - Annuité prêt d'un proche | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -107'500 | -107'500 | |
| = Cash Flow de financement | 15'591 | 50'117 | 13'074 | 21'654 | 5'443 | -22'170 | 34'673 | 10'931 | 11'116 | 18'951 | -7'408 | -144'852 | | 7'120 | |
| Trésorerie initiale | 0 | 15'591 | 65'708 | 78'782 | 100'436 | 105'879 | 83'709 | 118'381 | 129'312 | 140'428 | 159'379 | 151'972 | | | |
| Variation de la trésorerie | 15'591 | 50'117 | 13'074 | 21'654 | 5'443 | -22'170 | 34'673 | 10'931 | 11'116 | 18'951 | -7'408 | -144'852 | | | |
| Trésorerie finale | 15'591 | 65'708 | 78'782 | 100'436 | 105'879 | 83'709 | 118'381 | 129'312 | 140'428 | 159'379 | 151'972 | 7'120 | | | |
| Dettes résultant d'achats | 22'321 | | | | | | | | | | | | | | |
| CAP | 12'703 | | | | | | | | | | | | | | |

Détails calculs trésorerie prévisionnelle 1ère année d'exploitation

| Libellés | Commentaires/hypothèses |
|--|---|
| + CA boissons | Encaissement immédiat |
| + 7% CA des restaurateurs | Encaissement le dernier jour du mois |
| + Loyers encaissés restaurateurs | Encaissement des loyers au plus tard le 27 du mois en cours |
| - Achat boissons (27,2%) | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Achat petit matériel | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Salaires bruts | Paielement des salaires le 28 du mois en cours |
| - Charges sociales employeur | Paielement des salaires le 28 du mois en cours |
| - Loyer | Paielement du loyer au plus tard le 28 du mois en cours |
| - Charges énergies (eau, électricité, chauffage) | Paielement effectué en même temps que le loyer |
| - Frais de nettoyage | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Blanchisserie | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Gestion des déchets | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Téléphone et internet | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Service d'encaissement Ikentoo | Paielement annuel 31/12 |
| - Assurances | Paielement à 30 jours |
| - Taxe LRDBHD | Taxe exigible le mois suivant l'ouverture de l'établissement |
| - Frais artistes (Djs / musicien) | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Frais agents de sécurité | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Frais marketing | Paielement des fournisseurs à 30 jours |
| - Frais bancaires | Frais de gestion du compte débités du compte le dernier jour du mois en cours |
| - Impôts (20%) | Acomptes payés tous les mois sur le résultat prévisionnel |
| = Cash Flow d'exploitation | |
| - Investissements de départ | Cela comprend : machines, mobilier et installations, petit matériel, vaisselle, appareil électronique. Paielement au 31/12. |
| - Coût des travaux de transformation | Moyenne des devis reçus, voir <i>Annexe 6</i> |
| = Cash Flow d'investissement | |
| Apport en capital | Libération des apports à 100% |
| Crédit Lendora | Libération de l'emprunt à 100% |
| Prêt d'un proche | Libération de l'emprunt à 100% |
| - Annuité Lendora | Emprunt d'un capital de 120'000.- CHF, remboursable sur 3 ans, au taux de 5,62% par an. Annuité payée le 28/02. |
| - Annuité prêt d'un proche | Emprunt d'un capital de 300'000.- CHF, remboursable sur 3 ans, au taux de 2,5% par an. Annuité payée le 28/02. |
| = Cash Flow de financement | |

Annexe 17b : Trésorerie 2^{ème} année d'exploitation

| Libellés | Fermeture 2 semaines | | | | | | Fermeture 1 semaine | | Fermeture 1 semaine | | CAP | Total de l'année | | |
|--|----------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|----------------|------------------|---------|----------------|
| | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | | | Janvier | Février |
| + CA boissons | 96'763 | 97'740 | 100'672 | 102'627 | 87'966 | 58'644 | 101'650 | 92'853 | 90'898 | 97'740 | 73'305 | 83'079 | 0 | 1'083'937 |
| + 7% CA des restaurateurs | 12'075 | 12'197 | 12'563 | 12'807 | 10'977 | 7'318 | 12'685 | 11'587 | 11'343 | 12'197 | 9'148 | 10'367 | 0 | 135'263 |
| + Loyers encaissés restaurateurs | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 0 | 163'200 |
| - Achat boissons (27,2%) | -21'521 | -26'319 | -26'585 | -27'383 | -27'915 | -23'927 | -15'951 | -27'649 | -25'256 | -24'724 | -26'585 | -19'939 | -22'597 | -293'755 |
| - Achat petit matériel | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -9'600 |
| - Salaires bruts | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | 0 | -506'389 |
| - Charges sociales employeur | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | 0 | -70'760 |
| - Loyer | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | 0 | -120'000 |
| - Charges énergies (eau, électricité, chauffage) | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | -4'608 | 0 | -55'296 |
| - Frais de nettoyage | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -2'310 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -3'465 | -3'465 | -4'620 |
| - Blanchisserie | -236 | -236 | -236 | -236 | -236 | -236 | -118 | -236 | -236 | -236 | -236 | -177 | -177 | -236 |
| - Gestion des déchets | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -750 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'125 | -1'125 | -1'500 |
| - Téléphone et internet | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -1'500 |
| - Service d'encaissement kentoo | 0 | -1'548 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1'548 |
| - Assurances | -2'366 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -2'471 | -29'544 |
| - Taxe LRDBHD | 0 | -2'690 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2'690 |
| - Frais artistes (Djs / musicien) | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -21'600 |
| - Frais agents de sécurité | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -24'675 |
| - Frais marketing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Frais bancaires | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -600 |
| - Impôts (20%) | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -1'023 | -12'276 |
| = Cash Flow d'exploitation | 23'636 | 15'595 | 22'865 | 24'266 | 7'244 | -21'749 | 37'776 | 13'007 | 13'201 | 21'428 | -6'328 | 11'342 | | 162'251 |
| - Investissements de départ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Coût des travaux de transformation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = Cash Flow d'investissement | 23'636 | 15'595 | 22'865 | 24'266 | 7'244 | -21'749 | 37'776 | 13'007 | 13'201 | 21'428 | -6'328 | 11'342 | | 162'251 |
| Apport en capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédit Lendora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prêt d'un proche | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Annuité Lendora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -44'117 | -44'117 |
| - Annuité prêt d'un proche | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -104'813 | 0 | -104'813 |
| = Cash Flow de financement | 23'636 | 15'595 | 22'865 | 24'266 | 7'244 | -21'749 | 37'776 | 13'007 | 13'201 | 21'428 | -6'328 | -137'618 | | 13'321 |
| Trésorerie initiale | 7'120 | 30'756 | 46'351 | 69'216 | 93'482 | 100'726 | 78'976 | 116'753 | 129'759 | 142'960 | 164'388 | 158'059 | | |
| Variation de la trésorerie | 23'636 | 15'595 | 22'865 | 24'266 | 7'244 | -21'749 | 37'776 | 13'007 | 13'201 | 21'428 | -6'328 | -137'618 | | |
| Trésorerie finale | 30'756 | 46'351 | 69'216 | 93'482 | 100'726 | 78'976 | 116'753 | 129'759 | 142'960 | 164'388 | 158'059 | 20'441 | | |
| Dettes résultant d'achats | 23'397 | | | | | | | | | | | | | |
| CAP | 12'808 | | | | | | | | | | | | | |

Annexe 17c : Trésorerie 3^{ème} année d'exploitation

| Libellés | Fermeture 2 semaines | | | | | | | Fermeture 1 semaine | | Fermeture 1 semaine | | CAP | Total de l'année | |
|--|----------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|
| | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Janvier | | | Février |
| + CA boissons | 98'606 | 99'602 | 102'590 | 104'582 | 89'642 | 59'761 | 103'586 | 94'622 | 92'630 | 99'602 | 74'701 | 84'661 | 0 | 1'104'583 |
| + 7% CA des restaurateurs | 12'305 | 12'429 | 12'802 | 13'051 | 11'186 | 7'457 | 12'926 | 11'808 | 11'559 | 12'429 | 9'322 | 10'565 | 0 | 137'839 |
| + Loyers encaissés restaurateurs | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 13'600 | 0 | 163'200 |
| - Achat boissons (27.2%) | -22'597 | -26'821 | -27'092 | -27'904 | -28'446 | -24'382 | -16'255 | -28'175 | -25'737 | -25'195 | -27'092 | -20'319 | -23'028 | -300'016 |
| - Achat petit matériel | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -800 | -9'600 |
| - Salaires bruts | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -42'199 | -506'389 |
| - Charges sociales employeur | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -5'897 | -70'760 |
| - Loyer | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -10'000 | -120'000 |
| - Charges énergies (eau, électricité, chauffage) | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -4'685 | -56'224 |
| - Frais de nettoyage | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -2'310 | -4'620 | -4'620 | -4'620 | -3'465 | -3'465 | -4'620 | -50'820 |
| - Blanchisserie | -236 | -236 | -236 | -236 | -236 | -236 | -118 | -236 | -236 | -236 | -177 | -177 | -236 | -2'596 |
| - Gestion des déchets | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -750 | -1'500 | -1'500 | -1'500 | -1'125 | -1'125 | -1'500 | -16'500 |
| - Téléphone et internet | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -125 | -1'500 |
| - Service d'encaissement Ikentoo | 0 | -1'548 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1'548 |
| - Assurances | -2'471 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -2'513 | -30'110 |
| - Taxe LRDBHD | 0 | -2'690 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2'690 |
| - Frais artistes (Djs / musicien) | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -1'800 | -21'600 |
| - Frais agents de sécurité | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -2'056 | -24'675 |
| - Frais marketing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Frais bancaires | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -50 | -600 |
| - Impôts (20%) | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -1'318 | -15'822 |
| = Cash Flow d'exploitation | 24'156 | 16'773 | 24'101 | 25'528 | 8'182 | -21'363 | 39'236 | 14'054 | 14'252 | 22'636 | -5'679 | 12'297 | | 174'172 |
| - Investissements de départ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Coût des travaux de transformation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = Cash Flow d'investissement | 24'156 | 16'773 | 24'101 | 25'528 | 8'182 | -21'363 | 39'236 | 14'054 | 14'252 | 22'636 | -5'679 | 12'297 | | 174'172 |
| Apport en capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédit Lendora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prêt d'un proche | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Annuité Lendora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -41'638 | -41'638 |
| - Annuité prêt d'un proche | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -102'192 | 0 | -102'192 |
| = Cash Flow de financement | 24'156 | 16'773 | 24'101 | 25'528 | 8'182 | -21'363 | 39'236 | 14'054 | 14'252 | 22'636 | -5'679 | -131'533 | | 30'343 |
| Trésorerie initiale | 20'441 | 44'597 | 61'370 | 85'470 | 110'999 | 119'181 | 97'817 | 137'053 | 151'108 | 165'360 | 187'996 | 182'317 | | |
| Variation de la trésorerie | 24'156 | 16'773 | 24'101 | 25'528 | 8'182 | -21'363 | 39'236 | 14'054 | 14'252 | 22'636 | -5'679 | -131'533 | | |
| Trésorerie finale | 44'597 | 61'370 | 85'470 | 110'999 | 119'181 | 97'817 | 137'053 | 151'108 | 165'360 | 187'996 | 182'317 | 50'784 | | |
| Dettes résultant d'achats | 23'828 | | | | | | | | | | | | | |
| CAP | 12'850 | | | | | | | | | | | | | |

Annexe 18 : Bilan

| ACTIFS | Fondation | N | N+1 | N+2 | PASSIFS | Fondation | N | N+1 | N+2 |
|---------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|---|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Actifs circulants | | | | | Fonds étrangers à court terme | | | | |
| Caisse | 16'195 | 7'120 | 20'441 | 50'784 | Dettes résultant d'achat de biens | 0 | 22'321 | 23'397 | 23'828 |
| | | | | | CAP | 0 | 12'703 | 12'808 | 12'850 |
| | | | | | Fonds étrangers à long terme | | | | |
| | | | | | Crédit Lendora à long terme (taux 5,62%, échéance 28/02) | 120'000 | 80'000 | 40'000 | 0 |
| | | | | | Prêt d'un proche à long terme (taux 2,5%, échéance 28/02) | 300'000 | 200'000 | 100'000 | 0 |
| Actifs immobilisés | | | | | Fonds propres | | | | |
| Décoration | 22'000 | 17'600 | 13'200 | 8'800 | Capital propre | 50'000 | 50'000 | 50'000 | 50'000 |
| Mobilier | 38'822 | 31'057 | 23'293 | 15'529 | Bénéfice/perte reporté(e) | 0 | 0 | 5'139 | 66'519 |
| Equipement | 85'155 | 68'124 | 51'093 | 34'062 | Bénéfice/perte de l'exercice | 0 | 5'139 | 61'380 | 79'109 |
| Petit matériel | 28'109 | 22'487 | 16'865 | 11'243 | | | | | |
| Matériel électronique | 6'231 | 4'985 | 3'739 | 2'493 | | | | | |
| Travaux de transformation | 273'488 | 218'790 | 164'093 | 109'395 | | | | | |
| Total | 470'000 | 370'164 | 292'724 | 232'306 | Total | 470'000 | 370'164 | 292'724 | 232'305 |