

SESSION 2014

**CAPLP
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : HÔTELLERIE – RESTAURATION

**Options : - ORGANISATION ET PRODUCTION CULINAIRE
- SERVICE ET COMMERCIALISATION**

**ÉPREUVE D'ANALYSE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET
MANAGÉRIALE EN HÔTELLERIE - RESTAURATION**

Durée : 4 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Le restaurant « Le Puck* »

Megève compte 3 960 habitants avec une population majoritairement active, dans les secteurs du commerce, des professions intermédiaires et des employés. A ces Megévans viennent évidemment s'ajouter tout au long de l'année les très nombreux touristes, composés de ménages à hauts revenus, mais aussi de familles, de groupes et de seniors.

Megève est la station de ski des Alpes la plus « haut de gamme » et la plus convoitée par les catégories socioprofessionnelles élevées.

Sa localisation en moyenne montagne, bien desservie et proche de toutes les commodités lui vaut de bénéficier d'un « tourisme vert » d'été très dynamique, équilibrant ainsi la saisonnalité globale. Les activités proposées permettent également de maintenir sur la période de printemps et surtout d'automne une fréquentation significative des hébergements de la station.

- L'hiver : La Coupe du Monde de ski alpin, le Snow Golf Cup (golfeurs sur neige) et les internationaux de polo sur neige, des sports prestigieux qui attirent une population aisée, parfois célèbre.
- L'été : Les nuits d'été (festival de concerts), tournois de golf et différentes manifestations équestres. L'été, les taux d'occupation sont exceptionnellement élevés pour une station de montagne, estimés à 58 %.
- L'automne : Différents rallyes de voitures et la coupe de golf du domaine de Mont Arbois (événement très prestigieux).
- Au printemps : Le Raid de Dom (compétitions internationale multisports et le Time Megève Mont Blanc (cyclotourisme) (Source : étude KPMG 2009)

La ville de Megève en Haute-Savoie est propriétaire d'un restaurant appelé « Le Puck »^(*) qui se situe près de la patinoire. Cet établissement offre une terrasse accessible gratuitement aux touristes et aux locaux. La mairie de Megève a décidé de confier la gestion et l'exploitation à un nouveau délégataire. Elle vient de lancer un appel d'offre dans le cadre d'une délégation de service public (DSP).

Olivier et Martin, deux professionnels aguerris, souhaitent répondre à cet appel d'offre lancé par la mairie de Megève.

Olivier, cuisinier et pâtissier, travaille depuis plus de 6 ans dans les cuisines de restaurants étoilés, tant au piano salé qu'en pâtisserie. Il y a appris toutes les techniques de cuisine, il a géré des équipiers et formé des apprentis. Actuellement en poste à la « Ciboulette » à Annecy, il aime travailler avec des produits de qualité, il est en continuelle recherche de nouvelles sensations tant au niveau de la cuisine que du vin qui est sa deuxième passion. Perfectionniste, il écoute la critique et recommence jusqu'à produire le plat qui plaira.

Olivier profite de tout son temps libre pour enrichir ses connaissances et ses compétences en s'entraînant pour divers concours de cuisine et en allant à la rencontre des producteurs de France. Il officie également comme conseiller culinaire pour différents restaurants de la région.

Martin, natif de Saint-Gervais en Haute-Savoie, travaille en salle. Après avoir forgé son expérience en Angleterre et à Paris, il souhaite maintenant retrouver sa région natale.

Sa formation en « Management et Gestion » à l'université Paris Dauphine lui a permis d'accéder en 2009 au poste de directeur adjoint de la brasserie parisienne « Le Vaudeville » (groupe Flo). Ce restaurant, ouvert toute l'année, réalise un chiffre d'affaires annuel de 5 100 K€, avec une moyenne de 350 couverts par jour.

Dans la brasserie « Le Vaudeville », Martin a dirigé une équipe de 60 personnes, dont 30 personnes directement sous ses ordres. Il sait motiver une équipe pour qu'elle assure à chaque instant une prestation de très haute qualité et délègue des responsabilités à ses proches collaborateurs.

^(*) Le « Puck » est le nom donné au palet utilisé pour le Hockey sur glace.

En charge de la gestion des ressources humaines (planning, évaluation, recrutement), de la gestion commerciale (négociation groupe et séminaire), il réalisait aussi le suivi de la gestion analytique et le contrôle de gestion interne à la brasserie (réalisation des budgets annuels et mensuels).

La compétence clé de Martin est son sens de l'accueil et du service au client. Il veut faire d'un restaurant un lieu de bonne humeur où le client vient passer un moment agréable. Il a une grande passion pour la gastronomie et le vin en particulier, passion qu'il sait transmettre à son équipe et à ses clients.

Olivier et Martin veulent réunir leurs compétences pour répondre à cet appel d'offres de la mairie de Megève et reprendre le Restaurant « Le Puck », avec une offre double : cuisine semi-gastronomique et authentique chalet crêperie à destination non seulement de la clientèle de la patinoire, mais aussi les clientèles locales et touristiques.

Dans le cadre de cet appel d'offres, Olivier et Martin vous sollicitent sur les dossiers suivants :

Dossier 1 : L'étude du projet ;

Dossier 2 : Les contraintes inhérentes aux emplois liés à une activité saisonnière ;

Dossier 3 : La gestion prévisionnelle et les perspectives d'avenir ;

Dossier 4 : L'étude de financement et faisabilité du projet.

**Ce sujet prend appui sur une situation réelle.
Cependant, les chiffres et les hypothèses retenus ont été volontairement modifiés.**

Annexe 1 : Extrait du contrat de Délégation de Service Public (DSP)

Annexe 2 : Le label de Maître Restaurateur

Annexe 3 : Quelques avis sur les sites de notation

Annexe 4 : Conditions de vie et de travail des saisonniers

Annexe 5 : Données prévisionnelles

Annexe 6 : Investissements et financement

Avant de se lancer définitivement dans leur projet, Martin et Olivier décident :

- d'examiner l'appel d'offres de la ville de Megève (**Annexe 1**) ;
- d'étudier l'intérêt d'adhérer au label « Maître Restaurateur » (**Annexe 2**).

Depuis quelques années, les sites d'internautes et de notation comme « TripAdvisor » ont pris une place prépondérante dans les comportements d'achat et post achat des consommateurs (**Annexe 3**). Olivier et Martin souhaitent prendre en compte le consommateur et agir sur son processus de décision. Ils décident que leur stratégie de communication respecte les principes de la responsabilité sociale de l'entreprise (aspects sociaux, sociétaux, environnementaux) et cible les deux segments suivants :

- la clientèle « locale » ;
- la clientèle « couples à haut revenu ».

Vous devez :

- 1.1 **Expliciter**, de façon structurée, les principales contraintes qui limitent la liberté d'action d'Olivier et de Martin, à partir de l'extrait du contrat de la délégation de service public (**Annexe 1**).
- 1.2 **Expliquer** comment le label « Maître Restaurateur » est perçu par les restaurateurs et la clientèle des restaurants.
- 1.3 **Lister** les avantages et les limites du label « Maître Restaurateur ». **Conseiller** Olivier et Martin quant à la pertinence de ce label dans leur nouvel environnement.
- 1.4 **Exposer**, à l'aide de vos connaissances et de l'**Annexe 3**,
 - le bouleversement vécu par le monde de la restauration avec l'apparition des sites d'internautes et de notation,
 - les utilisations possibles par les restaurateurs.
- 1.5 **Présenter** une action de communication adaptée à chacune des cibles visées afin de les informer de la reprise du restaurant par Olivier et Martin.

Dossier 2 : Les contraintes inhérentes aux emplois liés à une activité saisonnière

La reprise du restaurant de Megève va entraîner des besoins en personnel saisonnier. L'actualité a placé sous le feu des projecteurs les conditions dans lesquelles vivent et travaillent les saisonniers (**Annexe 4**).

Vous devez :

- 2.1 **Présenter** les contraintes soulevées par l'emploi de saisonniers, tant pour l'employeur que pour le saisonnier.
- 2.2 **Rappeler** quels sont les contrats de travail adaptés à une activité saisonnière et **préciser** quelles en sont les principales caractéristiques.

Dossier 3 : La gestion prévisionnelle et les perspectives d'avenir

Olivier et Martin vous demandent de bien vouloir élaborer un compte de résultat prévisionnel à l'aide de l'**Annexe 5** qu'ils vous ont fournie.

Ils prévoient de contracter un emprunt de 50 000 euros le 1^{er} septembre 2014 pour financer le projet de rénovation :

Vous devez :

- 3.1 **Compléter** l'extrait du tableau d'amortissement de cet emprunt. (**Annexe A à rendre avec la copie**).
- 3.2 **Présenter** le compte de résultat prévisionnel sur 3 exercices (**Annexe B à rendre avec la copie**).
- 3.3 **Rédiger** une analyse structurée, à partir des éléments calculés dans l'**Annexe B**, mettant en évidence l'évolution de la situation en matière d'activité, de coûts et de résultats.

Tous les calculs devront être justifiés sur la copie.

Dossier 4 : L'étude de financement et de faisabilité du projet

La banque et la mairie ont souhaité, en plus du compte de résultat prévisionnel, que vous établissiez un plan de financement sur 3 ans. En effet, dans le cadre de la Délégation de Service Public (DSP), il est prévu que les délégataires réalisent un investissement de 50 000 euros pour l'agencement et la mise aux normes des installations. Cet investissement sera financé en totalité par un emprunt, l'apport en fonds propres financera le besoin en fonds de roulement (**Annexe 6**).

L'obtention de la DSP étant subordonnée à la présentation d'un dossier dont l'une des pièces maîtresses est le plan de financement, vous êtes chargé(e) d'aider Olivier et Martin dans son élaboration.

Vous devez :

- 4.1 **Déterminer** la capacité d'autofinancement dégagée lors des 3 exercices de la façon suivante :
Résultat net + dotation aux amortissements et provisions.
- 4.2 **Compléter** le plan de financement issu du dossier de Délégation de Service Public (**Annexe C à rendre avec la copie**).
- 4.3 **Conclure** quant à l'opportunité et la faisabilité du projet.

Arrondir les résultats à l'euro le plus proche

Extraits du contrat de Délégation de Service Public (DSP)

RESTAURANT « LE PUCK »

Délégation de service public

ARTICLE 1 - FORMATION DU CONTRAT

Le restaurant «Le Puck» est un équipement, propriété de la Ville de Megève. Il est appelé à accueillir tout type d'événement en rapport avec les caractéristiques de l'équipement.

ARTICLE 2 - OBJET DU CONTRAT

Par le présent contrat, la Collectivité confie au délégataire le soin d'assurer la gestion et l'exploitation de l'équipement dénommé Le restaurant «Le Puck» qui comprend également la terrasse telle qu'elle figure sur le plan annexé, l'ensemble formant un tout indissociable. La description des équipements mis à disposition est portée en annexe au présent contrat.

ARTICLE 8 - REDEVANCE D'OCCUPATION

Le délégataire versera au titre de l'occupation du domaine public de la collectivité, une redevance annuelle d'un montant hors taxes de :

Année N : 48 000 €

Années suivantes augmentation de 3 % par an

ARTICLE 19 - CONDITIONS GÉNÉRALES DE PRESTATIONS

2) Pendant la durée du présent contrat, le délégataire est tenu au moins :

a) d'accueillir, selon les besoins, les publics et les utilisateurs selon le calendrier ci-après :

Dates	Horaires d'ouverture
1 ^{er} janvier -15 mars	9 h - minuit
15 mars - 15 mai	9 h - minuit avec un jour de fermeture le lundi
1 ^{er} juin - 15 juillet	9 h - minuit avec un jour de fermeture le lundi
15 juillet - 30 août	9 h - minuit
1 ^{er} septembre - 7 octobre	9 h - minuit avec un jour de fermeture le lundi
1 ^{er} novembre – 15 décembre	9 h - minuit avec un jour de fermeture le lundi
15 décembre – 31 décembre	9 h - minuit

La fermeture annuelle maximale de cinq semaines réparties sur les deux intersaisons (printemps et automne) est autorisée. Elle est définie par le délégataire suite à l'analyse d'activité de l'établissement. Celui-ci se charge de les communiquer à la commune et aux usagers.

- b) de promouvoir l'équipement afin d'accroître sa fréquentation, en développant les animations de terrasse en période estivale, mais également des soirées thématiques tout public sur l'ensemble de l'année.
- c) de proposer des activités qui intègrent les prescriptions du label « famille plus », en proposant un menu et un accueil spécifique dédié aux enfants.
- d) de proposer à sa carte ou dans un menu, un plat issu de la filière courte afin de promouvoir la viande de Megève et ce dès la réouverture de l'abattoir de Megève.
- e) de proposer un menu à un prix économiquement raisonnable afin de permettre à la population résidente permanente ou saisonnière d'accéder à un menu à un prix intermédiaire.
- f) d'assurer la sécurité et la pérennité de l'ensemble des ouvrages mis à disposition et notamment de la conformité des matériels aux normes de sécurité applicables.
- g) de disposer du personnel nécessaire à la gestion du service public. A cet effet le gérant devra assurer une présence effective au sein de l'établissement.
- h) d'assumer les frais relatifs aux consommations d'énergie, d'eau, d'électricité, de téléphone et à toutes les taxes, redevances et impôts relatifs à son activité et à la mise à disposition des équipements.
- i) d'engager toutes les mesures d'information et de promotion nécessaires pour faire connaître les activités organisées au sein de l'équipement.

3) De façon générale, le délégataire est tenu :

- a) de répondre aux demandes des usagers.
- b) de veiller à ce que ses agents soient en permanence aimables et courtois envers tous les utilisateurs.
- c) d'assurer une permanence d'accueil pour les usagers.
- d) d'accueillir et de prendre en compte les demandes des usagers dans les limites des missions qui lui sont confiées.

4) Identité visuelle et graphique de l'équipement « Le Puck »

L'identité visuelle et graphique de l'équipement « Le Puck » (logo et charte graphique validés par la ville), devront en toute circonstance être préservée et mention faite de la ville de Megève par les moyens appropriés. Toute modification est soumise à l'accord de la commune. A ce titre, la dénomination « Le Puck » devra en tout état de cause faire l'objet d'une négociation et d'une validation de la ville si l'exploitant souhaite la changer.

Le label de Maître Restaurateur

I. Les Maîtres Restaurateurs

Mis en place en mai 2007, le titre de Maître Restaurateur est une vraie reconnaissance qui valorise savoir-faire et bonnes pratiques. Il est le seul label de qualité, délivré par l'Etat.

L'objectif recherché est double :

- reconnaître l'excellence des meilleurs professionnels de la restauration traditionnelle,
- valoriser leurs compétences ainsi que leur engagement en faveur de la qualité.

La qualité Maître Restaurateur est donc la garantie d'une cuisine élaborée sur place avec des produits bruts de qualité par une équipe de professionnels de la restauration.

L'évaluation porte sur les grands axes suivants :

- les produits de la table
- la relation clients
- les aménagements intérieurs
- l'environnement et les extérieurs (si existants)
- l'hygiène, la sécurité et la propreté

Les plats proposés doivent être diversifiés : au moins 4 plats en entrée, 4 plats principaux et 4 desserts. En outre, en tant que suggestions ponctuelles, au moins, soit une entrée, soit 1 plat principal, soit 1 dessert devra être renouvelé quotidiennement.

Le titre de Maître Restaurateur est délivré pour une durée de quatre ans, par le préfet du département. On comptait 1300 Maîtres Restaurateurs en novembre 2010. D'ici 2012, ils seront au nombre de 3000 environ.

Le label apporte au client affamé un nombre certain de garanties, plus ou moins basiques :

- la cuisine est faite sur place avec des produits acquis majoritairement frais.
- pas de plats préparés.
- la mise en place de la table doit être faite avec goût et avec des éléments propres et en bon état, secs et non dépareillés.
- renseigner, conseiller et répondre aux clients de façon précise, complète et aimable, avec toutes les informations nécessaires.
- afficher les informations utiles (tarif, prix, services, horaires, moyens de paiement acceptés).
- prendre congé du client de façon chaleureuse, aimable et souriante avec remerciements.
- décoration propre et en bon état.
- les sanitaires en bon état, propres et éclairés, équipés pour le confort du client ...

Source : www.restaurantsquifontamanger.fr

II. Après le label Maître Restaurateur, l'appellation "restaurant"

Il y a eu le label "Maître Restaurateur" lancé en 2007 qui est loin d'avoir connu le succès escompté. Alors les députés UMP veulent en remettre une couche en réglementant l'appellation "restaurant".

Une trentaine de députés UMP ont déposé une proposition de loi visant à réglementer l'appellation "restaurant" et "restaurateur", la limitant aux professionnels élaborant leurs plats "sur place" et "à base de produits bruts", a indiqué mardi le député Daniel Fasquelle à l'initiative du texte.

La ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme remettra d'ailleurs le 2000^{ième} titre de Maître Restaurateur durant l'Assemblée générale de l'association qui aura lieu le 12 novembre 2012 dans le cadre du salon Equip'Hôtel.

Un chiffre très modeste et la preuve que ce label n'est pas un grand succès. Alors si promouvoir la restauration et la cuisine de qualité est louable, faut-il cumuler les strates normatives pour cela ?

Source : cuisine.blogs.ouest-france.fr mardi 23 octobre 2012

III. Enquête restaurateur ou réchauffeur : y a-t-il un cuisinier derrière les fourneaux ?

Les associations de consommateurs réclament plus de transparence sur la préparation des plats servis dans les restaurants. Un souci partagé par les responsables de la profession qui se mobilisent pour valoriser les cuisiniers par le titre de Maître Restaurateur, un label affiché en Alsace par 130 établissements seulement sur 3 500.

« Pour savoir dans quel type de restaurant vous vous trouvez, il suffit de comparer la taille de la carte avec celle de la cuisine. S'il propose 20 à 30 plats différents alors que la cuisine est toute petite et que le chef travaille seul, vous vous trouvez sans doute chez un réchauffeur de plats cuisinés provenant d'un grossiste industriel. » C'est l'avis de Richard Nicolini, le rédacteur en chef de la revue « Le Consommateur d'Alsace », qui publie dans son dernier numéro une enquête sur la restauration en Alsace. « Nous ne dénonçons pas les pratiques des restaurateurs, mais la législation en place qui n'impose pas une information claire des consommateurs », précise Richard Nicolini.

C'est un paradoxe : le « repas gastronomique des Français » a été inscrit au patrimoine immatériel de l'humanité par l'Unesco, mais aucune formation n'est exigée en France pour exploiter un lieu de restauration. Seule contrainte : une formation de 14 heures aux règles d'hygiène. Les restaurateurs français ne sont pas obligés d'indiquer que certains de leurs plats proviennent d'un industriel.

« Les vrais cuisiniers n'hésitent jamais à ouvrir la porte de leur cuisine. Pour les autres, c'est autre chose », remarque Richard Nicolini. « Il n'est pas très flatteur pour un restaurateur d'avouer, par exemple, que le dessert que vous êtes en train de manger, même si celui-ci est excellent, a été conçu par industriel. » Un produit que le consommateur aurait pu trouver ailleurs qu'au restaurant et à un prix nettement moins cher. 80 % des restaurants n'ont plus de pâtissier de formation dans leur cuisine, pour des raisons de coûts salariaux.

Comme son collègue du Bas-Rhin, Roger Sengel, il dit attendre des pouvoirs publics l'instauration d'un dispositif déjà en place pour les artisans boulangers. Seules les boulangeries où l'on fabrique et où l'on cuit le pain peuvent obtenir cette appellation. Sinon il s'agit de simples dépôts de pain.

Pour valoriser le savoir-faire des vrais cuisiniers et marquer ainsi la différence avec un « réchauffeur » ou un « assembleur », les pouvoirs publics ont créé, à l'initiative de l'ancien secrétaire d'État Hervé Novelli, le titre de maître restaurateur attribué depuis 2008. Force est de constater que la mayonnaise n'a guère pris. Quatre ans après, seuls 130 établissements de restauration sur environ 3 500 affichent ce label en Alsace, dont 49 dans le Haut-Rhin. « 500 restaurants pourraient prétendre à ce titre qui n'est pas réservé à la haute gastronomie », indique Jean-Jacques Better. « Les établissements les plus modestes peuvent y prétendre dès l'instant où ils respectent les critères énoncés dans le cahier de charges » (lire ci-dessous). Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer le faible succès du label de maître restaurateur. L'absence de notoriété de ce titre qui n'a pas fait l'objet d'une grande campagne de promotion. Son coût : 500 € pour l'audit valable quatre ans et une cotisation annuelle de 150 € versée à l'Association Française des Maîtres Restaurateurs (AFMR). Un macaron au guide Michelin « rapporte » beaucoup plus, surtout pour les établissements prestigieux. Les plus modestes mais néanmoins de très bonne qualité misent sur le bouche-à-oreille de leur fidèle clientèle. Enfin, certains restaurateurs préfèrent rester libres d'acheter parfois un produit chez un grossiste.

(07/11/2012 à 05:05 par Adrien Dentz) www.cca.asso.fr