

PREMIERE PARTIE : ETUDES PREALABLES ET PROGRAMMATION

L'analyse de la situation initiale (chapitre 1), la définition du besoin et la détermination de la faisabilité (chapitre 2) ainsi que la définition du programme (chapitre 3) sont de la responsabilité expresse du maître d'ouvrage. Le chapitre 4 éclaire celui-ci sur les aspects réglementaires et contractuels en la matière.

CHAPITRE 1.1 - ANALYSE DE LA SITUATION INITIALE.

L'analyse de la situation initiale doit être conduite avec la plus grande rigueur car elle conditionne la pertinence de l'évaluation du besoin.

1.1.1 - ORIGINE DU BESOIN - DONNEES ET CONTRAINTES.

1.1.1.1 - Apparition du besoin.

Le besoin de créer un service de restauration, ou de faire évoluer un service existant, peut être due à plusieurs facteurs, non exclusifs les uns des autres.

Dans certains cas, le besoin initial devra évoluer du fait:

- d'une volonté d'améliorer les prestations et (ou) la productivité ;
- d'une variation du nombre ou de la répartition des convives.

Dans d'autres cas il s'agira de s'adapter à une contrainte spécifique.

Cette contrainte peut être d'apparition progressive en cas :

- de vieillissement de l'infrastructure et des matériels,
- d'évolution des produits et de leur technologie de préparation,
- de nécessité d'améliorer la gestion du personnel.

Cette contrainte peut être au contraire d'apparition brutale en cas :

- de Toxi-infection alimentaire collective (TIAC),
- de rapport d'un service de contrôle faisant état de non conformités,
- de démarchage des sociétés de restauration collective,

1.1.1.2 - Paramètres conditionnant le besoin.

Les paramètres pouvant conditionner le besoin sont très variés. Ils ont trait au personnel de restauration, à la réglementation, à l'implantation des bâtiments, aux finances, et le cas échéant à la restauration des locaux existants.

1.1.1.2.1. - Le personnel de restauration.

Le personnel travaillant dans le service de restauration est le premier concerné par une évolution du service pouvant générer une modification des postes de travail. L'adhésion du personnel est une condition nécessaire à la réussite de cette évolution. Parmi les éléments devant être pris en compte il convient notamment de citer:

- le nombre de personnels ;
- les contraintes des personnels (transport, logement, crèche,) ;
- les statuts : personnel de droit privé ou de la fonction publique ;
- les formations initiale et continue ;
- l'âge des personnels (répartition par tranches) ;
- les possibilités ou non de reclassement.

1.1.1.2.2. - Données réglementaires.

Une autorisation d'exploiter accordée par le préfet est obligatoire si la quantité de denrées d'origine animale traitée est supérieure à deux tonnes par jour ou si la puissance frigorifique installée est supérieure à 500 kW (au dessous de ces valeurs, une simple déclaration suffit). Cette autorisation étant nécessaire pour commencer les travaux, il convient de noter que la procédure complète dure entre 12 et 14 mois.

Un certain nombre de textes législatifs et réglementaires s'appliquent obligatoirement, quel que soit le projet envisagé. Il s'agit des textes relatifs aux domaines suivants:

- hygiène alimentaire,
- hygiène et sécurité des conditions de travail (HSCT),
- accès des handicapés,
- contraintes liées à la protection de l'environnement :
 - évacuation des déchets et des eaux usées,
 - installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE).
- règlement de sécurité incendie.

Dans certains cas, il convient de tenir compte de contraintes supplémentaires :

- établissement recevant du public (ERP),
- immeuble de grande hauteur (IGH),
- règles de constructions contraignantes :
 - monument classé ou zone de protection d'un monument classé,
 - règlement d'urbanisme.

1.1.1.2.3. - Contraintes liées à l'implantation.

- Disponibilité d'un terrain constructible.
- Ce terrain doit être suffisamment éloigné des industries polluantes.
- L'accès à l'emplacement choisi ne doit pas présenter de difficultés majeures pour l'accès des véhicules de type « poids lourds », notamment en ce qui concerne :
 - une largeur insuffisante de la voirie,
 - un passage obligé par une zone à circulation réglementée.

1.1.1.2.4. - Données financières.

Souvent déterminantes, elles se divisent en deux composantes:

- le montant des investissements :
 - enveloppe budgétaire disponible,
 - possibilités d'emprunt,
 - participations financières extérieures,
 - durées d'amortissement.
- les coûts de fonctionnement :
 - rémunérations et charges sociales incluses ou non,
 - participation financière à la charge des convives ,
 - quote-part supportable par la collectivité.

1.1.1.2.5.- Contraintes liées à la restructuration.

La restructuration de locaux existants nécessite, dès l'origine du projet, une étude des possibilités et moyens de production pendant la phase des travaux.

Plusieurs pistes peuvent être exploitées :

- la réhabilitation d'anciens locaux de cuisine,
- la location de cuisines mobiles,
- l'achat de repas à l'extérieur,
- la poursuite de la production dans les locaux, grâce à un phasage et un zonage des travaux dans les locaux.

1.1.2 - DIAGNOSTIC - ETAT DE L'EXISTANT.

Le diagnostic, parfois appelé audit, n'a trait qu'à l'état et au fonctionnement d'un service de restauration existant.

Le diagnostic est indispensable. Il peut être soit partiel, et se limiter à certains des paramètres détaillés ci-après, soit total, et concerner l'ensemble des paramètres.

Le détail de ceux-ci est le suivant :

- prestation :
 - nombre et répartition des convives,
 - prise en compte des spécificités des convives,
 - nombre de jours d'ouverture et de services par jour,
 - modalités de distribution,
 - adéquation entre politique nutritionnelle et plan alimentaire,
 - menus et plats proposés, qualité.
- fonctions et procédures, depuis l'achat des denrées jusqu'à la consommation, telles qu'explicitées ci-après au chapitre 2.1.
- matériels :
 - inventaire,
 - état d'entretien et vétusté,
 - performances,
 - adaptation.

- circuits :
 - accès,
 - circulations.

- état des bâtiments, ce qui permettra d'évaluer le coût des travaux, voire d'établir la faisabilité ou la non faisabilité de ceux-ci.
- gros œuvre,
- locaux,
- second œuvre,
- lots techniques,
- sécurité,
- locaux sociaux,
- maintenance.
- voirie: capacité et état.
- ressources humaines :
 - effectifs et statuts,
 - qualification et formation.
- Gestion :
 - achats,
 - réception,
 - stockage,
 - menus : budget et mise en valeur,
 - paiement des repas.
- productivité.
- adéquation aux règles d'hygiène et de sécurité.

Il est important que tous ces paramètres soient exactement précisés et (ou) quantifiés.

Le diagnostic doit mettre en évidence, pour chacun des paramètres examinés, l'adaptation de l'outil à la fonction demandée ainsi que la conformité à la réglementation et aux guides de bonnes pratiques.

Un rapport de synthèse permet de souligner les points critiques et les écarts constatés entre la situation existante et la situation souhaitable.

Parmi les points étudiés, un recensement des éléments pouvant être conservés ou devant être modifiés pourra être effectué.

Les possibilités offertes par l'environnement proche peuvent également être étudiées, avec comme exemples:

- cuisine centrale sous-employée dans la commune voisine,
- restaurant inter-entreprises à proximité, qui pourrait accueillir les personnels municipaux,
- restauration commerciale permettant d'envisager une externalisation partielle ou totale de la prestation.

1.1.3. - TABLEAU DE SITUATION.

Cette démarche consiste à établir un bilan comparatif entre:

- la situation mise en évidence lors de l'audit,
- la situation optimale souhaitée,
- les évolutions prospectives.

Elle utilise le canevas suivant:

RUBRIQUE ANALYSEE	ECART ENREGISTRE	AMELIORATIONS IMMEDIATES PROPOSEES	SOLUTION A TERME	OBSERVATIONS DIVERSES

Cette analyse multifactorielle doit hiérarchiser les différents problèmes par ordre d'urgence et d'importance. Cette phase permet de passer du constat à la prospective, en mettant en forme plusieurs possibilités répondant aux besoins d'évolution définis lors des phases précédentes.

1.1.4 – ORIENTATIONS POSSIBLES – SCENARIOS.

Chaque scénario envisagé fait l'objet d'une analyse globale, non détaillée, sur les points suivants :

- conséquences au niveau :
 - des convives,
 - de l'outil de production,
 - du personnel.
- corollaires financiers :
 - investissement,
 - fonctionnement,
 - calendrier possible.

Quand les différentes options possibles ont été ainsi analysées, la décision de lancer une opération peut être prise. Il convient alors de définir très précisément l'expression du besoin qui découle de l'orientation et d'examiner en détail les fonctions correspondantes.

1.1.5. - EXEMPLE DE CAS CONCRET EN RESTAURATION MUNICIPALE.

1.1.5.1. - Constat

La ville de X dispose de: - 21 sites scolaires (office et salle à manger),
 - 1 centre d'hébergement,
 - 5 résidences de personnes âgées (foyer - logement).

L'ensemble représente une consommation d'environ 2500 repas par jour en période scolaire. Certains sites ont une cuisine sur place. Deux d'entre eux font fonction de cuisine centrale, et servent en liaison chaude des sites satellites.

La conformité aux règles d'hygiène est très inégale selon les sites dont l'ancienneté est comprise entre trois et vingt ans, et a fait l'objet d'observations fermes des services vétérinaires. Les sites producteurs en liaison chaude ne peuvent pas respecter strictement les températures de transport prescrites et sont à saturation. La livraison des préparations froides s'effectue en véhicule isotherme.

Le contrôle de gestion est très difficile compte tenu de la disparité des sites (coût alimentaire, moyens, effectifs et qualification des personnels).

L'analyse des éléments relatif à la sécurité incendie met en évidence des risques certains.

1.1.5.2. Objectifs

La ville souhaite :

- une mise en conformité respectant la sécurité alimentaire, dans le cadre de la réglementation actuelle et à venir (textes en cours d'élaboration).
- une amélioration de la satisfaction des convives :
 - qualité homogène des repas sur toute la ville,
 - variante maternelle: facilité d'utilisation (escalopes au lieu de côtes),
 - prise en compte de la spécificité "sans porc",
 - permanence du menu unique à cinq composantes,
 - qualité du cadre et de la décoration,
 - mobilier adapté: tables de quatre de hauteurs différentes, etc.,
 - insonorisation : claustras pièges à sons, murs, sols et plafonds,
 - pas d'évolution vers une distribution en self.
- une amélioration des conditions de travail des personnels.
- une gestion affinée, fiable et transparente.

1.1.5.3. - Décision

La ville décide:

- de faire effectuer un audit détaillé de la situation actuelle avec mise en évidence des écarts entre le réel et le souhaitable.
- de demander des propositions de scénarios à des spécialistes, tenant compte des impératifs suivants:
 - permanence de la gestion municipale en mode autogéré,
 - réhabilitation des satellites dans une structure semblable à l'existant,
 - centralisation en liaison chaude ou froide, dans des locaux existants ou à construire.