

## **CHAPITRE 3.6. - FORMATION ET ASSISTANCE TECHNIQUE**

### **3.6.1. - PREAMBULE.**

La création ou la modification d'un service de restauration entraîne, pour l'ensemble du personnel, la prise en compte et la maîtrise d'un environnement composé de locaux, de matériels, de postes de travail et de procédures.

L'article 29 de l'arrêté du 29/09/97, relatif aux conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social, précise : « Le responsable de l'établissement veille à ce que les personnes appelées à travailler dans les locaux dans lesquels circulent des denrées alimentaires suivent des instructions précises leur permettant d'appliquer les dispositions du présent arrêté. Ces personnes suivent une formation continue à l'hygiène des aliments adaptées aux besoins de chaque catégorie de personnel et aux contraintes spécifiques des installations ».

La formation est un élément fondamental pour réussir une mise en œuvre correcte des dispositions réglementaires en matière d'hygiène.

Les besoins en formation sont définis dès la phase de conception de l'ouvrage. Il est souhaitable d'associer l'ensemble de l'encadrement à la définition et à la mise en place du projet de formation.

Le projet de formation tient compte, notamment:

- du niveau de formation et de compétences existantes,
- des postes futurs occupés par les intéressés,
- du répertoire des compétences à acquérir,
- des motivations et ambitions individuelles des personnels.
- du niveau qualitatif attendu des prestations servies aux convives.

### **3.6.2. - EVALUATION DU NIVEAU DE FORMATION INITIALE.**

Le niveau effectif de connaissances sera évalué à la suite d'une série d'entretiens individuels spécifiques qui pourra s'intégrer dans l'audit général de l'opération de réalisation des locaux de restauration.

Cette évaluation porte à la fois sur le niveau des connaissances individuelles (formation initiale) et sur les potentiels en matière d'organisation des tâches en équipe.

Ce premier bilan permet de définir les besoins à satisfaire en matière de formation complémentaire.

### **3.6.3. - BESOINS DE FORMATION COMPLEMENTAIRE.**

La mise en œuvre de cette formation exige une organisation, des délais, des ressources financières et une implication des différents acteurs.

Le projet de formation peut comprendre des axes communs dans le domaine des disciplines de base et des axes complémentaires adaptés à chaque individu, en fonction du poste qu'il occupera.

La formation commune générale aborde les thèmes suivants :

- hygiène : bases réglementaires, principe de la méthode HACCP, .....
- organisation générale du fonctionnement de la cuisine,
- ergonomie et sécurité du travail,
- sécurité incendie.

Les formations spécifiques adaptées à chaque secteur portent notamment sur :

- le répertoire des tâches,
- l'organisation du travail et de la production des repas,
- la définition du poste de travail,
- les procédures et les instructions de travail,
- la mise en œuvre des autocontrôles définis par l'application de la méthode HACCP.

A ce titre, la formation peut être déterminante pour la constitution des futures équipes, car elle doit permettre de positionner chaque personnel au poste le plus adéquat.

La formation comporte des cours magistraux, ainsi que des stages sur les sites en activité (très efficaces pour la formation des personnels). Des documents pédagogiques à conserver sont fournis.

Le contrôle des résultats acquis est attesté par :

- un procès-verbal de stage : rapports contradictoires de l'individu et de l'enseignant,
- l'établissement d'une fiche pour le futur poste de l'intéressé comprenant :
  - une définition du poste et des responsabilités,
  - les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles,
  - les instructions et les procédures de travail,
  - une définition des tâches.

A l'issue de la formation, ces documents sont signés par l'intéressé et constituent un acte de motivation.

Il est souhaitable de désigner un assistant chargé de formation qui assurera la pérennité de l'enseignement dispensé. Il effectuera la surveillance de l'évolution du projet de formation et provoquera les relances ou les modifications nécessaires à la bonne marche de l'établissement.

#### **3.6.4. - ASSISTANCE A L'OUVERTURE DE L'ORGANISME DE RESTAURATION.**

L'assistance à l'ouverture fait partie des besoins de formation complémentaire. Elle est donc à inclure dans le contrat de formation et est à différencier des formations de mise en route des matériels.

Il est utile d'envisager la transmission aux utilisateurs du concept retenu pour l'organisation du travail en cuisine :

- l'adaptation au mode de fonctionnement prévu,
- l'initiation aux installations techniques,
- le respect des prescriptions diverses.

Cette assistance à l'ouverture est généralement faite par l'organisme chargé de la formation complémentaire (cf. § 3.6.3.). Il est possible de faire appel à différents intervenants :

- formateurs de l'organisme de formation,
- fournisseurs de matériels,
- encadrement venant d'autres sites pour une période de 8 à 15 jours.

De la part des fournisseurs de matériels, trois types d'intervention peuvent être attendues :

- initiation aux nouveaux matériels,
- assistance à l'ouverture,
- formation à la maintenance de première intervention.

Il apparaît souhaitable que l'entreprise chargée de la formation reste le maître d'œuvre de l'ensemble du projet de formation afin de coordonner l'ensemble des actions y compris celles découlant de l'utilisation des matériels.

Le contenu de cette assistance, lorsqu'elle a pu être anticipé avant ouverture, est axé sur :

- la mise en œuvre des procédures de travail dans chaque secteur d'activité,
- la bonne utilisation du matériel,
- l'aide à la mise en place des principes de la méthode HACCP.

Cette action doit permettre une meilleure adhésion du personnel aux nouveaux concepts de restauration et, en conséquence, une appropriation des installations, au plan technique, par ce personnel.

### **3.6.5. - ASSISTANCE TECHNIQUE DE GESTION.**

Pour un ouvrage particulièrement complexe, ou lorsque les compétences sur site sont insuffisantes, le maître d'ouvrage peut trouver avantage à confier la formation des personnels et l'assistance à la gestion de la restauration à un organisme de formation ou à une société prestataire de services. Elle détachera une équipe d'experts venant encadrer les équipes.

Cette assistance technique de gestion fait l'objet d'un marché de type «de prestations intellectuelles» (CCAG-PI). L'objet de cette assistance est de faire un transfert des connaissances du personnel de la société vers le personnel du site et de l'amener, dans un temps défini, à une autonomie de fonctionnement.

Le contrat d'assistance technique prévoit en outre :

- la période d'exécution,
- le nombre de personnels mis à la disposition sur le site,
- les fonctions d'assistance et de formation attendues auprès des personnels du site,
- les obligations de résultats liées à la gestion, les procédures de travail et la satisfaction des convives.

Forfaitisée, la rémunération du contrat est liée à l'atteinte des résultats fixés contractuellement.

### **3.6.6. - METHODOLOGIE DE MISE EN PLACE D'UNE ACTION DE FORMATION.**

#### **3.6.6.1. - Initialisation du projet de formation.**

La mise en place d'un nouveau système de restauration, différent des processus précédents, nécessite pour sa réussite, la mise en œuvre d'un accompagnement accepté par l'ensemble des personnels concernés.

Cette démarche s'appuie sur :

- un plan de communication du projet,
- une étude du potentiel humain,
- un positionnement volontaire des agents.

S'agissant d'obtenir la contribution active de chacun, il est nécessaire d'anticiper le changement. C'est pourquoi la démarche est calquée sur le calendrier de l'opération en phases successives.

### 3.6.6.2. - Phase intervenant au cours des études préalables.

#### Les actions à mettre en œuvre par le maître d'ouvrage sont les suivantes :

- impliquer les responsables de restauration le plus tôt possible dans le projet, le suivi des travaux et le choix des matériels,
- constituer le groupe de travail «commission de restauration» et développer l'esprit d'équipe et le partenariat entre les services gestionnaires, de travaux et de restauration,
- identifier et développer un service client pour une qualité de service :
  - fixer le niveau qualitatif des plats et un cahier des prestations,
  - définir l'organisation du service restauration,
  - évaluer les actions de formation à mettre en place ,
- faire accepter le projet par une information aux personnels sur l'évolution des produits et des matériels ,
- mettre en place une cellule d'information et d'orientation pour le personnel (présentation du projet et conduite d'entretiens individuels).
- mise en place, le cas échéant, d'une charte de redéploiement des agents qui ne seront pas repris dans la nouvelle cuisine,
- préparer l'ensemble du personnel à la notion de changement, développer une attitude de confiance et des comportements nouveaux faces au projet de l'établissement.

### 3.6.6.3. - Phase intervenant au cours de la consultation de Maîtrise d'œuvre.

Il convient de choisir l'organisme de formation à la suite d'une mise en concurrence, en tenant compte des critères de choix décrits ci-après.

#### 1) La démarche pédagogique, dont, à titre indicatif :

- implication du personnel dans une organisation et un niveau qualitatif de prestation sur lequel il s'engage.
- évaluation des potentiels.
- intégration de la démarche HACCP.
- formalisation de support de travail.
- intégration de visites et études de cas.
- formations théoriques, pratiques et mise en situation.

#### 2) L'expérience des formateurs dans la mise en place de nouvelles structures de restauration correspondant au projet envisagé.

#### 3) Le contenu du programme de formation technique et son organisation.

#### 4) Les moyens pédagogiques utilisés.

#### 5) Le cas échéant, la présentation d'un projet de communication tourné vers les utilisateurs et les consommateurs :

- **vers le personnel utilisateur** qui va se voir confier une charge de travail différente, peut être supplémentaire, et qui peut manifester des réserves sur l'organisation et les matériels choisis.

- **vers les consommateurs** pour permettre au personnel de restauration d'évaluer et de valoriser la perception de leur travail par les convives.

6) La pertinence du processus d'évaluation des effets de la formation sur le terrain.

#### **3.6.6.4. - Phase intervenant durant les travaux de bâtiment et les prestations d'équipement.**

La mise en œuvre du programme de formation comprend, à titre indicatif :

- des visites, des études de cas,
- des formations communes,
- une formation pour l'encadrement sur la conduite du projet,
- la définition de l'organisation du travail par secteur d'activité avec l'intégration de la méthode HACCP,
- la construction du plan de communication,
- la définition des formations à réaliser par les fournisseurs de matériels.

#### **3.6.6.5. - Phase intervenant deux mois avant l'ouverture.**

Les actions suivantes sont à mettre en œuvre :

- formations spécifiques et formalisation des supports organisationnels,
- formations réalisées par les fournisseurs de matériel,
- organisation de l'assistance technique pour le jour de l'ouverture avec les personnes déléguées pour un renforcement d'assistance à l'ouverture,
- réalisation d'essais en réel des procédures et tâches d'exécution,
- contrôle de l'enseignement dispensé par les chargés de formation.

#### **3.6.6.6. : Phase intervenant lors de l'ouverture de la cuisine.**

Il s'agit de la mise en place de l'assistance à l'ouverture qui se traduit par l'intervention, sur le terrain, des différents formateurs et des coordonnateurs techniques dans chaque secteur d'activité et des fournisseurs de matériel.

Chaque fin de journée, il convient de réactualiser l'action du lendemain aux vues des difficultés rencontrées le jour même, entre formateurs, responsables de restauration et coordonnateurs de secteurs.

#### **3.6.6.7. : Phase se déroulant au cours de la première année d'activité.**

Il s'agit de l'évaluation des conséquences de la formation sur le fonctionnement de l'organisme de restauration. Cette évaluation peut se réaliser suivant trois calendriers :

- évaluation à court terme, basée sur un à trois mois de fonctionnement,
- évaluation à moyen terme, réalisée après un semestre de fonctionnement,
- évaluation à long terme, réalisée après un an de fonctionnement.

Les indicateurs à prendre en compte sont en rapport avec les objectifs fixés dans le cahier des charges de la formation.

A titre indicatif il est proposé ci-après une série d'indicateurs en fonction des échéances des évaluations :

<b>EVALUATIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
Evaluation à court terme. (3 mois après ouverture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des objectifs de planification de la formation.</li> <li>- Rédaction des procédures de travail.</li> <li>- Respect des procédures du travail.</li> <li>- Respect des règles d'hygiène.</li> </ul> <p>(Envisager des actions de formations de rappel pour les secteurs éventuellement en difficulté).</p>
Evaluation à moyen terme. (6 mois après ouverture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction de la clientèle.</li> <li>- Présentation des plats.</li> <li>-Taux de fréquentation du ou des restaurants.</li> <li>- Suivi et évolution du dossier HACCP.</li> <li>- Prix de revient du mois écoulé.</li> </ul>
Evaluation à long terme. (à un an de fonctionnement puis annuellement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction de la clientèle.</li> <li>- Présentation des plats.</li> <li>-Taux de fréquentation du ou des restaurants.</li> <li>- Suivi et évolution du dossier HACCP.</li> <li>- Prix de revient du mois écoulé.</li> <li>- prix de revient</li> <li>- taux d'absentéisme et conditions de travail</li> <li>- application du plan HACCP</li> </ul>

### **3.6.7. – OBSERVATIONS IMPORTANTES A L'ATTENTION DU MAITRE D'OUVRAGE.**

Pour la conception et l'élaboration d'un plan de formation, l'attention du maître d'ouvrage est appelée sur l'importance des éléments suivants :

- Responsabilisation de l'encadrement et de l'ensemble du personnel dans la réalisation d'objectifs.
- Engagement de l'organisme de formation sur des obligations de résultats avec rémunération forfaitaire.
- Assurance pour la pérennité des résultats et aide aux responsables de secteurs de restauration pour l'identification et l'utilisation d'indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus.
- Mise en place de méthodes permettant aux personnels d'évaluer et de valoriser la perception de leur travail par les convives.

Cette démarche, relative à la conception et à la mise en place d'un plan de formation, reste à affiner par rapport à la spécificité de chaque établissement.

## CONCLUSION DU GUIDE

La construction ou la réhabilitation en restauration collective sont des opérations complexes qui doivent être conduites avec méthode, en prenant en compte de manière exhaustive tous les éléments du besoin. C'est dire toute l'importance que le maître d'ouvrage doit donner à la **définition de ce besoin** dans le cadre des objectifs de la collectivité, afin de satisfaire les attentes des convives dans la limite d'une enveloppe budgétaire déterminée en matière d'investissement et de coût de fonctionnement.

En outre, les données techniques relatives à l'équipement des locaux offrent de nombreuses possibilités de choix qui s'inscrivent toutefois dans une obligation de résultat, notamment dans les domaines réglementés de **l'hygiène des aliments** et de la **sécurité des personnes**.

Enfin le maître d'ouvrage doit s'assurer que les éléments de mission ou les dispositions contractuelles ont été rédigées, de manière claire et précise, dans une réelle **spécification de besoin**, et que chacun des contrats a été conclu sur la base des dispositions du **code des marchés publics**, complétées, le cas échéant, par celles découlant de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985, dite **loi « MOP »**.