



Projet « Formation professionnelle dans l'hôtellerie et la restauration 2030 » (FPHR 2030)

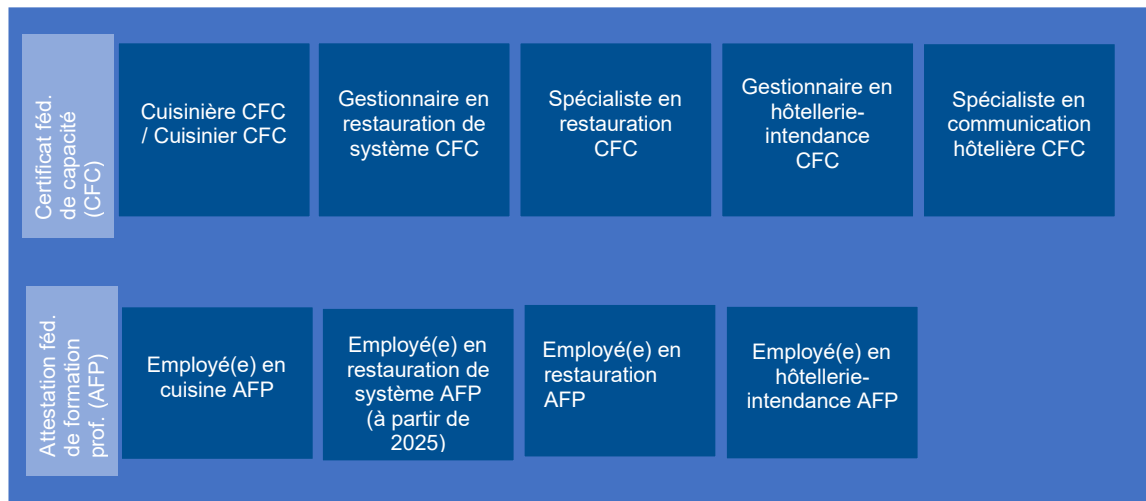
Hotel & Gastro *formation* Suisse

Version :	V8
Date :	30 octobre 2024
Auteur :	Mike Kuhn
Protocole de modification :	V3 : Elaboration (mk) V4 : Remaniement (cam) V5 : Consolidation (mk/cam) V6 : Remaniement (mk) V7 : Remaniement (mk) V8 : Remaniement (mk)

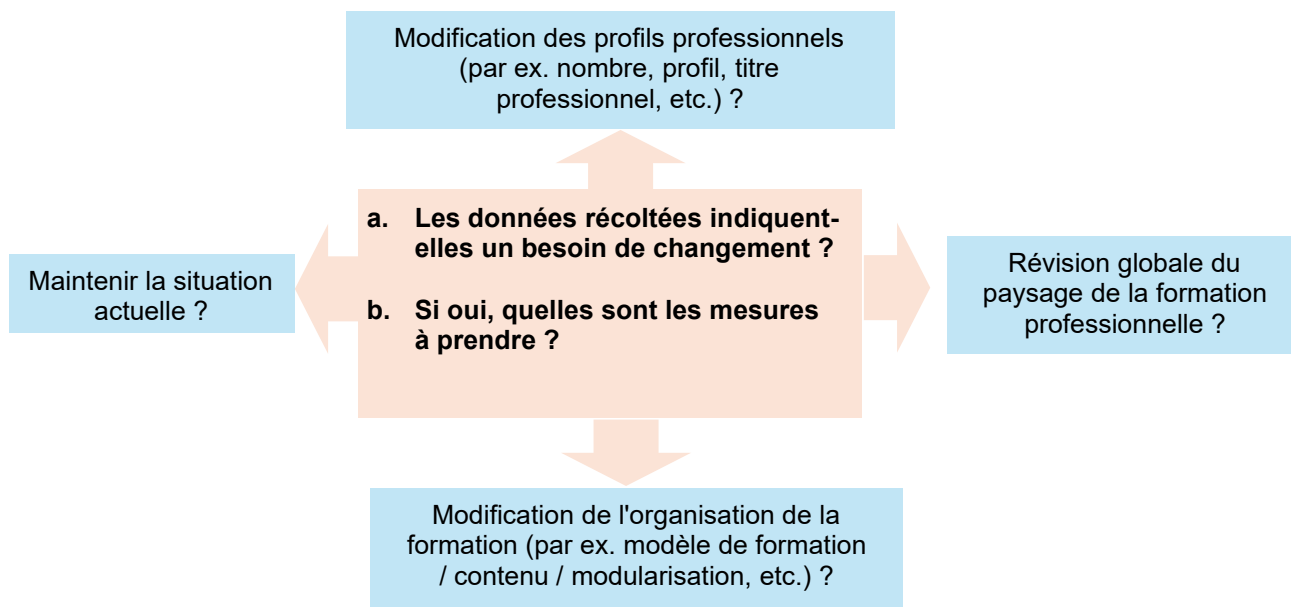
Aperçu du contenu

Grâce au projet « Formation professionnelle dans l'hôtellerie et la restauration 2030 », HGf Suisse vise à assurer à long terme la relève professionnelle et à contribuer ainsi à la compétitivité de l'hôtellerie et de la restauration en Suisse. HGf Suisse répond ainsi au besoin, signalé de nombreuses parts, d'une démarche structurée en vue du développement futur des professions de la branche. Le présent concept a été élaboré pour développer des solutions pratiques et viables, qui répondent aux besoins de la branche et offrent aux personnes en formation une excellente qualification.

Ce projet est consacré aux offres de formation du niveau secondaire II :



L'objectif principal consiste en un vaste relevé de faits et chiffres réels. Si les données recueillies signalent un besoin changement, celui-ci se traduira par les scénarios suivants :



Détaillant la démarche envisagée, ce document servira à informer toutes les personnes impliquées. La décision finale relative à la réalisation du projet, en particulier des phases 1 et 2, incombera au comité de HGf Suisse.

Sommaire

1	Situation de départ.....	4
1.1	Approche HGf	4
1.2	Délimitation	5
1.3	Prémises	5
1.4	Activités précédentes.....	5
1.5	Défis et facteurs d'influence pour la branche.....	5
1.6	Conclusion	7
2	Objectif	7
3	Démarche.....	8
3.1	Sous-projet 1 : Enquêtes / analyse.....	8
3.2	Démarche du sous-projet 1.....	12
3.3	Sous-projet 2 : Synthèse / évaluation	12
3.4	Autres sous-projets	12
3.5	Aperçu du déroulement du projet / chronologie.....	13
3.6	Résultat par phase de projet / horizons temporels	13
4	Accompagnement	15
4.1	Groupe d'accompagnement.....	15
4.2	Reporting / communication	16
4.3	Organisation du projet.....	18
4.4	Coûts du projet.....	19
5	Clôture du projet	20
6	Bibliographie	20

Glossaire

Abréviation	Description
HGf	Hotel & Gastro <i>formation</i> Suisse, avec toutes les organisations régionales et cantonales décentralisées
HGf Suisse	Hotel & Gastro <i>formation</i> Suisse
FPHR 2030	Projet « Formation professionnelle dans l'hôtellerie et la restauration 2030 »
Branche	L'hôtellerie et la restauration, c'est-à-dire notre branche
AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle
CFC	Certificat fédéral de capacité
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
OFS	Office fédéral de la statistique

1 Situation de départ

L'association Hotel & Gastro *formation* Suisse (HGf Suisse) vise à s'engager d'une manière active et durable en faveur du développement professionnel dans l'hôtellerie et la restauration. Reposant sur le partenariat social, cet engagement est ancré dans les statuts de HGf Suisse et constitue le fondement de toutes les initiatives stratégiques destinées à promouvoir la qualification professionnelle et la formation continue dans la branche. A une époque où notre branche est confrontée à des défis majeurs tels que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la numérisation, l'évolution des valeurs et les changements démographiques, le développement professionnel systématique prend de plus en plus d'importance. Grâce à des programmes de développement et des mesures de qualification ciblées, HGf Suisse apporte une contribution décisive au renforcement à long terme des compétences professionnelles et de la compétitivité de l'hôtellerie et de la restauration en Suisse.

Les conditions de travail dans la branche subissent actuellement de profondes mutations, engendrées par les évolutions sociales, démographiques et économiques. Parallèlement, la popularité de l'apprentissage diminue dans toutes les régions de la Suisse. Une carrière ou un début professionnel dans notre branche s'avère également moins attrayant. Il se pose donc la question de savoir si les profils professionnels existants sont dépassés ou s'ils correspondent encore aux besoins actuels.

Ces défis se manifestent dans notre branche par les facteurs suivants :

- Recul du nombre d'apprenti(e)s, surtout en ce qui concerne le profil de cuisinière/cuisinier et de la restauration ;
- individualisation des besoins et des contenus professionnels (ville/campagne, entreprises traditionnelles/innovantes, restauration collective, perceptions différentes des représentant(e)s de la branche, des associations et des organisations cantonales) ;
- les points de vue des parties concernées divergent quant aux mesures à prendre pour améliorer la situation, ainsi qu'aux raisons qui ont conduit à la situation actuelle.

1.1 Approche HGf

Le projet « Formation professionnelle dans l'hôtellerie et la restauration 2030 » (FPHR 2030) vise à procéder à une analyse approfondie du statu quo. Les questions suivantes nous guideront dans cette démarche :

- Quelles sont les approches pour une modernisation des profils professionnels, en termes de contenu, de formes de présentation et d'objectifs de la formation ?
- De nouveaux programmes ou concepts éducatifs peuvent-ils être mis en place ?
- La classification des professions et leurs dénominations sont-elles adéquates ?
- Des compétences communes peuvent-elles être enseignées ensemble ?
- Comment adapter les profils professionnels (contenu, durée, objectif) pour qu'ils gagnent en attractivité ?
- Comment faire évoluer les conditions-cadres dans la branche pour générer un impact positif sur les choix professionnels ?
- Quelles sont les personnes à impliquer et à qualifier afin de valoriser nos professions, et sous quelle forme ? Comment les intégrer dans le processus de formation (ou de choix professionnel) pour que les jeunes s'intéressent à nouveau aux professions de l'hôtellerie et de la restauration ?
- Comment la formation professionnelle peut-elle contribuer à maintenir les professionnel(le)s dans notre branche ?

Sur la base des résultats de cette enquête, il s'agira de procéder à une analyse de l'efficacité du système actuel de la formation professionnelle et, le cas échéant, de le renouveler ou de l'adapter. L'objectif consiste à déterminer, d'ici fin 2028 au plus tard, la nécessité de modifier la structure professionnelle de notre branche. Les résultats de l'enquête (cf. chapitre 3) seront pris en considération dans le cadre d'un éventuel remaniement de notre paysage professionnel.

1.2 Délimitation

Ce projet se focalise uniquement sur les aspects qui ont un lien direct avec la formation. Les éventuelles conclusions quant à l'amélioration des conditions-cadres pour augmenter le nombre de professionnel(le)s seront transmises aux organismes responsables compétents.

1.3 Prémisses

Les prémisses suivantes s'appliquent à l'ensemble du projet :

- N'envisager des modifications qu'en cas de besoin avéré, sur la base des données récoltées ;
- maintenir les éléments qui ont fait leurs preuves ;
- se mesurer aux meilleures pratiques (par exemple à celles d'autres groupes professionnels) ;
- exploiter les possibilités dans toutes les directions envisageables.

1.4 Activités précédentes

Depuis plusieurs années déjà, le secteur du développement des formations professionnelles initiales de HGf Suisse se penche sur les évolutions et les défis de la branche de l'hôtellerie et de la restauration. Les documents suivants ont ainsi déjà été élaborés :

- Big Picture 1 et 2 (2014)
- Rapport de situation « Formation professionnelle 2030 » du Think Tank (2019)
- Enquête WAMAG (2024)

Ces publications seront intégrées dans le projet, afin de tenir compte des développements historiques ainsi que des conclusions actuelles.

1.5 Défis et facteurs d'influence pour la branche

Les changements sociétaux en cours constituent non seulement un appel à l'action qui nous parvient de tous les cercles intéressés, mais nous invitent aussi à repenser la manière dont nous encadrons les futurs professionnel(le)s de notre branche. Des thèmes tels que les compétences vertes, la formation hybride, la perméabilité ainsi que l'inclusion et la diversité, tels que cités par Philipp Gonon en lien avec la formation professionnelle future, prennent de plus en plus d'importance dans la branche de l'hôtellerie et la restauration. Ils devraient donc être intégrés dans le développement de la formation professionnelle initiale.

Parallèlement, différentes mégatendances (par ex. le New Work, la connectivité, la néo-écologie, l'individualisation), la numérisation, mais aussi la pénurie actuelle de main-d'œuvre qualifiée, ainsi que d'autres facteurs d'influence nous incitent à repenser la formation professionnelle.

Afin d'esquisser une formation pratique et orientée vers l'avenir et de répondre à l'évolution des besoins de notre branche et de la société, il convient de tenir compte des thématiques suivantes :

Transformation de la société et compétences vertes

L'évolution de la société entraîne des changements dans les habitudes de vie et les comportements de consommation. Ces tendances ont également une grande influence sur l'hôtellerie et la restauration. La demande de denrées alimentaires saines, durables et régionales progresse, alors que la conscience d'une alimentation saine et de produits locaux s'accroît en même temps. Les entreprises de l'hôtellerie et de la restauration sont invitées à adapter leurs offres et à développer de nouveaux concepts pour répondre aux attentes de la clientèle. Les exigences en matière de formation s'en trouvent également modifiées, étant donné que les apprenti(e)s nécessitent aujourd'hui des connaissances approfondies dans le domaine des pratiques durables, de l'optimisation des ressources (par ex. la réduction de la consommation d'énergie), de la diététique et de l'orientation clientèle. La pandémie a accéléré le passage à la numérisation des processus de travail et aux modèles de travail flexibles, ce qui représente un défi supplémentaire pour la branche, mais offre également de nouvelles opportunités.

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée et perméabilité

Au vu du manque aigu de personnel qualifié dans l'hôtellerie et la restauration, il est nécessaire d'explorer de nouvelles voies. La branche se débat depuis des années pour recruter et fidéliser un nombre suffisant de collaboratrices et collaborateurs qualifiés. Cette situation est aggravée par des conditions de travail qui sont souvent perçues comme exigeantes, telles que des horaires irréguliers et des contraintes physiques. La pénurie de professionnel(le)s a une influence (in)directe sur la qualité de la formation, car il n'existe souvent pas assez de formatrices et formateurs expérimentés pour encadrer la relève d'une manière adéquate. Afin de contrer cette tendance, il convient d'offrir des conditions d'apprentissage attrayantes et d'envisager de nouvelles voies dans l'organisation des formations professionnelles initiales. La notion de perméabilité revêt ici une importance centrale. On entend par là la facilité de passer d'un domaine et d'un champ professionnel à l'autre grâce à des parcours de formation et de carrière flexibles. Une plus grande perméabilité entre les différents niveaux et systèmes de formation devrait être encouragée dans la branche de l'hôtellerie et de la restauration, qui exige des compétences polyvalentes.

Démographie

L'évolution démographique se caractérise par un vieillissement de la population, avec, à la clé, une diminution de la jeune relève disponible. Notre branche est ainsi confrontée depuis des années à une baisse du nombre d'apprenti(e)s. Cette situation aggrave encore la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et augmente la pression sur le secteur pour mobiliser les jeunes pour l'hôtellerie et la restauration.

Les nouvelles générations et leurs exigences vis-à-vis du monde du travail

L'émergence des nouvelles générations, dont notamment les générations Y (millennials), Z et Alpha, constitue un des principaux facteurs influençant la formation professionnelle initiale dans notre branche. Ces jeunes formulent de nouvelles attentes et exigences vis-à-vis du monde du travail, qui doivent être prises en considération. Leurs aspirations s'inscrivent souvent en porte-à-faux avec la démographie et la part croissante d'une clientèle plus âgée, ayant d'autres besoins et attentes en matière de prestations de services gastronomiques. Les facteurs suivants interviennent dans le comportement des nouvelles générations dans la formation professionnelle initiale :

- Changement de valeurs et quête de sens
- Équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée
- Affinité avec la technologie et numérisation
- Droit au développement individuel et à la formation continue
- Inclusion et diversité

À l'avenir, la formation professionnelle dans l'hôtellerie et la restauration sera de plus en plus marquée par les formatrices et formateurs des générations Y et Z. Grâce à leur approche collaborative et axée sur la technologie, ces derniers marqueront de leur empreinte l'apprentissage de la génération Alpha, qui se caractérise par son interconnexion numérique, son comportement adaptatif et ses attentes élevées en matière de flexibilité, de recours à la technologie et de durabilité. Cette constellation apporte une nouvelle dynamique et devrait être intégrée tant à la formation professionnelle initiale que continue.

Numérisation et formation hybride

La numérisation constitue une mégatendance qui transforme fondamentalement la branche de l'hôtellerie et de la restauration. Les innovations technologiques, telles que les systèmes de caisse numériques, les plateformes de réservation en ligne et les services de livraison, ont certes rendu le fonctionnement des entreprises plus efficace, mais s'accompagnent également de nouvelles exigences pour le personnel. Les personnes en formation sont invitées à acquérir des compétences numériques afin de progresser dans une branche tournée vers l'avenir. La numérisation facilite en outre le recours à de nouvelles méthodes d'apprentissage et d'enseignement, telles que l'apprentissage en ligne et les supports pédagogiques numériques, ce qui permet de rendre la formation plus flexible et plus accessible.

Changements / exigences de la branche

Ces dernières années, les exigences en matière de formation professionnelle initiale ont fortement évolué dans la branche de l'hôtellerie et de la restauration. Outre les aptitudes professionnelles traditionnelles, l'on met aujourd'hui l'accent sur les compétences sociales, la communication, la collaboration, l'esprit critique, la créativité et d'autres compétences transversales, sans transiger sur la qualité des techniques du métier. Dans une certaine mesure, l'orientation vers les compétences opérationnelles permet déjà aujourd'hui de tenir compte de ces attentes. Ces nouvelles tendances se reflètent également dans une formation de plus en plus axée sur la pratique, qui ne transmet non seulement des connaissances techniques, mais aussi des compétences personnelles et sociales. Le développement de la formation professionnelle doit aller de pair avec une adaptation permanente des bases légales afin de garantir que les contenus et les structures de la formation répondent aux évolutions technologiques actuelles, aux besoins du marché du travail et aux attentes de la société.

1.6 Conclusion

HGf Suisse est confrontée au défi du développement professionnel de la branche dans un environnement en rapide mutation. L'enjeu consiste à transformer le système de formation afin de correspondre aux exigences futures ou à s'interroger au moins sur la viabilité du paysage professionnel actuel.

2 Objectif

Ce projet vise à adapter la formation professionnelle initiale de l'hôtellerie et de la restauration aux changements dynamiques sur le marché du travail afin de la préparer pour l'avenir, compte tenu des évolutions sociales, technologiques et économiques. La compétitivité de notre branche doit ainsi être assurée à long terme. A cette fin, il se focalise sur les besoins des employeurs, les attentes des jeunes générations et les exigences liées aux compétences modernes.

Ce projet poursuit la démarche suivante :

Rassembler les faits pour constituer une base décisionnelle

Une vaste collecte de données relatives aux exigences actuelles du marché du travail, telles que les besoins en main-d'œuvre qualifiée, les qualifications et les compétences requises, permettra une évaluation sur la base de réalités concrètes. L'implication de tous les acteurs pertinents de la formation professionnelle favorisera une mise en adéquation de celle-ci avec les besoins de la branche.

Déduire des actions

Des actions ciblées seront développées sur la base des données récoltées et analysées, dont notamment

- la définition du (nouveau) paysage de la formation, compte tenu des profils professionnels requis ;
- la modernisation des contenus de la formation (hard skills) en fonction des besoins réels de la branche ;
- la promotion des aptitudes secondaires nécessaires, telles que les compétences non techniques (soft skills) (orientation clientèle, communication, action autonome, etc.) ;
- la modernisation des modèles de formation et des formats d'apprentissage afin de répondre aux besoins des générations concernées (équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, individualisation).

Mettre en œuvre les décisions

Les mesures adoptées seront systématiquement mises en œuvre, en étroite collaboration avec les employeurs, les établissements de formation, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) et les cantons, dans le cadre du partenariat social. Elles engloberont notamment les aspects suivants :

- l'adaptation ciblée des ordonnances sur la formation professionnelle et des plans de formation afin de s'assurer que les personnes en formation acquièrent les compétences requises par le marché du travail ;
- l'intégration de méthodes d'enseignement et d'apprentissage modernes afin de préparer les personnes en formation aux exigences technologiques de la branche ;
- la création d'incitations à rendre les places d'apprentissage plus attractives, par exemple grâce à des horaires de travail plus flexibles ou à des programmes de formation continue au sein des entreprises ou au niveau interentreprises.

Vérifier l'effet

La mise en œuvre des mesures adoptées doit faire l'objet d'évaluations régulières afin de s'assurer que les objectifs du concept soient atteints. A cet égard, l'on veillera notamment à ce que :

- le contenu de la formation réponde aux exigences du marché du travail ;
- le nombre de personnes en formation couvre les besoins en main-d'œuvre qualifiée ;
- les mesures visant à augmenter l'attractivité des professions de l'hôtellerie et de la restauration soient connues ;
- la compétitivité des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration soit renforcée ;
- les instruments permettant un contrôle régulier de l'efficacité soient connus, afin que la formation puisse être systématiquement adaptée à l'évolution des exigences du marché.

Il convient de tenir compte des besoins du marché du travail ainsi que des mégatendances sociales et des aspirations des nouvelles générations.

Une grande importance sera accordée à la prise en considération des besoins et des attentes réels du marché du travail. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la nécessité croissante de compétences numériques et sociales demandent une formation pratique et orientée vers l'avenir, axée sur les exigences des entreprises. Une coopération étroite avec les employeurs et les associations de la branche s'avère essentielle afin de garantir que la formation soit parfaitement adaptée à la demande et aux évolutions du marché du travail.

En outre, il s'agira de tenir compte des besoins ainsi que de l'évolution des valeurs et des aspirations des nouvelles générations. Ces tendances influenceront aussi bien les exigences en matière de formation que les attentes relatives aux modèles de travail, à la flexibilité et aux possibilités de développement personnel.

3 Démarche

Le projet FPHR 2030 poursuit une approche systématique en vue de l'analyse, du développement et de la mise en œuvre de structures de formation et de profils professionnels viables. Chaque sous-projet s'appuie sur l'étape précédente et élabore une solution globale pour relever les défis de la branche.

3.1 Sous-projet 1 : Enquêtes / analyse

Afin d'étudier la situation réelle de la formation professionnelle initiale dans l'hôtellerie et la restauration et de pouvoir en tirer les conclusions qui s'imposent, des données et des faits exhaustifs seront récoltées dans le cadre du premier sous-projet. Les différents aspects de la collecte et de l'analyse des données seront présentés ci-dessous.

Méthodologie :

La collecte de données repose sur une combinaison d'approches qualitatives et quantitatives :

Enquête quantitative :	<p>Objectif : recueillir les statistiques de la branche, les données du marché de l'emploi, le nombre de personnes en formation et les évolutions technologiques</p> <p>Qui : Confédération/cantons, représentations de la branche (associations, organisations cantonales, etc.), établissements de formation, entreprises, personnes en formation, élèves, jeunes professionnel(e)s</p> <p>Comment : entretiens, ateliers, enquêtes, visites, analyse de documents</p>
Enquête qualitative :	<p>Objectif : s'informer sur les circonstances réelles, déterminer les éléments qui favorisent ou entravent l'entrée/le maintien dans la branche</p> <p>Qui : représentations de la branche, responsables de la formation, élèves en orientation professionnelle, jeunes professionnel(e)s, entreprises formatrices, entreprises sans activité de formation, groupes de discussion</p> <p>Comment : ateliers/tables rondes, visites et interviews, sondages</p>
Recherche secondaire :	Analyser les études et les publications existantes afin d'intégrer les défis connus ainsi que d'éventuelles pistes de solutions

Parties prenantes :

L'analyse des parties prenantes consiste en l'identification et l'association de tous les acteurs de la formation professionnelle. En collaboration avec les responsables de la branche, ceux-ci seront déterminés et invités à apporter leur contribution, Les principales parties prenantes sont les suivantes :

Représentation de la branche	<p>Qui : organismes responsables de HGf Suisse, associations professionnelles</p> <p>Pourquoi : connaître les exigences à l'égard des professionnel(e)s de la branche</p>
Établissements de formation	<p>Qui : écoles primaires et professionnelles, centres CIE</p> <p>Pourquoi : saisir les défis de la mise en œuvre sur le terrain et le potentiel d'amélioration, les avantages et inconvénients des professions actuelles</p>
Groupes cibles	<p>Qui : les élèves en tant que futurs professionnel(e)s potentiels, les personnes en formation et les jeunes diplômé(e)s de la branche</p> <p>Pourquoi : identifier les besoins et les obstacles éventuels liés à l'aménagement de la formation, resp. l'attractivité de l'entrée et/ou du maintien dans la branche</p>
Formatrices et formateurs en entreprise	<p>Qui : responsables de la formation/entreprises qui forment ou non des apprenti(e)s</p> <p>Pourquoi : comprendre les raisons pour lesquelles une entreprise (ne) propose (pas) de place d'apprentissage</p>
Confédération/cantons	Qui : Confédération (SEFRI), cantons (CDIP, CSFP, offices cantonaux de l'enseignement secondaire et professionnel)

Pourquoi : prendre en considération les bases légales et réglementaires

OrTra d'autres professions

Qui : OrTra d'autres professions qui pratiquent actuellement la formation professionnelle avec succès (chiffres en hausse), d'autres OrTra avec une proximité avérée avec notre branche

Pourquoi : identifier les (meilleures) pratiques d'autres organisations de la formation professionnelle, établir une éventuelle collaboration avec des professions apparentées

La collaboration avec les différents **représentant(e)s de la branche** est essentielle pour pouvoir tenir compte des préoccupations de l'hôtellerie et de la restauration sur le plan de la formation. Mais il convient également de s'appuyer sur les expériences d'autres branches apparentées et/ou considérées comme progressistes en matière de développement professionnel. Une démarche intersectorielle peut être envisagée pour la collecte de données en collaborant avec différentes branches industrielles et établissements de formation afin d'identifier les tendances, les meilleures pratiques et les innovations technologiques. L'objectif consiste à disposer d'une vue approfondie des exigences du marché du travail et à favoriser l'échange de connaissances et d'expériences pour améliorer la qualité de la formation.

Remarque : Afin de ne pas compromettre le respect du calendrier, il est nécessaire que les participant(e)s au projet disposent de suffisamment de temps pour assumer leurs tâches. Il est important de tenir compte de ce critère lors de la proposition de personnes intéressées.

Sources écrites :

Les **Big Picture 1 et 2** de 2014 offrent un aperçu précieux des interfaces, en matière de formation, entre les différentes professions de notre branche. Ces documents permettent de faire le lien entre les évolutions historiques et les tendances actuelles. Ils présentent certains parallèles avec le rapport de situation du Think Tank, qui a déjà intégré une grande partie des résultats.

Les conclusions suivantes des Big Picture 1 et 2 sont pertinentes pour le développement des formations professionnelles initiales de l'hôtellerie et de la restauration :

- Formation modulaire axée sur des compétences spécifiques : tenir compte des compétences partagées et complémentaires des différentes professions. Une structure modulaire pourrait ainsi être établie afin de transmettre des compétences de base communes à tous les métiers, tandis que les spécialisations interviendront plus tard durant la formation.
- Focalisation sur les valeurs individuelles et sociales : Il est constaté que la formation professionnelle devrait accorder une attention plus importante à la vente d'expériences, de valeurs et d'individualité dans notre branche. Dès lors, il s'agirait de mettre davantage l'accent sur les compétences sociales, l'orientation clientèle et les valeurs individuelles.
- Orientation vers la technologie et les hôtes : Le rapport met en avant les compétences technologiques et la focalisation sur la clientèle. Ces aspects sont à prendre en considération grâce à l'intégration d'outils numériques, de technologies de communication modernes et de formations consacrées à l'orientation clientèle. Les apprenti(e)s doivent à la fois saisir les développements technologiques et apprendre à fournir des prestations de services personnalisées.
- Parcours de carrière et transition vers la formation professionnelle supérieure : Les rapports soulignent l'importance d'un passage sans heurts entre la formation professionnelle initiale et supérieure. Une telle transition peut être encouragée grâce à des parcours clairement définis qui offrent aux personnes en formation des passerelles faciles d'accès vers la formation professionnelle supérieure. Une telle approche favoriserait l'apprentissage tout au long de la vie et améliorerait l'attractivité des professions de l'hôtellerie et de la restauration.

Le **rapport de situation du Think Tank** se penche sur les défis actuels de la branche et propose des pistes pour la conception future des offres en matière de formation en s'appuyant sur les résultats des Big Picture 1 et 2. Il convient de mentionner en particulier les points suivants :

- Intégration de systèmes modulaires et de structures de formation flexibles : Le rapport souligne la nécessité d'assouplir la formation professionnelle initiale grâce à des systèmes modulaires. Ceci permettra aux apprenti(e)s d'adapter leur formation à leurs besoins individuels et aux exigences du marché.
- Equilibre entre la technologie et les techniques artisanales : Le rapport met le doigt sur le déséquilibre entre la technologisation, les compétences du métier et la proportion élevée de salarié(e)s non qualifiés. Cet aspect devrait être abordé en développant des mesures qui permettent aux personnes en formation d'acquérir des compétences à la fois technologiques et artisanales.
- Certification et validation des acquis : Ce projet pourrait reprendre l'idée d'un système de certification tel que proposé dans le rapport, permettant aux personnes en formation de suivre et de faire valider leurs modules de manière flexible. Une telle approche favoriserait non seulement l'apprentissage tout au long de la vie, mais renforcerait également la perméabilité entre les différents niveaux de formation (qualification de base, formation professionnelle initiale, formation continue et formation professionnelle supérieure) et ainsi la mobilité professionnelle.
- Promotion des carrières de spécialistes et de direction : Le rapport souligne l'importance de parcours de carrière clairement définis. Ce projet pourrait esquisser des voies de formation ciblées pour les carrières de spécialistes et de direction. La flexibilité des modules permettrait aux personnes en formation de gérer leur parcours en fonction de leurs propres objectifs et capacités.

Le **rapport Wamag de 2024** fournit des données utiles, bien que non représentatives, sur la situation actuelle et la disponibilité au changement de la part des différentes parties prenantes du système de la formation professionnelle initiale (employeurs, corps enseignant). Cette publication fera l'objet d'une analyse détaillée dans le cadre du sous-projet 1, afin

- de mieux comprendre la disposition des formatrices et formateurs et des entreprises à procéder à d'éventuelles réformes de la formation professionnelle initiale ;
- d'identifier les défis et les obstacles au niveau de la structure et de la pratique de la formation ;
- de suggérer des mesures visant à rendre les formations plus attrayantes.

D'autres ouvrages spécialisés relatifs aux tendances dans l'hôtellerie et la restauration, à la formation professionnelle et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée seront également étudiés dans ce contexte. Parmi les documents les plus importants figurent notamment

- les rapports sur la numérisation et son influence sur la formation professionnelle ;
- les études consacrées aux attentes des générations Y, Z et Alpha dans le domaine éducatif et professionnel ;
- les comparaisons entre les systèmes de la formation professionnelle au niveau international (identification d'exemples de bonnes pratiques).

Les **statistiques** du SEFRI ainsi que de l'Office fédéral de la statistique (OFS) offrent une base solide pour l'analyse du taux de formation, des tendances démographiques et des données du marché du travail. Ces statistiques seront notamment utilisées pour :

- quantifier la baisse du nombre d'apprenti(e)s dans la restauration ;
- cerner les différences régionales au niveau de la demande de places d'apprentissage et de main-d'œuvre qualifiée ;
- analyser les tendances quant à l'évolution des contrats de travail, des salaires et des conditions de travail.

3.2 Démarche du sous-projet 1

Afin de répondre à ces défis complexes et de développer des solutions orientées vers l'avenir, il convient de se pencher plus en détail sur certaines questions et d'approfondir les différents facteurs pertinents pour le développement professionnel dans l'hôtellerie et la restauration. Ces interrogations ne constitueront qu'une première étape et ne seront pas énumérées ici d'une manière exhaustive.

La planification détaillée interviendra durant le projet partiel et fera l'objet d'un aperçu séparé avec, à la clé, une liste détaillée des questions à étudier ainsi que des mesures à prendre pour obtenir les résultats escomptés. Les échéances temporelles seront également définies.

Cette analyse servira à éclaircir les différents facteurs intervenant dans les choix professionnels dans l'hôtellerie et la restauration et contribuera ainsi au développement de la formation professionnelle dans notre branche.

3.3 Sous-projet 2 : Synthèse / évaluation

Les données du sous-projet 1 seront ensuite consolidées afin de retenir les principaux enseignements. Il est important d'établir des critères d'évaluation clairs pour s'assurer que les données provenant de différentes sources soient appréciées de manière uniforme et interprétées en fonction des exigences de la branche de l'hôtellerie et de la restauration.

3.4 Autres sous-projets

Ce n'est que lorsque les résultats du sous-projet 2 seront disponibles que les autres sous-projets (3 à 5) seront décrits de manière plus détaillée. Leur articulation concrète dépendra en grande partie des résultats de la récolte de données, raison pour laquelle il sera nécessaire d'établir une planification flexible en fonction des conclusions finales.

Nous esquisserons ci-dessous la marche à suivre du point de vue actuel :

3.4.1 Sous-projet 3 : Ebauches de solutions

Des ébauches de solutions seront développées sur la base des résultats des travaux précédents. Lors de sa décision, le comité devra s'assurer que celles-ci permettent de relever les défis à court et à long terme et offrent suffisamment de flexibilité pour pouvoir réagir aux changements sur le marché et en matière de formation.

3.4.2 Sous-projet 4 : Décision / planification de la mise en œuvre

Les pistes de solutions élaborées dans le cadre du sous-projet 3 seront soumises au comité d'Hotel & Gastro *formation* Suisse, auquel incombera la décision finale. Il conviendra par la suite d'élaborer un plan de mise en œuvre. Celui-ci englobera

- la clarification des étapes nécessaires pour la réalisation du projet ;
- l'établissement d'un calendrier détaillé de l'implémentation ;
- l'attribution des responsabilités ;
- la budgétisation et la planification des ressources.

3.4.3 Sous-projet 5 : Mise en œuvre

Une fois ces mesures définies, la traduction dans la pratique professionnelle sera entamée. Il sera indispensable de procéder à une mise en œuvre structurée intégrant les responsabilités et les différentes étapes déterminées durant le sous-projet 4, pour évaluer les progrès réalisés et s'assurer que les mesures décidées soient correctement appliquées. Un suivi permanent et une vérification systématique des résultats seront déterminants afin de pouvoir procéder à des ajustements en temps utile et garantir le succès de l'implémentation à plus long terme. Dans cette perspective, le comité de HGf Suisse sera régulièrement informé de l'état de l'avancement des travaux.

3.5 Aperçu du déroulement du projet / chronologie

Ce projet est prévu pour une durée totale de 6 ans.

Enquêtes/analyse			Synthèse/évaluation Planification du projet/étapes Elaboration des ébauches de solutions					
Sous-projet 1 : T3/2024 à T4/2026			Sous-projets 2 et 3 : T1/2027 au T4/ 2027			Sous-projets 4 et 5 : Début 2028 à 2030		
2024	2025	2026	2027			2028		2029 2030

3.6 Résultat par phase de projet / horizons temporels

La démarche et les étapes des phases 1 à 3 sont les suivantes :

Sous-projet 1 : Enquête/analyse

	2025				2026				2027				2028			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planification :																
<ul style="list-style-type: none"> Elaboration de tous les documents nécessaires (tableaux chronologiques et échéanciers, instruments de contrôle pour les phases 1 à 3 du projet, supports pour la récolte des données) Identification des (groupes de) personnes impliquées 																
Mise en œuvre :																
<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de l'enquête 																
Contrôle :																
<ul style="list-style-type: none"> Préparation des résultats par les responsables de projet, à l'intention de la direction Respect des délais impartis 																
Critère décisionnel pour la validation du SP 2 :																
Toutes les données requises ont-elles pu être collectées ? La quantité de données recueillies est-elle suffisante pour permettre une évaluation représentative ?																

Sous-projet 2 : Synthèse/évaluation

	2025				2026				2027				2028			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planification :																
• Elaboration des documents d'évaluation des données																
Mise en œuvre :																
• Appréciation des résultats, établissement d'une synthèse																
• Conclusions de la récolte de données																
• Recommandation pour la suite à donner au projet																
Contrôle :																
• Préparation des résultats à l'intention du comité directeur de HGf Suisse																
• Respect des délais impartis																
Critère décisionnel pour la validation du SP 3 :																
Les données collectées signalent-elles un besoin d'agir ?																

Sous-projet 3 : Ebauches de solution

	2025				2026				2027				2028			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planification :																
• Planification des délais et des différentes étapes de projet pour élaborer des pistes de solutions																
Mise en œuvre :																
• Évaluation des ébauches de solutions																
• Elaboration des structures-cadres professionnelles (durée, formes, dispositions légales, tendances, numérisation, structure modulaire, etc.)																
• Définition des professions																
• Précision du contenu de chaque profession																
• Planification détaillée des phases de projet 4 et 5																
Contrôle :																
• Concertation régulière avec les groupes d'accompagnement																
• Préparation des résultats à l'intention du comité directeur de HGf Suisse																
• Respect des délais impartis																
Critère décisionnel pour la validation des SP 4 et 5 :																
Existe-t-il une solution susceptible de moderniser le paysage professionnel de la branche et de rallier une majorité des membres des organes de décision ?																

IMPORTANT : Sans le consentement de la direction du projet, de la direction de HGf Suisse et/ou du comité directeur, l'étape suivante ne sera pas entamée et le projet sera abandonné. Alternativement, il conviendra d'identifier les facteurs permettant une éventuelle poursuite du projet dans des conditions modifiées. Les phases ultérieures du projet tiendront compte des conséquences de ces adaptations.

4 Accompagnement

Au cours de la mise en œuvre des cinq sous-projets, différentes parties prenantes seront associées au déroulement des travaux afin de favoriser le processus décisionnel et de s'assurer que tous les besoins de la branche soient pris en considération.

4.1 Groupe d'accompagnement

Le groupe d'accompagnement constitue un organe consultatif appelé à fournir des retours d'information pertinents et à apporter des perspectives complémentaires afin de garantir des solutions axées sur la pratique et tournées vers l'avenir. Sa composition n'est pas statique, mais sera complétée par les divers acteurs de la formation professionnelle au cours des différents projets partiels. En fonction de leur mandat, ces différents membres assumeront un rôle consultatif ou soutiendront activement la direction du projet dans l'élaboration de solutions concrètes. Ils évalueront les travaux et résultats en cours en faisant valoir les intérêts de leur mandant(e). Toutes les parties prenantes seront régulièrement tenues informées de l'évolution du projet, à des intervalles différents.

Compétences et attributions : Les membres du groupe d'accompagnement sont investis d'un pouvoir décisionnel et largement acceptés (élus) en tant que représentant(e)s de leur organe mandant. Ils défendent les intérêts de celui-ci, disposent des compétences requises en matière de formation professionnelle et assument leurs tâches respectives de manière professionnelle, régulièrement et dans les délais impartis.

Qui	SP 1	SP 2	SP 3	SP 4	SP 5
Organismes responsables : respectivement une personne	X	X	X	X	X
Associations professionnelles : resp. 2 personnes par groupe professionnel/profession actuelle, provenant de 2 régions linguistiques différentes	-	-	X	-	X
Organisations décentralisées de HGf : - Suisse alémanique : 3 personnes élus - Suisse romande : 2 personnes élus - Tessin : 1 personne	X	-	X	-	X
HEFP : 1 personne	X	-	X	X	X
SEFRI : 1 personne	-	-	X	X	X
CSFP (Offices de la formation professionnelle) - Suisse alémanique : 1 personne - Suisse latine : 1 personne	-	-	X	X	X
Écoles professionnelles : 1 - 2 personnes	X	-	X	-	X
Représentation d'autres branches : 1 personne	X	-	X	-	-

Description du rôle des membres du groupe d'accompagnement :

SP 1 :	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir le groupe de projet dans la recherche de personnes de contact Agir en tant que porté d'entrée et faciliter les relations dans la phase d'enquête Participer activement aux différentes phases de projet sur la base de mandats concrets Mettre des valeurs empiriques à la disposition de la direction du projet
---------------	--

SP 2 :	<ul style="list-style-type: none"> • Aider à identifier les conclusions-clé • Dédurre les besoins
SP 3 :	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir le développement de pistes de solutions pratiques et innovantes • Procéder à un examen et à une appréciation critique des propositions élaborées • Mettre en évidence les potentiels d'amélioration • S'assurer que les solutions retenues répondent aux exigences de la branche, du marché du travail et de la formation professionnelle initiale et continue • Formuler des recommandations pour préciser les propositions soumises • Evaluer les solutions concrètes telles qu'élaborées, établir un ordre de priorité et émettre des recommandations de mise en œuvre
SP 4 :	<ul style="list-style-type: none"> • Organe consultatif • Contribuer à élaborer une base décisionnelle claire à l'intention du comité directeur de HGf Suisse • Favoriser une mise en œuvre efficace et ciblée
SP 5 :	<ul style="list-style-type: none"> • Surveiller l'accomplissement des mesures et assurer un suivi permanent ; évaluer les progrès réalisés et signaler des obstacles éventuels • Veiller à ce que la mise en œuvre soit réalisée conformément aux règlements et à la législation • Aider à procéder à des ajustements • Fournir un feed-back par rapport à la qualité et à l'efficacité de la mise en œuvre

4.2 Reporting / communication

4.2.1 Objectif du reporting

- Assurer un flux continu d'informations clairement structurées parmi les membres de l'équipe de projet, ainsi qu'avec les parties prenantes
- Promouvoir la transparence dans le cadre du projet afin de permettre des décisions rapides
- Favoriser la mise en œuvre du projet grâce à des retours d'information réguliers et la validation des résultats
- Soutenir la direction du projet dans la coordination des tâches ainsi que dans le contrôle de la réalisation des objectifs des différents sous-projets
- Encourager une compréhension cohérente des résultats et décisions grâce à l'implication régulière de toutes les parties prenantes

4.2.2 Fréquence

- Rapport de situation hebdomadaire à l'intention de la direction de HGf Suisse
- Rapport mensuel sur l'état de l'avancement des travaux à l'intention du groupe d'accompagnement
- Présentation bimensuelle à l'adresse du comité directeur de HGf Suisse
- Rapport trimestriel soumis à toutes les HGf décentralisées
- Mises à jour semestrielles à l'adresse des autres groupes d'intérêt (par ex. des associations de branche)

4.2.3 Priorités thématiques de la communication

- État de l'avancement des travaux dans les différents sous-projets
- Identification et évaluation des risques du projet
- Présentation et appréciation des résultats intermédiaires sur la base des données récoltées dans le cadre du sous-projet 1
- Évaluation de l'efficacité et de la réalisation des objectifs selon les exigences des acteurs pertinents

4.2.4 Documentation

- Publication semestrielle en allemand et en français de tous les résultats obtenus sur le site de HGf Suisse
- Rapports détaillés pour chaque phase de projet achevée, comportant un aperçu des objectifs atteints, des points en suspens et des mesures prévues
- Documentation claire des décisions, adaptations et harmonisations dans un document de projet principal
- Tenue permanente d'un journal de bord se trouvant à la disposition de la direction et du comité de HGf Suisse

4.2.5 Aperçu des processus de communication

Communication/rythme	Responsables	Destinataires	Contenu	Format
Rapport de situation hebdomadaire	Direction du projet	Direction	Etat de l'avancement des travaux, points en suspens, risques, mesures	Rapport oral d'env. 30 minutes Courriel présentant un rapport succinct (max. 1 page) et un tableau récapitulatif complémentaire
Rapport mensuel sur l'état de l'avancement des travaux	Direction du projet	Groupe d'accompagnement	Aperçu de la réalisation des étapes Ajustements du plan horaire Evaluation des résultats intermédiaires Eventuels obstacles	Présentation (complétée si nécessaire par des diagrammes et des représentations graphiques)
Présentation bimensuelle	Direction du projet	Comité directeur HGf	Aperçu de la réalisation des étapes Discussion des résultats intermédiaires Etat du budget Décisions à prendre	Présentation des différentes étapes et des résultats lors de la réunion du comité directeur
Rapport trimestriel	Direction du projet	HGf décentralisées	Évaluation des résultats intermédiaires	Tables rondes Réunions en ligne

Mises à jour semestrielles	Direction du projet	Autres groupes d'intérêts	État de l'avancement des travaux	Tous les résultats obtenus sont régulièrement publiés sur le site web de HGf (all./fr.)
----------------------------	---------------------	---------------------------	----------------------------------	---

4.2.6 Nomination des membres des groupes

- Groupe d'accompagnement :

Nombre de membres : 25 personnes, en fonction de l'état de l'avancement du projet

Élection des membres : par le comité directeur de HGf Suisse
représentation des organismes responsables
représentation des associations professionnelles
représentation des HGf décentralisées

4.2.7 Décisions et concertation

- Dans le cadre d'un sous-projet :
Les décisions opérationnelles sont prises par la direction du projet après consultation de la direction de HGf Suisse.
- Conclusion d'un sous-projet ;
Au terme de chaque sous-projet, le comité directeur décide de la poursuite ou de la nécessité d'adaptation du projet.

4.3 Organisation du projet

Comité directeur de HGf Suisse

Le comité directeur assume la responsabilité globale du projet. Il décide de l'orientation stratégique et valide chaque phase du projet. Toutes les décisions liées aux questions financières et à un éventuel changement de cap lui incombent.

- Tâches :
 - Approbation et suivi de l'état de l'avancement du projet
 - Décision de la poursuite ou de l'adaptation du projet après chaque phase
 - Acceptation finale des résultats du projet

Direction de HGf Suisse

La direction rend directement compte au comité directeur et assume un rôle majeur en matière de pilotage et le contrôle.

- Tâches :
 - Concertation régulière avec la direction du projet
 - Examen des rapports et documents décisionnels soumis au comité directeur
 - Approbation des décisions opérationnelles prises dans le cadre d'un sous-projet.

Direction du projet

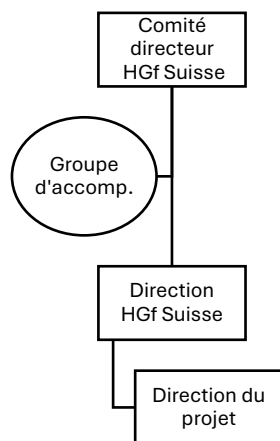
Elle se compose d'un(e) responsable de HGf Suisse qui assume le pilotage opérationnel du projet, ainsi que d'un groupe interne de spécialistes apportant soutien et conseils.

- Tâches :
 - S'assurer de la réalisation de tous les sous-projets dans les délais impartis
 - Coordination des sous-projets
 - Organisation des réunions de projet et communication avec toutes les parties prenantes
 - Suivi du cadre budgétaire
 - Préparation de rapports intermédiaires et de présentations pour le comité et la direction

Groupe d'accompagnement

Le groupe d'accompagnement assume un rôle d'état-major dans le cadre du projet. Il est responsable de la transmission des informations et de la communication externe avec les organismes responsables.

- Tâches :
 - Accompagnement et consultation de la direction du projet durant les différentes phases
 - Soutien de la direction du projet dans l'élaboration de solutions concrètes
 - Propositions d'adaptation et d'amélioration des ébauches de solutions
 - Représentation des intérêts et perspectives des différents acteurs
 - S'assurer que les solutions élaborées correspondent aux exigences de la branche



4.4 Coûts du projet

Ce concept englobe une planification et une allocation approximative des ressources. Il se concentre sur les sous-projets 1-3 (jusqu'à fin 2027), étant donné que les décisions prises par le comité directeur à l'issue du sous-projet 3 auront une influence décisive sur les coûts ultérieurs.

Charges	Budget total	Ø par an env.	Provenance des fonds
Ressources humaines internes	750'000	250'000	HGf Suisse, contributions aux projets (Confédération/cantons)
Ressources humaines externes	150'000	50'000	HGf Suisse, frais de personnel des intervenant(e)s externes
Coûts externes de matériel/traduction	45'000	15'000	HGf Suisse
Frais/rémunérations/indemnités	45'000	15'000	HGf Suisse
Total	990'000	330'000	

5 Clôture du projet

Ce projet marque une étape importante dans le développement de la formation professionnelle dans l'hôtellerie et la restauration. Une vaste analyse des défis, des besoins et des tendances de la branche devrait avoir permis d'obtenir des résultats décisifs et d'élaborer des solutions tournées vers l'avenir. En mettant l'accent sur la numérisation, la durabilité, les nouvelles méthodes d'apprentissage et les exigences des générations concernées, des mesures ciblées devraient avoir été développées, afin de renforcer l'attractivité des profils professionnels et d'assurer la compétitivité de la branche à long terme.

La mise en œuvre des mesures proposées, telles que la modernisation des contenus de la formation et l'introduction de formats d'apprentissage flexibles, s'avère essentielle pour le développement futur de la formation professionnelle initiale. Elle permettra également de relever le défi de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en intégrant des approches innovantes pour la promotion des soft skills et des compétences numériques.

Ce projet ne doit toutefois pas être considéré comme une initiative unique. Il fera l'objet d'un suivi permanent grâce à des évaluations et des retours d'information réguliers, afin de pouvoir réagir de manière souple aux changements dynamiques du marché. Grâce à ce processus d'adaptation constant, la formation professionnelle dans l'hôtellerie et la restauration répondra à tout instant aux exigences posées et préparera les futurs professionnel(e)s d'une manière optimale aux défis de la branche.

Ce projet s'achèvera par l'entrée en vigueur des prescriptions sur la formation professionnelle initiale des filières actuelles et révisées.

En menant à bien ce projet, Hotel & Gastro *formation* Suisse aura apporté une contribution importante au développement de la qualité et de l'attractivité de la formation professionnelle dans l'hôtellerie et la restauration. Une base solide aura été établie pour renforcer durablement la branche et la préparer aux décennies à venir.

6 Bibliographie

ChatGPT. (2024).

Gonon, P. (2023). *Ein Handwerk studieren oder die Revision der Berufsbildung*. hep.

Hotel & Gastro formation Schweiz, Martin Schönbächler. (2014). *Schlussbericht BigPicture 1-2*.

Hotel & Gastro formation Schweiz, Schönbächler, Martin. (2019). *Statusbericht Berufsbildung 2023 im Gastgewerbe*.

WAMAG. (2024). *Schlussbericht Umfrage Berufsprofile*.