

Rarement un critère de choix d'un établissement, la restauration fait pourtant partie des éléments essentiels du bien vivre en Ehpad... et sur lequel les résidents et leurs proches restent extrêmement attentifs.

La restauration en Ehpad

« C'est pas bon », « c'est pas chaud », « c'est trop cuit »... Pas toujours facile de satisfaire les résidents, souvent très sourcilleux de ce que l'on met dans leur assiette. Pas toujours facile, non plus, de jongler entre sur-mesure et collectivité. La restauration peut être un vrai casse-tête pour les directeurs d'Ehpad, qui doivent allier qualité et enveloppe budgétaire de plus en plus contrainte. Comment s'organiser ? Quel système choisir ? Comment font les autres ? Le MMR donne quelques clés pour vous aider. Bon appétit !

Par Laurent Viale et Valérie Lespez

L'auto-gestion ou la sous-traitance ?

Il n'existe pas de modèle de gestion idéal, ce serait trop simple ! Il y a différentes formules que vous pouvez choisir en fonction des desideratas de vos résidents, de vos objectifs en termes de qualité... et de votre enveloppe financière. Explications.



La restauration en Ehpad est un service à part entière auquel les résidents et leurs familles accordent une forte valeur. Rarement un critère majeur dans le choix de l'établissement, la qualité de la restauration est souvent un point de satisfaction ou d'insatisfaction important dans le séjour d'un résident. Cette activité assure une mission capitale, puisqu'il s'agit de restaurer à chaque petit déjeuner, déjeuner et à chaque dîner les résidents et souvent également quelques familles et membres du personnel. Et cette prestation serait d'une grande

simplicité, si elle ne se limitait qu'à une fonction « alimentaire » ! Dans un pays où « bien manger » est une préoccupation majeure, il n'est plus à démontrer la complexité que revêt le défi de « la satisfaction du résident ». La restauration met en jeu des aspects psychologiques, culturels, sociologiques, mais aussi de santé, qui rendent difficile la définition des attentes. Mais l'enjeu est majeur.

Les professionnels doivent évoluer dans un environnement de plus en plus complexe. D'une part la réglementation est très lourde, et d'autre part, les exigences des clients se font entendre. En premier lieu, les règles d'hygiène, la réglementation HACCP (lire MMR n°117), la traçabilité sont autant de pré-requis sur lesquels il n'est pas possible de faire l'impasse. L'outil de travail doit être adapté et le personnel formé en conséquence.

Par ailleurs, il faut savoir conjuguer la satisfaction des résidents avec les recommandations nutritionnelles. L'offre alimentaire se doit d'être « équilibrée » et quotidiennement c'est un va-et-vient entre les recommandations et les habitudes régionales, et les sou-

haits des résidents.

Il y a l'offre, c'est à dire le menu, la trame qui s'adresse au collectif, et puis il y a le résident, en tant qu'individu, avec ses goûts, ses habitudes, ses aversions et sa pathologie. Le menu du jour s'adresse à tous, mais l'art de la profession est de le décliner pour répondre au mieux aux particularités.

Enfin, tout cela s'inscrit dans une logique budgétaire. Les dépenses alimentaires sont très souvent le premier poste d'achats dans l'établissement et, par conséquent, leur maîtrise est incontournable.

Alors autogestion ou sous-traitance ? La question se complique lorsque l'on détaille les formules proposées :

- **Autogestion totale :** c'est une équipe de l'établissement qui produit sur place et du personnel de l'établissement qui sert les repas. Le choix des fournisseurs, des denrées est assuré en interne. Le coût est l'ensemble des achats alimentaires et des salaires du personnel de restauration. D'autres coûts annexes s'ajoutent (produits d'entretien, amortissement du matériel, laboratoire de contrôle, fluides...)

- **Assistance technique :** un prestataire de restauration est missionné pour encadrer la restauration. Cela peut concerner uniquement la production ou plus globalement la production et le service des repas. Le personnel reste un personnel de l'établissement et le prestataire apporte son expertise par la mise à disposition d'un gérant présent sur site quotidiennement ou de façon plus périodique. Cette formule permet de déléguer notamment les achats de denrées, la maîtrise de la réglementation HACCP et la gestion quotidienne de l'équipe si le gérant est présent à temps complet. Le personnel est rémunéré par l'établissement à l'exception du gérant. Le prestataire facture sur la base d'un coût de journée alimentaire par résident auquel s'ajoutent des frais fixes représentant les frais de fonctionnement et notamment la rémunération du gérant. D'autres coûts annexes s'ajoutent (produits d'entretien, amortissement du matériel, laboratoire de contrôle, fluides...)

- **Sous-traitance de la production sur site :** le prestataire élabore la production des repas dans les locaux. Le personnel est

un personnel du prestataire. La gestion complète de la production est déléguée sur la base d'un coût de journée alimentaire par résident et de frais fixes représentant les frais de fonctionnement et notamment les rémunérations du personnel. D'autres coûts annexes s'ajoutent (amortissement du matériel et fluides).

• **Sous-traitance de la production hors site :** les repas sont fabriqués hors site dans une cuisine centrale et livrés dans l'établissement en multiportion ou en portions individuelles. Cette formule peut être réalisée en liaison chaude – dans ce cas les préparations arrivent prêtes à être consommées – ou en liaison froide et dans ce cas il faudra réchauffer dans l'établissement avant consommation. Ce type de production a un impact direct sur la qualité de la prestation. Certaines préparations supportent mal et sont soit de qualité médiocre soit supprimées des menus. Le recours à une cuisine centrale qui produit pour plusieurs sites et parfois plusieurs secteurs (écoles, entreprises...) rend l'adaptation aux besoins de l'établissement difficile. Le coût est un coût de journée incluant tous les frais. Tout est inclus dans le prix de la journée alimentaire. L'amortissement du matériel et les fluides sont très faibles.

• **Sous-traitance de la production et du service des repas :** le prestataire élabore la production des repas dans les locaux. Il assure également le service des repas dans le restaurant de l'établissement. Le personnel est un personnel du prestataire. La gestion complète de la production est déléguée sur la base d'un coût de journée alimentaire par résident et de frais fixes représentant les frais de fonctionnement et notamment les rémunérations du personnel. D'autres coûts annexes s'ajoutent (amortissement du matériel et fluides).

L'offre est variée et, dans l'absolu, il est impossible de trancher. Cependant, des éléments peuvent amener naturellement vers une solution. L'absence de locaux ou une interdiction de production émise par les services vétérinaires oblige le recours à la sous-traitance hors site.

Les établissements publics ne pourront transférer leur personnel à un prestataire privé dans le cadre de la sous-traitance de la restauration, l'assistance technique sera la solution idoine.

Le recours à la sous-traitance comme le maintien ou le retour à l'autogestion sont des décisions lourdes à prendre. Il est indispensable d'identifier les opportunités et les freins à ce changement.

La consultation dans le cadre du renouvellement d'un marché de sous-traitance doit obéir aux mêmes règles. Outre l'aspect parfois obligatoire de la consultation, quels en sont les enjeux ?

- améliorer la qualité de la prestation ;
- déléguer le management de l'équipe ;
- organiser le service de restauration ;
- professionnaliser les équipes ;
- répondre à un impératif sécuritaire ;
- structurer la démarche HACCP ;
- maîtriser les coûts.

Parfois, il s'agit de plusieurs objectifs combinés qui conduisent à poser la question de l'autogestion/sous-traitance.

Comparer ce qui est comparable

Les difficultés économiques des établissements conduisent souvent à une réflexion sur le mode de gestion de la restauration. Depuis 30 ans, les établissements de santé ont optimisé leurs dépenses de restauration, mais il existe une limite en dessous de laquelle la prestation n'est plus à la hauteur. Pour éviter la catastrophe, la comparaison des prix doit s'accompagner d'une comparaison objective des offres, sur la base d'exigences qualitatives et quantitatives. Afin de conduire une réelle comparaison, il appartient à chaque établissement de fixer le niveau d'exigence, de décrire son offre restauration et d'identifier les critères de choix. Trop souvent la comparaison se résume à un tarif pour la fourniture de 4 repas par jour (Petit déjeuner, déjeuner, goûter, dîner) 365 jours par an.

Il importe de décrire ce que doit être la prestation en terme de quantité (grammage) mais aussi de qualité de produits et de production. Le choix de label ou d'origine de produits (viande d'origine française) a un impact direct sur la qualité de la prestation et son coût. L'utilisation de produits de l'agroalimentaire comme la vinaigrette ou des plats cuisinés (parmentier, lasagnes) sont des éléments essentiels pour comparer des offres ou des modes de gestion.

Les clés de la réussite

Quelle que soit la solution retenue, le changement devra être concerté et accompagné pour s'assurer de l'adhésion des équipes au projet. Les facteurs clés de réussite d'un service de restauration en Ehpad sont au nombre de 3 :

- La formation : la restauration est un métier

qui nécessite du personnel formé. Qu'il s'agisse de formation initiale ou de formation continue, qu'il s'agisse du poste de chef ou de celui de plongeur, la formation de l'équipe est une des clefs de la réussite.

- L'implication : l'implication de chacun des membres de l'équipe de restauration dans son travail, mais également l'implication de l'équipe dans le projet d'établissement.

- La coordination : physiquement, l'équipe de restauration travaille la plus grande partie de son temps en cuisine, séparée des autres équipes. Il est nécessaire de travailler fortement sur les moyens de communication entre la restauration et les autres services, et de formaliser des liens sur de nombreux sujets (la validation des menus, le respect des régimes, l'organisation des animations, etc...). Ces liens inter-services sont importants pour une bonne adéquation attentes clients/prestation.

En autogestion, le directeur, ou un proche collaborateur est naturellement garant de ces points.

Dans une organisation en sous-traitance, un certain nombre de ces responsabilités sont déléguées au prestataire. Mais tout ne se délègue pas ; il est donc indispensable d'anticiper, dès la contractualisation, les modalités de fonctionnement pour que le prestataire retenu devienne un partenaire. Connaître les points forts et les points faibles du service de restauration, définir la prestation attendue, prévoir les besoins en investissement, identifier les limites et les potentiels de l'équipe sont autant de points qui permettront d'améliorer la prestation et de pérenniser le partenariat. Le cahier des charges doit identifier quels sont les indicateurs qui permettront de s'assurer que les exigences du cahier des charges sont respectées.

Dans l'une ou l'autre des solutions, l'échec résulte souvent d'un fonctionnement en parallèle du service de restauration avec les autres services, et le grand perdant de cette situation, c'est... le résident. ■

Laurent Viale
consultant

Les + de l'autogestion	Les + de la sous-traitance
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise qualité/prix ; • grande liberté d'adaptation et d'évolution sans la contrainte d'un contrat ; • souplesse dans la gestion des équipes ; • souplesse dans la réalisation de la prestation ; • facilité de sortir du quotidien (animations, jours de fête, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Délégation de l'aspect sécuritaire ; • coût encadré ; • mise à disposition d'outils spécifiques (menus, procédures, etc.) ; • support d'une équipe externe de professionnels.