

FICHE N°5 : L'EXTERNALISATION DE LA RESTAURATION ET DE LA BLANCHISSERIE

Champ d'application

- Etablissements publics
- Etablissements privés
- Etablissements privés non lucratifs

Contexte

Les prestations hôtelières en EHPAD ne cessent de s'améliorer. Plus que de simples prestations de services, l'hôtellerie fait partie intégrante du projet d'accompagnement et de la qualité de l'accueil du résident (nettoyage et rangement du linge personnel, qualités nutritionnelles, éveil des sens, maintien des habitudes antérieures, moment de socialisation...). Elles constituent par ailleurs, avec la convivialité et l'accessibilité des équipes soignantes, les premiers critères de jugement d'un établissement par les résidents et leur famille.

La présente fiche a pour objectif de :

- présenter les différentes modalités organisationnelles possibles en restauration et blanchisserie
- apporter un éclairage qualitatif et quantitatif des différentes modalités permettant d'éclairer les décideurs compte-tenu des spécificités propres à leur établissement et à leur projet

Enjeux

La question de l'externalisation de ces prestations hôtelières est une réflexion régulièrement conduite par les établissements qui ont maintenu une production interne. Le projet immobilier est une nouvelle occasion d'interroger cette pratique compte-tenu du coût des surfaces à construire / réhabiliter et des besoins de mises aux normes. Toutefois les enjeux d'une externalisation ne se limitent pas à un coût d'investissement initial et doivent s'appréhender dans leur globalité :

- Ressources humaines
- Hygiène / Sécurité et traçabilité
- Respect des résidents et des familles
- Economique

Description

La restauration

Le champ de la restauration en EHPAD couvre les prestations portant sur les repas proposés aux résidents au cours de la journée : petit-déjeuner, déjeuner, dîner et en-cas (milieu de matinée, goûter, nuit). Il couvre également la restauration délivrée au personnel ainsi qu'aux familles des résidents aux événements ponctuels et lorsqu'elles en font la demande :

- Repas servis en chambre
- Repas servis en salle de restauration collective
- Activités traiteur pour animation et fêtes
- Activités thérapeutiques
- Portage à domicile
- ...

La prestation de restauration couvre alors toutes les prestations permettant d'assurer la production des repas jusqu'au service aux résidents : achats des denrées alimentaires, gestion des stocks, production, respect de l'hygiène... Plus qu'un « besoin primaire et physiologique », le repas apparaît comme un temps fort de la journée d'un résident.

Faire / Faire faire / Faire avec

La restauration en EHPAD se décline en une grande diversité de modes d'organisation sur le terrain. On peut toutefois modéliser 3 grandes organisations :

- **Faire Seul** : l'établissement assure la maîtrise de la production et de la distribution des repas. Il investit dans l'outil de production et son maintien en état. La production peut être réalisée directement sur site ou décentralisée (cas fréquent pour les établissements dépendant d'un centre hospitalier).
- **Faire avec d'autres** : établissements sanitaires, établissements médico-sociaux, collectivités... Cela permet un partage des moyens, diminuant de fait les coûts d'investissement et de production, ainsi que des risques liés à un défaut d'approvisionnement ou à une défaillance de production.
- **Faire avec ou faire faire par l'industrie agroalimentaire (Société de Restauration Collective – SRC)** : l'établissement sous-traite intégralement ou partiellement (assistance technique sur site par exemple) la production des repas à une industrie agroalimentaire qui produit sur site ou à distance. Cela permet d'apporter l'expertise d'un prestataire spécialisé et de niveler les aléas mais engendre un coût de production généralement supérieur.

Il n'existe pas, a priori, de seuil critique qui permette de préconiser l'une ou l'autre des organisations puisque les équipements sont dimensionnés pour toutes les tailles d'unité.

D'après l'observatoire des EHPAD de KPMG (avril 2014), la majorité des EHPAD publics du panel a opté pour une restauration dont il assure seul la production (81%) tandis que les modèles sont plus hétérogènes pour les établissements privés non lucratif (PNL).

La restauration directe et la restauration différée

En **restauration directe**, les plats sont servis immédiatement après leur préparation et à proximité immédiate de leur lieu de production. Cela nécessite une présence accrue en personnel au moment des repas mais moins d'équipement de stockage et de transport.

A l'inverse, dans la **restauration différée**, la distribution ne suit pas forcément la préparation. C'est le cas notamment lorsque la production est déportée du lieu de distribution. Le transport entre le lieu de production et le lieu de consommation peut alors être réalisé en **liaison froide ou chaude**.

Dans le premier cas, les produits élaborés sont ramenés à une température de conservation et transportés dans des enceintes, chariots ou camions réfrigérés. Il est alors nécessaire de les remettre en température à proximité du site de consommation avant service dans un office de remise en température centralisé pour l'EHPAD ou décentralisé dans chacun des services.

Dans le second cas, les produits élaborés sont maintenus à température de consommation tout au long du processus de livraison et de service ce qui nécessite un équipement spécifique, limite et complexifie la durée des transports mais permet de servir tous les produits issus de la restauration.

Les impacts des différentes modalités sur le tarif hébergement

Un projet immobilier est l'occasion d'interroger ses organisations actuelles. L'établissement doit prendre en compte l'ensemble des facteurs impactés qualitativement et quantitativement pour arbitrer sa décision :

- **Quel est l'état actuel de ma cuisine ?**
 - Ma cuisine et les processus de production répondent-ils à toutes les normes (ex : HACCP) ? Ma capacité de production est-elle suffisante pour répondre aux besoins de mon projet ? Dois-je prévoir des investissements à court et moyen termes pour renouveler ou entretenir mes équipements ? Ma cuisine est-elle en mesure d'évoluer à moyen ou long terme ?
- **Est-ce que mon établissement dispose de toutes les ressources en interne pour assurer l'ensemble du processus de la prise de commande au service des repas ?**
 - La question concerne autant les équipements que les savoir-faire en personnel. Certains établissements, par exemple, présentent des difficultés pour recruter un chef de cuisine. La concession à une société spécialisée peut être motivée par un dysfonctionnement important conduisant à la non-qualité des productions ou à un coût anormalement élevé de production. Les coopérations avec une société de restauration collective sont multiples allant de la simple assistance technique jusqu'à une gestion totale de la production et du service avec reprise éventuelle du personnel de l'établissement.
- **Quelle est l'économie de surface (et donc d'investissement) réalisée en cas d'externalisation de la production et quelles sont les surfaces qui restent néanmoins nécessaires ?**
 - La réponse n'est pas la même selon si le projet immobilier impacte ou non la cuisine. La cuisine fait-elle partie de l'emprise du projet (réhabilitation ou construction neuve) ? Existe-t-il une augmentation du nombre de repas à produire qui impacte l'organisation ou l'architecture de ma cuisine ? Par ailleurs, l'externalisation de la production n'implique pas systématiquement la suppression de tous les locaux liés à la logistique alimentaire : quelle est la part de production en interne restant (assemblage, service, en-cas, cuisine d'animation) ? En cas de liaison froide,

où les repas seront-ils remis en température ? Où seront stockés les produits d'épicerie ? Quel sera le processus de nettoyage et stockage des vaisselles ?

- **Quel est l'impact de l'organisation retenue sur la qualité de la prestation offerte ?**
 - L'alimentation des personnes âgées joue un rôle fondamental d'un point de vue nutritionnel et social. La qualité de la prestation est tout aussi primordiale que le prix de la prestation. Quelle est la qualité gustative des plats préparés en interne ou des plats de la société de restauration collective ? Quelle souplesse me propose le prestataire pour prendre en compte les goûts des résidents et les régimes alimentaires spéciaux ? Quelle souplesse le prestataire me propose-t-il dans les quantités commandées (repas pour les familles, portage à domicile, accueil de jour...) ? Comment sont pris en compte les aléas dans les différentes modalités envisagées (grèves du personnel, défauts d'approvisionnement pour cause d'intempérie...) ? Quel est le périmètre exact du service proposé par le prestataire (relation avec les services vétérinaires, service diététicien, animations ponctuelles) ?
- **Quel est le coût réel global de production des repas ?**
 - Les sociétés de restauration collective affichent sans difficulté le coût de vente du repas (ou d'une journée complète de repas). Pour pouvoir opérer une comparaison objective, l'établissement doit être en mesure d'identifier le coût de son repas dans un périmètre commun (le transport est-il inclus ? quel est le coût de mon personnel en cas d'externalisation ou en maintenant internalisé ? dois-je investir dans du nouveau matériel (chariots de remise en température par exemple...) ?)

Ainsi le modèle de fonctionnement de la cuisine impacte à la fois l'aspect qualitatif et le compte de résultats à multiples niveaux. Une réflexion approfondie doit être menée sur les différentes options envisagées pour définir avec précision les impacts sur :

- Le coût d'investissement de mon projet immobilier et de mes équipements mobiliers
- Le coût de renouvellement / d'exploitation / maintenance du mobilier et de l'immobilier sur la durée de vie de mon projet
- Le coût d'exploitation en personnel
- Le coût réel des repas

Une attention particulière doit également être apportée sur l'application de la TVA qui diffère selon les modalités de l'accompagnement de la société de restauration collective : TVA réduite pour les prestations de fourniture de denrées alimentaires et prestations de gestion et TVA normale pour les assistances techniques dans l'organisation de la fonction restauration, sans fourniture de denrées alimentaires.

Synthèse : avantages et inconvénients

	Avantages	Inconvénients
Faire Seul	Maîtrise totale et autonomie de gestion du processus Maîtrise des enjeux (nutritionnels)	Investissement dans l'outil de production Professionnalisation de la fonction restauration dans un contexte réglementaire de plus en plus exigeant Difficulté à trouver et maintenir des ressources compétentes Coûts parfois élevés
Faire Avec	Mise en commun des investissements Réduction du coût de production Rationalisation des emplois Compétences mises en commun Suivi plus facile des obligations réglementaires	Standardisation ou harmonisation des pratiques et prestations Nécessité d'une étape de transport entre le client et la cuisine centrale
Faire Faire	Transfert de compétences et de responsabilités Expertise d'un prestataire spécialisé Diminution des investissements immobiliers et mobiliers lorsque la production est externalisée Tarif arrêté et contractualisé	Retour en arrière difficile Augmentation du budget denrées Transfert de la maîtrise interne d'une fonction à enjeux Temps de gestion de la prestation du fournisseur Nécessité d'une étape de transport entre le client et la cuisine lorsque la production est externalisée

La blanchisserie

On estime à 2,8 kg par lit par jour le volume produit pour un EHPAD ou USLD¹. C'est plus que pour un lit hospitalier (2,2 kg) car cela inclut également les linges des résidents et parce que les risques de salissure sont plus importants. Il existe différents types de linge en EHPAD :

- Les grands plats (draps, alèses...)
- Les petits plats (taies d'oreillers)
- Le linge séché (serviette, couverture...)
- Le linge en forme :
 - vêtements de travail du personnel
 - vêtements des résidents (dont le linge délicat)

Les problématiques d'un établissement sont spécifiques à chaque type de linge. De plus en plus d'établissements font le choix d'externaliser les plats, séchés et tenues du personnel. En revanche, pour le linge des résidents, les problématiques sont différentes : délais de retour, acceptation des résidents et des familles, linge délicat souvent pris en charge par les familles, repassage... La question du linge des résidents est suffisamment spécifique pour que l'on voie apparaître sur le marché des blanchisseries spécialisées dans le traitement de ce linge.

¹ Audितextyl 2012 – Journée d'Automne de l'Association des Hygiénistes de Picardie.

Blanchisserie intégrée ou externalisée ?

La **blanchisserie intégrée** (faire seul) consiste à maintenir sur place la fonction de blanchissage en régie directe au niveau de l'établissement.

La **blanchisserie externalisée** (faire faire) consiste à sous-traiter un marché avec un prestataire extérieur : une BIH (blanchisserie inter-hospitalière) ou un sous-traitant (société privée, ESAT (établissement et service d'aide par le travail)...). Dans ce cas c'est l'établissement ou le résident directement qui contractualisera avec le prestataire.

La solution d'une **blanchisserie commune** (faire avec) à plusieurs établissements existe également (soit quand l'établissement fait partie intégrante du BIH soit quand il s'associe à d'autres).

D'après l'observatoire des EHPAD de KPMG (avril 2014), aucun EHPAD public du panel n'a opté pour la sous-traitance totale de la gestion de la blanchisserie mais seul 33% gère totalement son linge alors que 40% des PNL ont opté pour une sous-traitance totale de la gestion de leur blanchisserie.

Les blanchisseries doivent, par ailleurs, répondre à des critères de propreté et d'organisation. Les locaux doivent notamment être adaptés pour permettre un fonctionnement suivant la norme dite RABC (Risk Analysis and Biological Control). Comme en restauration, la professionnalisation de plus en plus importante de la fonction peut orienter vers l'externalisation à des sociétés spécialisées.

Les impacts des différentes modalités sur le tarif hébergement

Un projet immobilier est l'occasion d'interroger ses organisations actuelles. L'établissement doit prendre en compte l'ensemble des facteurs impactés qualitativement et quantitativement pour arbitrer sa décision :

- **Quel est l'état actuel de ma blanchisserie et de quel type de linge je dispose ?**
 - Ma lingerie (organisation et locaux) répond-elle à la norme RABC ? Quel est l'état de vétusté de mes équipements ? Dois-je prévoir des investissements à court et moyen terme pour renouveler ou entretenir mes équipements ? Mon linge est-il standard ou ai-je fait le choix de draps de couleurs, nappes plastifiées... ? Si les blanchisseries industrielles peuvent traiter efficacement des draps blancs, la gestion des couleurs et du linge en forme des résidents peut parfois se montrer décevante en termes de qualité.
- **Mon établissement dispose-t-il de toutes les ressources en interne pour assurer l'ensemble du traitement pour chaque filière de linge ?**
 - Mon personnel est-il suffisant et dispose-t-il de toutes les compétences nécessaires ?
- **Quelle est l'économie de surface (et donc d'investissement) réalisée en cas d'externalisation de la production et quelles sont les surfaces qui restent néanmoins nécessaires ?**
 - La blanchisserie nécessite-t-elle d'être réhabilitée ? Fait-elle partie de l'emprise de l'opération ? De nombreuses blanchisseries en EHPAD sont de simples lingerie avec un processus de traitement plus familial qu'industriel. Si ce modèle est « toléré » pour le traitement de linge des résidents, il est difficile de concevoir de le maintenir dans un établissement neuf ou rénové.
- **Quel est l'impact de l'organisation retenue sur la qualité de la prestation offerte ?**

- Le traitement du linge des résidents est une préoccupation particulière des résidents et des familles. C'est une source de conflits et d'insatisfaction si les vêtements sont décolorés, usés par le lavage, rétrécis, abîmés, perdus... C'est une problématique également pour les linges plats et tenues du personnel qui nécessitent alors un remplacement plus important, source de surcoût.

▪ **Quel est le coût réel global de traitement du linge ?**

- Les blanchisseries industrielles affichent sans difficulté le coût de blanchissage du linge. Pour pouvoir opérer une comparaison objective, l'établissement doit être en mesure d'identifier son coût dans un périmètre commun (le transport est-il inclus ? quel est le coût de mon personnel en cas d'externalisation ou en maintenant internalisé ? Quel est le coût en consommable et produits d'entretien du linge ? Dois-je investir dans du nouveau matériel (machine à double entrée par exemple) ?)

Ainsi le modèle de fonctionnement de la blanchisserie impacte à la fois l'aspect qualitatif et le compte de résultats à multiples niveaux. Une réflexion approfondie doit être menée sur les différentes options envisagées pour définir avec précision les impacts sur :

- Le coût d'investissement de mon projet immobilier et de mes équipements mobiliers
- Le coût de renouvellement / d'exploitation / maintenance du mobilier et de l'immobilier sur la durée de vie de mon projet
- Le coût d'exploitation en personnel
- Le coût réel du blanchissage selon le type de linge

Synthèse : avantages et inconvénients

	Avantages	Inconvénients
Faire Seul	Maîtrise totale et autonomie de gestion du processus Maîtrise des enjeux (hygiène, respect du linge des résidents)	Investissement dans l'outil de production Professionnalisation de la fonction dans un contexte réglementaire de plus en plus exigeant Difficulté à trouver et maintenir des ressources compétentes Coûts parfois élevés
Faire Avec	Mise en commun des investissements Réduction du coût de production Rationalisation des emplois Compétences mise en commun Suivi plus facile des obligations réglementaires (RABC)	Standardisation ou harmonisation des pratiques et prestations Nécessité d'une étape de transport entre le client et la blanchisserie centrale Maintien d'une gestion interne à l'établissement pour la gestion et le suivi des linges envoyés / reçus Délais de retour de linge allongés
Faire Faire	Transfert de compétences et de responsabilités Expertise d'un prestataire spécialisé Diminuer les investissements immobiliers et mobiliers Tarif arrêté et contractualisé	Retour en arrière difficile Augmentation du budget du blanchissage Transfert de la maîtrise interne d'une fonction à enjeux Temps de gestion de la prestation du fournisseur Nécessité d'une étape de transport entre le client et le fournisseur Qualité parfois décevante Absence de prestations plus personnalisées comme le reprisage Délais de retour de linge allongés

Points d'attention

- L'alimentation en EHPAD revêt un intérêt particulier pour les résidents sur le plan social, nutritionnel et gustatif. La qualité gustative du repas, l'apport nutritionnel et l'organisation du service et de la prise des repas participe pleinement à l'accompagnement de la personne âgée dans son parcours de vie.
- Il en va de même pour le traitement du linge qui peut être source de contamination et notamment de celui du personnel qui nécessite une attention particulière pour offrir un service de qualité à des résidents attachés à leur trousseau (point de repère, lien avec le passé, cadeau d'un proche...)
- C'est pourquoi, pour ces deux fonctions, il n'y a pas de réponse toute faite à apporter, c'est à chaque établissement de réaliser un état des lieux de son organisation, de ses attentes et des critères économiques pour prendre la décision la plus rationnelle au regard de sa situation et de son projet.

Lien éventuel avec d'autres fiches

- Fiche n°3 : Efficience du projet immobilier
- Fiche n°4 Les points d'attention lors d'une opération de réhabilitation
- Fiche n°7 : Outil et guide à disposition

Pour aller plus loin...

- Observatoire des EHPAD - KPGM – *Avril 2014*
- Recommandations de bonnes pratiques professionnelles – Qualité de vie en EHPAD (volet 2) – Organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne – ANESM – *Juin 2011*
- Concéder la fonction restauration en EHPAD – EHESP – Gwenaél Le Borgne – *Décembre 2008*
- Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (MINEFI) – Guide des contrats publics de restauration collective – *mars 2005*
- Guide Méthode RABC – Union des Responsables de Blanchisserie Hospitalière - *2011*