



Pilotage de l'efficacité alimentaire en établissement de santé

Identifier les potentiels et construire une alimentation responsable et durable.

Informations et contact

audit@saveursetvie.fr

<https://www.saveursetvie.fr/saveurs-et-vie-conseil>



L'expertise nutrition santé



sommaire

L'enjeu de l'alimentation en établissement de santé	5
Pourquoi mettre en place un pilotage et un audit de l'offre alimentaire ?	15
Les étapes clés d'un audit alimentaire	19
Mise en place d'un pilotage alimentaire pérenne	23
L'accompagnement de Saveurs et Vie Conseil	27
Pour en savoir plus	31

édito

Les établissements de santé – qu'il s'agisse d'hôpitaux, de cliniques ou d'EHPAD – font aujourd'hui face à un défi majeur : concevoir et proposer une offre alimentaire qui réponde à la fois aux besoins nutritionnels de chaque profil des citoyens en situation de fragilité accueillis, qu'il s'agisse de patients ou de résidents et aux diverses contraintes réglementaires et budgétaires. Or, **l'alimentation ne se réduit pas à la simple fourniture de repas**. Elle constitue un volet déterminant de la prise en charge thérapeutique et participe grandement au bien-être global des convives.

Pourtant, **les établissements se heurtent à de multiples obstacles** : gaspillage alimentaire, diversité des alimentations thérapeutiques, respect des normes sanitaires et maîtrise des coûts, complexité de pilotage des ressources humaines ... C'est ici qu'intervient la démarche de pilotage de l'efficacité alimentaire : en s'appuyant sur des audits et des indicateurs précis, il devient possible d'optimiser l'organisation, de rationaliser les ressources et d'améliorer considérablement la qualité de service.

Ce livre blanc a vocation à accompagner les décideurs dans leur réflexion et la mise en action. Il met en lumière les grands enjeux liés à l'alimentation en établissement de santé, détaille les étapes fondamentales d'un audit alimentaire et propose les bonnes pratiques pour instaurer un pilotage continu. Il valorise également l'expertise de Saveurs et Vie Conseil, dont les méthodes éprouvées permettent d'optimiser chaque maillon du parcours alimentaire, de la conception des menus jusqu'à la satisfaction du patient ou du résident.



L'enjeu de l'alimentation en établissement de santé

L'importance d'une offre alimentaire adaptée



L'alimentation est un des piliers fondamentaux de la prise en charge des personnes vulnérables, notamment dans les services hospitaliers et les EHPAD.

Au-delà de l'apport nutritionnel, les repas rythment la journée et influent directement sur l'état physique, le moral et l'autonomie des résidents ou des patients. Les besoins varient toutefois selon les pathologies chroniques, cognitives, handicap, déficience intellectuelle et les contraintes alimentaires, troubles de la

déglutition, allergies ou encore états de dénutrition.

Chaque type de prise en charge doit donc être soigneusement élaboré afin d'offrir le juste équilibre entre qualité gustative, apport calorique et prise en compte des spécificités médicales.



Enjeux alimentaires en institution

Le repas en institution a un caractère ambivalent puisqu'il est très encadré et, dans le même temps, il est une source d'expression de l'identité.

L'exemple de la prise en charge des personnes âgées dans les structures gériatriques de court séjour, en SSR ou en secteur d'hébergement et symptomatique de la difficulté des établissements de santé sanitaires et médico sociaux. Les séniors constituent la part d'activité la plus importante des établissements de santé.

Cette restauration évolue dans un contexte contraignant : la vie en collectivité, le poids prégnant des organisations et horaires, le temps repas subi en groupe... Elle doit aussi composer avec la solitude qui s'installe, la vie qui s'en va... Et l'alimentation corrélée avec l'envie de vivre devient source de complexité : la perte d'envie de se nourrir installe la dénutrition ; les pathologies cognitives et chroniques viennent compléter le champ des difficultés pour nourrir l'homme âgé.

L'immersion dans une organisation gériatrique éloigne irrémédiablement l'être humain de son état initial de « citoyen mangeur ». Il est réduit au statut de patient, de résident, de client, de personne âgée.



La prise en compte de la dénutrition en tant qu'enjeu majeur



La dénutrition n'est pas le fléau des seuls pays « développés ». Trop souvent occultée dans notre société d'abondance, elle accompagne et amplifie les maladies si elle n'est pas détectée.



En France, 2 à 3 millions de personnes sont dénutries.

La majorité d'entre elles sont concentrées dans des lieux de soins tels que les hôpitaux.

Selon le Plan National Nutrition Santé 2017 – 2021, la dénutrition est une pathologie nutritionnelle **fréquente en milieu hospitalier** (évaluée de 40 à 60 % selon les services), **mais aussi en institution** (estimée à 27 %), chez les personnes âgées et dans les populations défavorisées. Selon l'avis du Conseil National de l'Alimentation, les conséquences de l'hospitalisation sur l'alimentation du patient sont désastreuses, car **plus le séjour est long, plus le patient s'expose à des risques de dénutrition** du fait du stress et du contexte d'hospitalisation.

Selon le Professeur et chercheur Éric Fontaine, également Président de la Société Francophone de Nutrition Clinique et Métabolisme, un établissement de santé comptabilise environ 30 % de patients dénutris. Si la dénutrition est une maladie fréquente et grave, elle est néanmoins traitable.

De manière générale, le moment du repas en milieu hospitalier n'est **pas forcément appréhendé comme un soin à part entière**. L'offre alimentaire hospitalière est **standardisée** pour l'adulte : elle respecte les aversions, les allergies, mais elle n'est pas individualisée. Les études réalisées démontrent que les patients consomment moins de 50 % des apports protéiques nécessaires et que la durée du jeûne nocturne dépasse les treize heures.

Si bien se nourrir est un facteur de guérison et de bonne santé, le séjour à l'hôpital ne doit pas être à l'origine d'une malnutrition.

Aussi, diagnostiquer la dénutrition à l'hôpital et en institution, la traiter et mieux encore, la prévenir, est un véritable enjeu de santé publique.

L'alimentation : un acte essentiel de soin, de plaisir et d'identité

L'espérance de vie en bonne santé des humains est définie en partie par notre patrimoine génétique mais avant tout par notre environnement. Au cœur de celui-ci la nourriture prend une place majeure.

L'aliment est un **vecteur de vie** car il permet de couvrir les besoins nutritionnels essentiels pour assurer le fonctionnement de notre métabolisme et nous apporter l'énergie nécessaire à notre activité.

L'aliment est également un **support à notre santé**, au travers des macronutriments (protides, glucides, lipides) et des micronutriments (vitamines, sels minéraux, oligo-éléments) nous disposons des éléments essentiels pour vivre en bonne santé.

Manger n'est pas uniquement un besoin biologique. En effet, l'acte alimentaire permet de satisfaire un besoin culturel, affectif et social. Chacun a une histoire avec l'alimentation qui lui est propre. Celle-ci se construit en prenant en compte des paramètres individuels et culturels. Le biologique influence les besoins, l'environnement et le culturel impactent les choix et les préférences. Les facteurs culturels et psychologiques s'ajoutent à nos déterminants biologiques pour expliquer les comportements alimentaires de chacun.

Comment respecter les éléments fondamentaux de l'alchimie complexe de l'acte alimentaire en établissements de santé ?



Les contraintes rencontrées par les établissements de santé

Malgré l'importance de l'offre alimentaire, les établissements de santé font face à plusieurs contraintes.

Nombre de structures peinent à composer avec un ensemble de facteurs qui compliquent la mise en place d'une offre alimentaire idéale. D'un côté, les contraintes budgétaires imposent de scruter en permanence les coûts liés à la production et à l'approvisionnement. De l'autre, la gestion des équipes de cuisine et la coordination avec le personnel soignant exigent une organisation sans faille pour que chaque repas soit servi dans les délais et respecte les consignes nutritionnelles. À cela s'ajoutent l'évolution rapide des normes et la nécessité de s'adapter aux nouveaux protocoles, ce qui mobilise des ressources souvent déjà sous tension.



Réglementations strictes

Les normes HACCP, les référentiels GEMRCN (Groupement d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition) ou encore les recommandations du PNNS (Programme National Nutrition Santé) imposent des standards élevés de sécurité et de qualité.



Contraintes budgétaires

Les dépenses liées à l'approvisionnement, à la production des repas et à la gestion des ressources humaines sont souvent mises sous tension. La quête d'efficacité est un enjeu majeur.



Organisations complexes

Les établissements gèrent souvent de gros volumes de repas, avec différents services et une multiplicité de besoins. L'organisation doit donc être extrêmement rigoureuse pour éviter les erreurs et les surcoûts.



Complexité des process de restauration

Ancré depuis plusieurs décennies, la production des repas, l'allongement de la durée de vie des préparations, la logistique hôtelière sont enfermés dans l'usage de matières plastiques. Aujourd'hui ce modèle est questionné par la loi AGEF et les attentes citoyennes au niveau environnemental.



Manque de temps et de ressources

Le personnel soignant, comme les diététiciens ou les responsables de restauration, est souvent mobilisé sur de multiples fronts et peut manquer de temps pour conduire une démarche de pilotage approfondie.



Le contexte réglementaire et normatif

En France, l'environnement législatif entourant la restauration collective se veut à la fois strict et en constante évolution.



Le Programme National Nutrition Santé (PNNS)

Il vise à promouvoir de bonnes pratiques nutritionnelles et à sensibiliser tous les acteurs - des professionnels de santé au grand public - à l'importance d'une alimentation équilibrée et adaptée.

Le GEMRCN

(Groupement d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition).

Il formule des recommandations pour les repas servis en restauration collective, notamment pour garantir un apport nutritionnel adapté et conforme à des critères de qualité.

Les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire (HACCP)

L'ensemble des processus doit assurer une sécurité alimentaire maximale, de la réception des matières premières jusqu'au service des repas.

La loi EGalim (2018)

Elle a pour objectif de rééquilibrer les relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire, et d'améliorer la qualité de l'alimentation. Elle impose notamment une part croissante de produits durables ou de qualité (bio, labels, etc.) dans la restauration collective.

Cela se traduit par :

- L'obligation pour la restauration collective d'introduire au moins 50 % de produits labellisés (dont 20 % de produits bio) dans les menus
- La mise en avant d'une alimentation saine, durable et de proximité

La loi AGECE (2020)

Relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, elle renforce les mesures pour lutter contre le gaspillage alimentaire et promouvoir la réutilisation, le recyclage et l'économie circulaire.

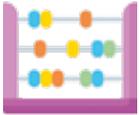
En restauration collective, cela se traduit par :

- L'obligation de mettre en place des actions concrètes de lutte contre le gaspillage (diagnostic, suivi, indicateurs de performance)
- La valorisation des biodéchets et la prévention du suremballage
- La possibilité et même l'encouragement du don alimentaire aux associations caritatives lorsque les denrées sont encore consommables, afin de réduire les déchets



Depuis 2020, la loi AGECE (relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire) accentue encore la pression sur les établissements pour qu'ils réduisent drastiquement leurs déchets alimentaires et optent pour des solutions de valorisation des biodéchets. Tout manquement à ces obligations peut avoir des répercussions financières et légales, en plus d'un impact éthique non négligeable.





AGEC + EGALIM = alimentation durable et responsable

L'alimentation durable et responsable... aussi simple qu'une addition et une soustraction !

Présent	Futur 	
	AGEC	EGALIM
Processus habituel en institution		
Omniprésence Plastique	Zéro plastique	⊖ Gâchis alimentaire
30 à 60 % Dénutrition	⊖ Déchets	⊕ Nutrition patient
Déficience Bio valorisation	⊕ Bio valorisation	⊕ Sens humain
20 à 45 % Déchets	⊕ Qualité alimentaire	⊖ Poubelles pleines
30 à 50 % Produits ultra transformés	⊖ Produits ultra transformés	⊕ Fabrication maison
⊖ Délétaire	⊖ Durable	⊖ Responsable



Pour rester en conformité, il est indispensable de procéder à un suivi rigoureux et continu de ses pratiques, en veillant particulièrement à :

- **Garantir la qualité nutritionnelle et gustative des repas** (le PNNS, les 23 recommandations de la SFNCM, le respect des rituels alimentaires par type de convives. NB : le GMRCN ne constitue pas un référentiel pour des personnes en situation de fragilité que sont les patients et les résidents)
- **Respecter les normes d'hygiène et de sécurité** (Paquet hygiène ; HACCP)
- **Se conformer aux obligations d'approvisionnement** introduites par Egalim (produits de qualité, issus de circuits courts, bio ou labellisés)
- **Réduire et valoriser le gaspillage alimentaire** en réponse aux exigences de la loi AGECE relayé par la loi Egalim (mise en place d'outils de mesure, de plans d'action concrets et d'un suivi régulier)

Pourquoi mettre en place un pilotage et un audit de l'offre alimentaire ?

Qu'entend-on par "pilotage de l'efficience alimentaire" ?



Le pilotage de l'efficience alimentaire consiste à analyser chaque étape de la chaîne de restauration afin de l'optimiser.

Il ne s'agit pas seulement de réaliser un état des lieux ponctuel, mais bien d'inscrire l'établissement dans une démarche continue qui vise à améliorer la qualité, réduire le gaspillage et maîtriser les coûts. Un audit préalable offre une vision détaillée de la situation et sert de base pour affiner les processus et mettre en place des indicateurs de performance adaptés.



L'audit alimentaire est un **état des lieux ponctuel** qui permet d'évaluer la conformité et l'efficacité de l'existant (menus, organisation, budget, etc.).

- **Analyse des besoins** (patients, résidents, personnels)
- **Organisation des processus** (approvisionnement, production, distribution)
- **Contrôle des résultats** (qualité, satisfaction, coûts, gaspillage)

Le pilotage va plus loin : il s'agit d'une démarche **continue** pour améliorer la performance globale de l'établissement en matière alimentaire.

Les bénéfices pour les établissements de santé



Mettre en place un audit et un pilotage rigoureux de l'offre alimentaire apporte de nombreux avantages.

Amélioration de la qualité de vie des patients/résidents

En proposant des repas mieux adaptés et plus appétissants, le risque de dénutrition diminue, le confort augmente et la satisfaction globale s'en ressent.

Réduction du gaspillage alimentaire

L'ajustement précis des quantités et l'optimisation des processus logistiques permettent de limiter le gaspillage, avec un impact environnemental et financier positif.

Maîtrise des coûts

Une offre mieux pilotée implique une meilleure gestion des achats, une rationalisation du stockage et une diminution des pertes.

Renforcement de l'image de l'établissement

Un établissement qui se soucie du "bien manger" et de la nutrition de ses patients renvoie une image responsable et moderne.



- Dans les établissements de santé, le gaspillage alimentaire est estimé à **264 grammes par repas produit**
- Entre **15 % et 38 % des résidents en EHPAD** seraient touchés par le phénomène de **dénutrition**
- Dans les EHPAD, selon les organisations, **20 à 45 % des aliments** présentés aux résidents **finissent à la poubelle**
- Le gaspillage alimentaire dans un établissement servant 500 repas par jour peut **représenter entre 80 000 et 160 000 euros d'achats de denrées alimentaires par an**



Les étapes clés d'un audit alimentaire

Diagnostic initial

- Définition des ambitions, objectifs et ressources de l'établissement,
- Prise en compte du contexte, des projets et des contraintes
- Photographie précise de la performance actuelle

La mission d'appui porte en premier lieu sur un diagnostic technique, organisationnel et économique des fonctions restauration / nutrition / hôtellerie.



Les objectifs du diagnostic

État des lieux

Établir un état des lieux des offres alimentaires en lien avec l'adéquation au regard des besoins et attentes des patients selon leur profil.

Prise en charge nutritionnelle

Évaluer la prise en charge nutritionnelle : offre alimentaire – Respect des préconisations SFNCM & HAS – Activité.

Pertinence organisationnelle

Identifier la pertinence organisationnelle, fonctionnelle et technique de la production et de la distribution des repas.

Efficience opérationnelle

Mesurer l'efficience opérationnelle et le respect des normes et législation en vigueur en termes d'hygiène, de sécurité et de salubrité des aliments.

Ressources humaines

Évaluer les ressources humaines, les organisations et les ressources en place (pyramides des âges, nature de contrats, absentéisme, niveau de compétences...).

Points forts

Identifier les points forts et des axes de progrès de la fonction restauration.

Possibilités d'évolution

Identifier les possibilités d'évolution du process en lien avec ressources dédiées à la production et la distribution, aux contraintes architecturales.

Les forces et les limites

Répertorier les forces et les limites de la situation actuelle selon la règle des 7 M.

L'évaluation de la performance au travers d'indicateurs

L'audit est conduit au travers de l'exploration des 7 axes composant la chaîne alimentaire.

Axe 1 Mission



- Adéquation des besoins patients, résidents, usagers
- Offre produits et services restauration

Axe 2 Main d'œuvre



Données quantitatives et qualitatives des ressources humaines

Axe 4 Matériels et équipements



Données quantitatives et qualitatives des équipements de restauration

Axe 3 Matières premières



Politique des achats de matières premières alimentaires

Axe 5 Milieu



Données des infrastructures et espaces de restauration

Axe 6 Méthodes



Respect des bonnes pratiques organisationnelles de restauration

Axe 7 Montants



Données économiques d'investissements et d'exploitation



Mise en place d'un pilotage alimentaire pérenne

Définition d'indicateurs de performance

Pour assurer la pérennité d'une démarche d'efficacité alimentaire, les indicateurs clés (KPIs) permettent une mesure permanente de l'évolution de la performance.



27 éléments de processus



87 indicateurs



Étalonnée VS base ANAP

Organisation interne pour un pilotage continu

La création d'un comité de pilotage, regroupant direction, responsables de restauration, chef de production, diététiciens et représentants du personnel soignant est nécessaire. Des réunions régulières permettent de faire le point sur

l'évolution des indicateurs, de traiter les difficultés rencontrées et d'ajuster le plan d'actions. Cette transversalité renforce la cohésion et encourage une culture de la qualité partagée par tous les services.

Intégration de la digitalisation et des nouveaux outils

De nombreux établissements intègrent désormais des logiciels de gestion de la restauration collective afin d'optimiser la planification des menus, le suivi des stocks et la traçabilité des produits.

Ces solutions facilitent la centralisation des données, la production de tableaux de bord et la génération de rapports automatiques qui aident à la prise de décision.

Formation et sensibilisation du personnel

La formation régulière des équipes, aussi bien celles de la cuisine que du service soignant, joue un rôle déterminant. L'acquisition de compétences spécifiques en nutrition, en gestion des alimentations thérapeutiques et en sécurité alimentaire contribue à renforcer la qualité globale de l'offre.

Les ateliers de sensibilisation au gaspillage ou à la variété des textures sont autant d'occasions de dynamiser les pratiques au quotidien.



Notre organisme de formation certifié Qualiopi vous accompagne dans ce processus :

- Formations spécifiques sur la nutrition, la gestion des alimentations thérapeutiques, le respect des normes d'hygiène
- Sensibilisation aux enjeux du gaspillage alimentaire et de l'équilibre nutritionnel
- Implication du personnel soignant : pour un suivi nutritionnel au plus près des besoins des patients (prise des constantes, surveillance de la consommation, etc.)



L'accompagnement de Saveurs et Vie Conseil

Expertise et savoir-faire de Saveurs et Vie

Saveurs et Vie est un acteur de référence dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition pour les personnes fragilisées ou dépendantes.



Fort de plusieurs années d'expérience, Saveurs et Vie Conseil propose un accompagnement complet pour optimiser l'organisation alimentaire des établissements de santé.

Équipe pluridisciplinaire

Ingénieurs nutrition, restauration, experts hospitaliers, enseignants universitaires, diététiciens, nutritionnistes, ingénieurs qualité, ingénieurs logisticiens du secteur santé, cuisiniers et formateurs.

Méthodologie éprouvée

Audit terrain, analyse des besoins, appui pour la prise de décision stratégique, déploiement d'un plan d'actions, suivi et évaluation.

Engagement en faveur du "bien-manger" au service de la santé nutritionnelle

Prise en compte des facteurs environnementaux, sociaux et économiques.

Solutions proposées



L'intervention de Saveurs et Vie Conseil s'inscrit dans une démarche à 360°, depuis le diagnostic initial jusqu'à la mise en œuvre d'un plan d'actions concret.

Après avoir réalisé un audit approfondi, l'équipe élabore des programmes alimentaires adaptés, propose des modules de formation et assiste l'établissement dans le déploiement d'outils de pilotage.

Saveurs et Vie Conseil intervient sur toutes les étapes.



Audit et diagnostic personnalisé

Un état des lieux précis pour comprendre les spécificités de chaque établissement.



Création ou refonte de l'offre alimentaire

Conception de menus équilibrés, appétissants et adaptés aux différentes alimentations thérapeutiques.



Mise en place d'outils de pilotage

Définition des indicateurs clés, tableau de bord, suivi régulier des performances.



Programmes de formation et d'accompagnement

Modules de formation pour le personnel de restauration, sensibilisation des équipes soignantes, ateliers pour les patients/résidents.



Accompagnement opérationnel au déploiement du plan d'action



Études de cas et témoignages

« L'expertise de Saveurs et Vie Conseils a été capitale dans l'accompagnement de l'UGECAM dans la construction du cahier des charges du nouveau prestataire de restauration pour nos 3 établissements et selfs. S'appuyer sur eux nous a permis d'établir un dialogue plus solide et plus professionnel avec les sociétés de restauration collective avec à la clé des objectifs mesurables et contre-parties acceptés par chacun des acteurs. Cerise sur le gâteau : cette exigence a rassuré nos interlocuteurs qui ont été nettement plus nombreux à se positionner sur l'appel d'offres que lors de la campagne précédente. Du très bon travail ».

Directeur UGECAM

« Alliant une connaissance fine des besoins des établissements, une expertise sur le métier et une capacité à prendre de la hauteur, EC a su nous aider à calibrer nos projets et les porter avec justesse et efficacité ».

Directeur Centre hospitalier spécialisé

« L'expertise de Saveurs et Vie conseil, m'a permis non seulement de maîtriser les coûts en diminuant par exemple l'utilisation des CNO et surtout de travailler sur « le bien vieillir » de nos anciens en travaillant constamment sur la dénutrition et en menant des projets innovants comme : les rendez-vous alimentaires, les enrichissements etc. L'expertise de Saveurs et Vie Conseil dans le projet de spécialisation d'une Unité de Production dédiée à l'alimentation des séniors a été précieuse pour rendre possible l'optimisation de la nutrition des personnes âgées ».

Directeur de la restauration

« L'expertise de Mr COMMELIN a permis à notre établissement de s'approprier les différents scénarii d'optimisation de la chaîne alimentaire et de maintenir la fonction restauration sur le site hospitalier. Par ailleurs, la maîtrise d'Eric COMMELIN nous a permis de réorganiser et de moderniser la fonction restauration en tenant compte des nouveaux enjeux de la nutrition et de la restauration en établissement de santé, en maîtrisant les dépenses et en améliorant la qualité des prestations ».

Directrice adjointe en charge des achats, de la logistique, de la qualité et des usagers



Vous souhaitez bénéficier d'un pré-diagnostic gratuit ?

Compléter en quelques minutes
notre auto-diagnostic en ligne :
saveursetvie.fr/saveurs-et-vie-conseil/



Informations sur la formation continue du personnel

Pour en savoir plus sur notre organisme
de formation et accéder au catalogue
de formation, rendez-vous sur
saveursetvie.fr/saveurs-et-vie-conseil/