



Lignes directrices pour les services alimentaires

ÉDITION

La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux

Le présent document est disponible uniquement en version électronique à l'adresse :
msss.gouv.qc.ca section **Publications**.

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

Bibliothèque et Archives Canada, 2017

ISBN : 978-2-550-78896-6 (version PDF)

Les photographies contenues dans cette publication ne servent qu'à illustrer les différents sujets abordés. Les personnes y apparaissant sont des figurants.

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

Équipe de rédaction

Ces personnes sont des membres ou des ex-membres du Groupe de travail sur les services alimentaires.

Marc Beauchemin	Analyste des procédés administratifs et de l'informatique, Direction de l'expertise et de la normalisation, ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
Diane Chabot	Chef des activités d'alimentation – Liaison nutrition clinique et service-conseil, CIUSSS de l'Estrie – CHUS CJE
Micheline Chammaa	Coordonnatrice des services alimentaires, CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, Hôpital de Verdun
Gino Crousset	Coordonnateur logistique, CIUSSS de la Capitale-Nationale
Christian Harvey	Chef des activités d'alimentation – Pôle centre, CISSS du Bas-Saint-Laurent
Jacynthe Lebel	Ex-chef des services alimentaires, Centre de santé et de services sociaux de Rivière-du-Loup
Lise Marcotte	Ex-directrice adjointe, Direction des ressources matérielles, CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
Kathleen Paquet	Ex-conseillère en bâtiment, Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches
Josée Pelletier	Chef des activités d'alimentation, CISSS de Chaudière-Appalaches, secteur Montmagny L'Islet, Etchemins et Bellechasse
Carole Saint-Pierre	Ex-professionnelle, Direction générale de la santé publique, MSSS
Nancy Shuglo	Chef de services alimentaire et buanderie, nutrition clinique régionale (Est), CISSS de la Côte-Nord
Stéphanie Tremblay	Coordonnatrice logistique par intérim, CIUSSS de la Capitale-Nationale

Mise en page et correction :

Mélanie Gagné, secrétaire, Direction de l'expertise et de la normalisation, MSSS

Consultation :

Groupe de lecteurs cibles de la Table régionale sur les services alimentaires de la Capitale-Nationale

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
Section 1 DÉCISIONS DE GESTION.....	3
1.1 Analyses de productivité	3
1.2 Degré d'intégration des activités, de la production, etc.....	3
1.3 Impartition de certaines activités	4
1.4 Ressources humaines	5
1.4.1Programme de formation	5
1.4.2Suivi des ressources.....	6
1.4.3Partage de personnel avec d'autres services	6
1.5 Qualité	7
Section 2 APPROVISIONNEMENTS	8
2.1 Approvisionnement en commun.....	8
2.2 Achat de produits cuisinés prêts à mettre à la bonne température	9
Section 3 RECETTES ET MENUS.....	10
3.1 Standardisation des recettes.....	10
3.2 Harmonisation des menus	11
Section 4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION.....	11
4.1 Centrale de production avec cuisines satellites.....	11
4.2 Systèmes de production (traditionnel, cuits-refroidis...).....	12
4.3 Modes de distribution.....	13
4.3.1 Distribution centralisée.....	13
4.3.2 Distribution décentralisée (service en vrac).....	14
4.3.3 Équipements de distribution	14
4.4 Utilisation de machines distributrices	15
4.5 Pertes de denrées.....	16
4.6 Équipements et technologies de l'information	16
4.6.1Informatisation des approvisionnements, de la gestion de l'inventaire et de la production	16
4.6.2 Quantité et performance des équipements.....	17
4.6.3Automatisation des tâches	18
Section 5 COÛTS	19
5.1 Prix de vente des repas aux visiteurs.....	19
5.2 Normes et pratiques de gestion	19
Section 6 DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	20
6.1 Utilisation de vaisselle jetable	20
6.2 Recyclage du papier, du carton, du plastique, du métal et du verre	20
6.3 Valorisation des matières putrescibles	21
6.4 Achats écoresponsables.....	22

Section 7 NORMES D'HYGIÈNE ET DE SALUBRITÉ	22
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS.....	24
CONCLUSION	27
BIBLIOGRAPHIE	28

INTRODUCTION

Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a élaboré un plan d'action sur les services alimentaires, à la suite de la publication du rapport du Vérificateur général du Québec (VGQ) à l'automne 2011 sur les services se rapportant à l'alimentation dans le réseau de la santé et des services sociaux. Une des mesures de ce plan consistait à définir et à diffuser des principes directeurs relatifs à la productivité des services alimentaires.

Ce document s'adresse aux gestionnaires des services alimentaires et aux décideurs qui ont un lien avec ces services. Il vise principalement à orienter les services alimentaires relativement à différents enjeux importants, tels que la standardisation des recettes, la centralisation de la production, les équipements, etc. Compte tenu de l'étendue de ces enjeux, la portée du guide s'est élargie et ne couvre pas seulement les aspects relatifs à la productivité, mais aussi la qualité, le développement durable, etc.

Ces lignes directrices serviront à harmoniser les pratiques des services alimentaires. D'autres objectifs sont aussi poursuivis, tels que le développement des expertises et connaissances, la mobilisation et la motivation des employés, ainsi que la reconnaissance du rôle des services alimentaires.

Sept sections composent le guide actuel :

1. décisions de gestion;
2. approvisionnements;
3. recettes et menus;
4. production et distribution;
5. coûts;
6. développement durable;
7. normes d'hygiène et de salubrité.

Dans ce document sont présentées 28 recommandations, qui constituent le positionnement du groupe de travail provincial sur les services alimentaires. Des critères d'évaluation, des avantages et inconvénients y figurent également pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées.

La publication de ce guide s'inscrit dans le mouvement de regroupement et de standardisation relatif à la réorganisation actuelle du réseau de la santé et des services sociaux. Il constitue une étape supplémentaire pour permettre au MSSS d'assumer son rôle et ses responsabilités concernant l'amélioration de la performance des services alimentaires.

Ce guide n'est pas un mode d'emploi pour mettre en place une cuisine dans un établissement du réseau de la santé et des services sociaux, car il ne couvre pas tous ces aspects. En particulier, la valeur nutritive des aliments n'est pas abordée de façon détaillée, car le document ministériel *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité* traite de cela de manière approfondie. De même, lorsque la qualité des aliments est abordée dans le présent guide, elle est appréciée dans son ensemble, tant du point de vue nutritionnel qu'organoleptique.

1.1 Analyses de productivité

Pour déterminer si les modes de gestion et de production choisis sont optimaux à l'égard de différents volets de la performance (coûts, efficience, efficacité, qualité), les établissements doivent effectuer des analyses périodiques.

Le *Sondage sur les pratiques des services alimentaires et de nutrition clinique* réalisé à l'été 2013 par le MSSS semble indiquer que les analyses des modes de gestion et de production des services alimentaires ne sont pas assez documentées, ou trop peu fréquentes. En effet, 60 % des établissements avaient répondu avoir effectué des analyses documentées des modes de gestion et des activités de leurs services alimentaires depuis janvier 2011.

Recommandation n° 1 :

Les services alimentaires doivent effectuer des analyses sur les aspects suivants : temps et mouvement (ex. : productivité de la courroie), rotation des stocks, retours (pertes), projet Lean.

1.2 Degré d'intégration des activités, de la production, etc.

Sur le plan de la production alimentaire, l'intégration des activités peut permettre de simplifier la gestion des services alimentaires, et ultimement de réduire les coûts. Plusieurs aspects peuvent être intégrés : chef et supervision, approvisionnements, entreposage, etc.

Selon le sondage réalisé à l'été 2013, environ la moitié des établissements québécois avait intégré ses approvisionnements, ses fonctions ainsi que ses menus et recettes.

a) Chef et supervision

La question suivante peut être posée : doit-on prévoir un seul chef des services alimentaires pour l'ensemble des installations d'un établissement?

Il appert que les services alimentaires nécessitent une supervision constante pour assurer leur bon fonctionnement. Une vision globale de ces services est toutefois nécessaire pour que les décisions de gestion soient cohérentes et visent un but commun.

Recommandation n° 2:

Il est nécessaire d'implanter une vision intégrée des services alimentaires, tout en maintenant une ressource de supervision pour chacun des points de service.

b) Approvisionnements

Pour optimiser l'efficacité de ces activités (gains de temps et d'argent), leur informatisation est nécessaire.

Recommandation n° 3 :

Les achats doivent être informatisés et générer de l'information de gestion.

Concernant l'intégration des approvisionnements, la question suivante se pose : doit-on commander toutes les denrées nécessaires pour l'établissement à partir d'un site centralisé?

Recommandation n° 4 :

Pour des raisons d'efficacité et de qualité, les requêtes alimentaires doivent être informatisées et effectuées par chacun des points de service alimentaires (réduction des délais d'interaction et de la péremption).

Par ailleurs, il pourrait être approprié de centraliser certaines activités d'approvisionnement.

c) Entreposage

Dans un contexte où le système juste-à-temps est de plus en plus préconisé et la péremption des produits est un aspect important à prendre en considération, il est important que les denrées soient livrées et entreposées le plus près possible du lieu de production. De cette façon, le processus est optimisé.

Recommandation n° 5 :

Globalement, les denrées doivent être entreposées dans chacun des points de service alimentaires.

1.3 Impartition de certaines activités

Certains cas d'impartition des services alimentaires sont rapportés. Faut-il prôner l'impartition? Un désavantage important de cette approche est la perte de contrôle sur la qualité des aliments servis. Il existe aussi un risque de perte de compétences. Quelles sont les activités qui devraient

être imparties (produits prêts à consommer, casse-croûte, machines distributrices)?

Selon le sondage réalisé à l'été 2013, le service alimentaire – clientèle (84 %), la cafétéria (86 %) et le service traiteur (59 %) étaient des secteurs surtout en gestion publique. Les machines distributrices étaient surtout en gestion privée (55 %).

Nous estimons que **l'impartition est une décision qui revient à l'établissement**. Et si, par exemple, les machines distributrices sont imparties, les services alimentaires ne doivent assumer aucuns coûts relatifs à leur utilisation.

Dans le cadre de la pérennité des politiques alimentaires, malgré le fait que les entreprises s'engagent à respecter certaines pratiques, il est difficile pour le client (établissement) de s'assurer du respect de ces pratiques, car il n'a aucun moyen de vérifier la composition des mets achetés. L'établissement peut cependant intégrer des mécanismes permettant d'assurer l'imputabilité des fournisseurs dans l'appel d'offres.

Dans une analyse sur l'impartition éventuelle de certaines activités, les **critères d'évaluation** suivants sont suggérés :

- désuétude des infrastructures;
- disponibilité des produits;
- disponibilité de la main-d'œuvre;
- rentabilité de ces activités;
- respect de la politique alimentaire;
- réduction des coûts de main-d'œuvre;
- respect des règles du MAPAQ.

1.4 Ressources humaines

1.4.1 Programme de formation

Un programme de formation académique assure une meilleure préparation à l'emploi, valorise le type d'emploi concerné et augmente la rétention du personnel. Compte tenu de la lourdeur croissante des cas des usagers des centres de santé, des risques d'intoxication, des différentes textures des mets servis et des aspects relatifs à la santé et à la sécurité du travail, un tel programme serait une valeur ajoutée.

Il n'existe pas actuellement de programme de formation académique pour les déposés des services alimentaires. Les résultats du sondage de 2013

indiquent que 72 % des établissements estimaient qu'une telle formation constitue un besoin. Les membres du Groupe de travail sur les services alimentaires partagent cette opinion.

La première étape pour mettre en place un programme de formation est de réaliser une étude de pertinence.

Recommandation n° 6 :

Le MSSS doit réaliser une étude de pertinence pour évaluer les besoins et la nécessité d'un programme de formation académique pour les préposés des services alimentaires.

1.4.2 Suivi des ressources

Les absences pour maladie et le taux de roulement du personnel coûtent très cher aux services alimentaires et ont des répercussions importantes sur leur productivité. Ces services semblent effectuer un suivi régulier de leurs taux de roulement et d'absence. Une informatisation accrue assurerait cependant un meilleur suivi.

Recommandation n° 7 :

Les établissements doivent informatiser de façon accrue le suivi des ressources humaines des services alimentaires et avoir accès à des outils de gestion de ces ressources.

1.4.3 Partage de personnel avec d'autres services

Le partage de personnel avec les autres services de soutien est courant pour les services alimentaires. Certains postes comportent d'ailleurs des tâches combinées avec les services alimentaires et l'hygiène et la salubrité. Les employés sont souvent disponibles sur plusieurs sites. Un facteur qui ne favorise pas les services alimentaires à ce niveau est le travail de fin de semaine qui est requis.

Voici deux **conditions préalables** importantes pour permettre le partage de personnel entre les services de soutien :

- ouverture syndicale;
- flexibilité des employés concernés.

Pour un gestionnaire des services alimentaires, le partage de son personnel avec d'autres services de soutien (buanderie, hygiène et salubrité etc.), et vice versa, peut comporter certains **avantages** :

- éviter les quarts de travail incomplets;
- favoriser la rétention du personnel et lui offrir une plus grande stabilité;
- accroître la polyvalence des employés;
- encourager le travail d'équipe;
- permettre d'assurer un soutien aux personnes âgées, lorsque nécessaire (ex. : soutien à l'activité repas pour le mode de distribution décentralisée - vrac).

D'un autre côté, cet échange de personnel peut entraîner des **inconvenients** :

- les normes d'hygiène des services alimentaires peuvent ne pas être respectées en cas de transferts d'employés du service d'hygiène et de salubrité;
- certaines spécificités peuvent ne pas être respectées par les employés provenant d'un autre service (ex. : contact client en hygiène et salubrité);
- gestion plus complexe des listes d'appel.

Voici certains **critères de décision** à prendre en considération dans une éventuelle démarche de partage de personnel avec d'autres services de soutien :

- quarts incomplets;
- difficulté de recrutement;
- équilibre travail-famille;
- degré d'ouverture syndicale;
- nombre d'employés du service.

1.5 Qualité

Même si ce document est axé sur la productivité des services alimentaires, la qualité des mets servis ne peut être ignorée. Le document ministériel *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité* permet d'adopter des politiques qui assurent un environnement alimentaire de qualité à tous (usagers, personnel et visiteurs).

Plusieurs critères doivent être évalués à ce niveau : texture, saveur, température, couleur, valeur nutritive, grosseur des portions, etc. Un mécanisme de contrôle de la qualité permet cette évaluation.

Recommandation n° 8 :

Les services alimentaires des établissements doivent avoir un mécanisme de contrôle de la qualité (texture, saveur, température, couleur, valeur nutritive, grosseur des portions, etc.) des mets servis.

L'ensemble de ces critères a une incidence sur le niveau de satisfaction du client par rapport aux services alimentaires. Il devient alors nécessaire de sonder régulièrement les utilisateurs de ces services. Le recours à des audits de contrôle (ex. : plateau fantôme et retour de plateaux) est un moyen qui permet d'appuyer les sondages.

Recommandation n° 9 :

Les établissements doivent avoir des outils pour sonder la clientèle au sujet des services alimentaires fournis. La fréquence de ce sondage doit être d'au moins une fois par année.

Section 2 APPROVISIONNEMENTS**2.1 Approvisionnement en commun**

L'approvisionnement en commun, qui implique des quantités importantes de denrées, permet de générer des économies. En plus d'augmenter le pouvoir d'achat des établissements, le recours aux achats regroupés permet d'uniformiser les gammes de produits achetés et d'en contrôler la qualité grâce aux comités d'utilisateurs.

En général, une forte proportion des achats de denrées des services alimentaires sont effectués via les achats regroupés, ce qui rejoint l'orientation du MSSS. En effet, d'après les résultats du sondage de l'été 2013, 62 % des établissements réalisaient au moins 76 % de leurs approvisionnements par le biais de regroupements d'achats.

Les denrées qui sont achetées de façon non regroupée sont habituellement les viandes, les fruits et les légumes, soit des denrées périssables. En raison des ententes et des seuils à respecter en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics, ce mode d'achat ne favorise pas nécessairement l'achat local.

Recommandation n° 10 :

Les établissements doivent maximiser les achats de denrées non périssables réalisés par le biais d'achats regroupés, et s'assurer d'une représentation au sein du comité des utilisateurs.

Recommandation n° 11 :

Les organismes responsables des achats regroupés doivent favoriser l'achat de denrées québécoises.

2.2 Achat de produits cuisinés prêts à mettre à la bonne température

L'achat auprès de l'industrie des produits cuisinés prêts à mettre à la bonne température ou à consommer (par exemple, légumes cuits en purée, lasagnes, soupes) est un moyen que les gestionnaires peuvent explorer pour déceler des économies potentielles et améliorer la variété de l'alimentation offerte.

L'achat de ce type de produits n'est pas très répandu dans les services alimentaires des établissements québécois. D'après les résultats du sondage réalisé à l'été 2013, 91 % des établissements évaluait à très peu importante (entre 0 % et 25 %) leur proportion d'achats de mets principaux cuisinés (ne nécessitant aucun assemblage additionnel) prêts à remettre à la bonne température ou à consommer.

Dans certaines circonstances, l'achat de produits cuisinés prêts à mettre à la bonne température pourrait générer des économies, et leur qualité est acceptable. Une utilisation à court terme de ces produits est cependant préférable, car la saturation des usagers à l'égard de la variété disponible semble un facteur à prendre en considération.

Il faut aussi s'assurer que ces produits respectent les besoins en valeur nutritive des usagers. Pour ce faire, les produits achetés doivent comporter une liste des ingrédients et respecter les orientations du document ministériel *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité*.

Voici certains **usages suggérés** des produits cuisinés prêts à mettre à la bonne température :

- pour les desserts;
- comme production d'appoint (ex. : fin de semaine);
- pour un besoin temporaire (ex. : rénovation de la cuisine).

3.1 Standardisation des recettes

La standardisation des recettes consiste à déterminer les ingrédients et leurs quantités, de même que les techniques de préparation nécessaires pour produire les différents mets. La standardisation facilite l'achat des produits alimentaires à des prix compétitifs, augmente la productivité des ressources, tout en réduisant les variations dans la qualité des mets servis. Elle permet aussi de bien connaître et de contrôler le contenu nutritionnel de ces mets.

Selon le sondage réalisé à l'été 2013, 94 % des établissements jugeaient leurs recettes partiellement ou totalement standardisées.

Recommandation n° 12 :

Les recettes des installations effectuant de la production alimentaire doivent être standardisées.

Certains facteurs facilitent la standardisation des recettes :

- informatisation des services alimentaires (logiciel interfacé avec celui des approvisionnements);
- formation des employés concernés;
- partage des recettes (banque de recettes standardisées);
- présence d'un centre de contrôle des ingrédients à accès restreint.

Le contrôle des ingrédients est un aspect important de la standardisation des recettes. Un centre de contrôle des ingrédients permet de mesurer les ingrédients à distribuer aux différents postes de travail. C'est un facteur important de contrôle de la qualité, de la quantité et de la conformité pour la production. C'est aussi une composante capitale du contrôle des coûts. Le contrôle des ingrédients évite que les employés prélèvent de grandes quantités de produits des entrepôts, qu'ils soient nécessaires ou non.

En limitant l'accès aux ingrédients, la surproduction et la sous-production des mets peuvent être éliminées, réduisant ainsi les coûts.

Recommandation n° 13 :

Chaque installation effectuant de la production alimentaire doit avoir en place un centre de contrôle des ingrédients à accès restreint.

Dans certains sites, la taille des installations et surtout le nombre restreint d'employés pourraient être une embûche à la mise en place d'un tel centre de contrôle.

Comme la standardisation des recettes ne se résume pas au centre de contrôle des ingrédients, la mise en portion doit être adéquate et constante, tout comme les spécifications d'approvisionnement, les modalités de production, de distribution et de service.

3.2 Harmonisation des menus

Suite à la standardisation des recettes, il est possible d'aller plus loin en harmonisant les menus d'un établissement, d'une région et même de plusieurs régions. Cette démarche permet de créer un menu maître applicable dans plusieurs points de service alimentaires. Avec la réorganisation actuelle du réseau et le regroupement des établissements, la régionalisation des offres de service devient une réalité à laquelle doivent faire face les différents gestionnaires et intervenants.

L'harmonisation des menus permet d'assurer un standard de qualité de l'offre alimentaire et accroît le pouvoir d'achat des denrées des sites concernés. Un meilleur contrôle budgétaire est alors possible. Pour créer un menu maître pour plusieurs sites, il faut tenir compte des aspects suivants :

- balises nutritionnelles déterminées en fonction des besoins et standards en vigueur (Guide alimentaire canadien, cadre de référence *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité*, nomenclature en matière de rhéologie des aliments, etc.);
- besoins, goûts et préférences de la clientèle;
- particularités opérationnelles des différents sites (équipements, ressources humaines, etc.);
- contraintes budgétaires.

Recommandation n° 14 :

Les établissements doivent créer un menu maître applicable dans tous leurs sites.

Section 4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION

4.1 Centrale de production avec cuisines satellites

Avec une centrale de production et des cuisines satellites, les activités de production sont regroupées sur un seul site, la centrale de production, alors que les cuisines satellites effectuent surtout des activités de

distribution. Dans une cuisine satellite, les fonctions de production sont souvent limitées à la préparation des sandwichs, des salades, des grillades, etc.

La mise en place d'un système composé d'une centrale de production desservant plusieurs cuisines satellites peut théoriquement permettre de diminuer les coûts. C'est un sujet d'actualité et les projets de ce type méritent d'être analysés soigneusement. Certains ont eu lieu ou sont en cours. En 2013, dans les établissements québécois, 33 % des installations étaient des cuisines satellites (sondage 2013).

Voici certains **critères d'évaluation** à prendre en considération dans une analyse visant à implanter un système de centrale de production avec cuisines satellites :

- coûts;
- qualité des mets produits;
- nombre de clients du site satellite;
- distance entre les sites et réseau de distribution;
- homogénéité de la clientèle servie;
- présence de l'équipement nécessaire dans les différents sites;
- capacité de la centrale de production (excédentaire);
- possibilité de desservir d'autres établissements (distribution);
- choix des mets à produire : soupe, plat principal, dessert, etc.;
- ressources humaines nécessaires aux cuisines satellites;
- satisfaction de la clientèle;
- sécurité de la clientèle;
- développement durable.

4.2 Systèmes de production (traditionnel, cuits-refroidis...)

À l'origine, les services alimentaires opéraient tous selon le système cuits-servis (traditionnel), dans lequel les denrées sont achetées, transformées et servies le plus rapidement possible. De nouveaux systèmes de production sont apparus, permettant aux responsables des services alimentaires de parer à la hausse des coûts de main-d'œuvre, au manque d'employés qualifiés et à la variabilité de la production.

On recense actuellement les quatre systèmes de production suivants :

1. cuits-servis (traditionnel);

2. cuits-refroidis (*cook-chill*);
3. cuits-refroidis remis en température;
4. prêts à l'emploi remis en température.

C'est le mode cuits-servis (traditionnel) qui domine encore dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois (sondage été 2013), autant pour la clientèle (61 %), pour la cafétéria (62 %) que pour le casse-croûte (67 %).

Ces systèmes possèdent leurs avantages et leurs inconvénients distincts. Lequel choisir? Quels sont les critères applicables?

Voici certains **critères d'évaluation** à prendre en considération dans le choix d'un système de production, lesquels pourraient faire partie d'une grille d'analyse :

- coûts (ex. : coût énergétique des équipements nécessaires);
- qualité des mets produits;
- gestion des risques en hygiène et salubrité;
- formation de la main-d'œuvre (approche non traditionnelle);
- standardisation des recettes;
- gestion des ressources humaines (compétences, qualité de vie);
- satisfaction de la clientèle.

4.3 Modes de distribution

4.3.1 Distribution centralisée

Dans un mode de distribution centralisée (ex. : centre hospitalier de soins généraux et spécialisés), les mets provenant du secteur de la production sont mis en portions individuelles et les plateaux sont assemblés dans une chaîne située à l'intérieur de l'aire réservée à la distribution, tout près du secteur de la production, dans le service alimentaire. Cette proximité facilite l'acheminement des mets. Les plateaux assemblés sont ensuite distribués aux patients, à leur chambre.

Pour l'assemblage des plateaux, les courroies constituent le système le plus utilisé dans le secteur de la distribution. Il existe de multiples concepts quant à l'aménagement des courroies et au nombre de ressources nécessaires, selon les espaces disponibles et le menu utilisé. Une structure ergonomique, qui facilite le travail du personnel, améliore et accélère le flux de travail, doit être implantée.

L'approche Lean vise la minimisation, voire l'élimination des activités qui n'ajoutent pas de valeur, ainsi que le respect des personnes et de l'organisation. Appliquée au secteur de la distribution des services alimentaires, cette approche permet d'augmenter la performance en réduisant les heures travaillées. De nouveaux aménagements sont proposés, tels que les cellules de travail, qui nécessitent moins d'employés. Une cellule de travail est un regroupement de personnes et d'équipements rapprochés les uns des autres qui facilite et réduit le temps d'assemblage. Par rapport à une courroie, une cellule de travail est plus efficace, car l'assemblage se fait en complémentarité, avec une productivité constante.

Recommandation n° 15 :

Mettre en place des méthodes d'assemblage des plateaux ergonomiques et efficaces, afin d'éliminer toute perte de temps et les arrêts à la courroie.

4.3.2 Distribution décentralisée (service en vrac)

Dans un mode de distribution décentralisée, ou service en vrac, la mise en portions individuelles et l'assemblage des plateaux s'effectuent dans des aires situées près des lieux de consommation. Certaines installations, notamment les milieux de vie (ex. : centres d'hébergement et centres jeunesse), optent pour ce mode de distribution dans les salles à manger. Afin d'assurer la sécurité alimentaire, il est important de prendre en considération les aspects suivants :

- la complexité des diètes;
- la structure de poste en place et les rôles et responsabilités de chacun;
- la configuration de l'établissement, le nombre d'unités à desservir et l'éloignement;
- le nombre de personnes qui désirent manger à la chambre.

Recommandation n° 16 :

Les services alimentaires des établissements doivent procéder à l'analyse de leur système de distribution, afin de déterminer ce qui convient le mieux aux besoins de la clientèle et pour optimiser les processus et l'utilisation des ressources disponibles.

4.3.3 Équipements de distribution

Un des objectifs des services alimentaires consiste à servir des repas d'une qualité irréprochable en matière de contrôle de la température et de

risque de contamination. Par conséquent, les aliments doivent être transportés dans des chariots qui assurent le maintien de la température.

Depuis plusieurs années, les responsables des services alimentaires ont commencé à utiliser de nouveaux équipements de remise et de maintien de la température, tels que des chariots de transport à haute technologie. Toutefois, l'investissement est important et le financement n'est pas facilement obtenu. Par conséquent, les sous-plats chauffants sont encore utilisés dans plusieurs installations, de même que la vaisselle isotherme.

Voici certains aspects qui doivent orienter les investissements dans les équipements de distribution :

- remplacement d'équipements de distribution désuets;
- remplacement de la vaisselle désuète, voire introuvable;
- problème de température non uniforme (aliments pas assez chauds ou pas assez froids);
- distribution des repas à un horaire flexible;
- satisfaction de la clientèle accrue.

4.4 Utilisation de machines distributrices

Les machines distributrices servent de mode de distribution d'appoint des repas, des boissons et des collations dans les services alimentaires. Elles sont utilisées principalement par les visiteurs et le personnel, appuyant pour celui-ci l'application des conventions collectives pour répondre à la clause sur la fourniture du repas, dans la mesure où il y a une clientèle hébergée sur le site.

Ces machines permettent aux services alimentaires de distribuer leurs surplus de production. Leur gestion est soit privée, soit publique, soit une combinaison des deux.

Voici certains **critères d'évaluation** pour l'analyse relative à l'acquisition ou à la location de machines distributrices, ou à l'octroi d'un contrat à une entreprise :

- volumes de production;
- étendue géographique de l'établissement;
- horaires du personnel;
- achalandage potentiel : nombre de travailleurs de soir, de nuit et pour les urgences;

- impartition vs gestion publique;
- respect du cadre de référence *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité.*

4.5 Pertes de denrées

Les pertes de denrées peuvent avoir différentes causes : surproduction, plateaux non servis aux unités de soins, nourriture laissée dans les plateaux de la clientèle, etc. Ces pertes peuvent augmenter grandement les coûts des services alimentaires. Ces services doivent donc veiller à les minimiser.

Il semble y avoir moins de pertes pour la distribution en plateaux qu'en vrac. En effet, compte tenu du fait que la distribution en vrac implique plusieurs points de service disponibles en même temps, le contrôle sur l'accès aux denrées est plus difficile à exercer.

Le suivi des pertes générées permet aux services alimentaires de déterminer jusqu'à quel point la planification de leur production est optimale.

Recommandation n° 17 :

Le suivi des pertes de denrées dans les services alimentaires est un indicateur utile à suivre, et il est souhaitable que ces services se fixent des objectifs de pertes générées, et de diminution de pertes.

4.6 Équipements et technologies de l'information

4.6.1 Informatisation des approvisionnements, de la gestion de l'inventaire et de la production

L'informatisation des services alimentaires (menus, ressources humaines, inventaire, etc.) permet une planification de la production plus précise, et un contrôle accru des activités du service dans son ensemble. Le Vérificateur général recommandait dans son rapport (automne 2011) d'accroître cette informatisation, et de faire le lien entre les différents systèmes.

Selon les résultats du sondage sur les services alimentaires (question 29), 80 % des établissements n'avaient pas d'**interface** entre le logiciel d'approvisionnement et celui des services alimentaires. Toujours selon le sondage (question 31), 98 % des établissements devaient faire un **décompte manuel** avant de passer une commande.

Recommandation n° 18 :

L'informatisation des services alimentaires doit être établie comme une priorité.

Recommandation n° 19 :

Un lien (interface) doit exister entre les différents systèmes informatiques des services alimentaires et ceux des autres services.

N.B.: À noter que le MSSS collabore actuellement avec les établissements porteurs du réseau de la santé à la sélection et l'implantation d'un système intégré - gestion financière et approvisionnement (SI-GFA) prévoyant des interfaces avec différents systèmes, tels que ceux des services alimentaires. Il est important d'interpeller la Direction générale des technologies de l'information (DGTI) au MSSS avant d'entreprendre des initiatives informatiques au niveau des services alimentaires, afin d'assurer l'alignement de celles-ci avec les orientations ministérielles.

Recommandation n° 20 :

Les services alimentaires doivent se doter d'outils complémentaires pour augmenter l'efficacité (ex. : tablettes informatisées, codes à barres).

Actuellement, il est difficile pour les gestionnaires des services alimentaires d'accéder à l'information sur les nouvelles technologies. De plus, d'autres services sont impliqués dans le choix des technologies à implanter (ex. : services informatiques, approvisionnements), ce qui rend les décisions plus complexes. Il est cependant souhaitable que les technologies implantées soient standardisées dans les différents établissements.

4.6.2 Quantité et performance des équipements

Selon les résultats du *Sondage sur les pratiques des services alimentaires et de nutrition clinique* réalisé à l'été 2013 (question 24), 78 % des établissements jugeaient leurs équipements en bon état ou en très bon état. De plus, 79 % des établissements considéraient leurs équipements comme adéquats ou à la fine pointe de la technologie (question 25).

Même si ces résultats semblent indiquer que les équipements des services alimentaires sont à un niveau adéquat dans le réseau, il faut mettre les choses en perspective. En effet, ces équipements « font le travail » requis, mais, en général, ils ne sont pas à un haut niveau technologique.

Plusieurs **critères d'évaluation** peuvent être pris en considération au moment du choix d'un nouvel équipement :

- espace disponible;
- aménagement;
- types de clientèles desservies;
- disponibilité et compétence de la main-d'œuvre pour l'opérer;
- coût et budget disponible;
- volume d'activité;
- performance énergétique;
- durabilité;
- santé et sécurité du travail.

Pour conserver leurs équipements en bon état, les services alimentaires doivent implanter un programme d'entretien préventif de ces équipements. Trop souvent, les équipements doivent tomber en panne avant que quelqu'un s'en occupe. Les services alimentaires ont aussi le devoir de mettre sur pied un plan de relève en prévision d'un bris d'équipement afin d'éviter l'interruption de la production ou de la distribution.

Recommandation n° 21 :

Le parc d'équipements des services alimentaires doit être intégré au programme d'entretien.

4.6.3 Automatisation des tâches

Les non-initiés pourraient croire que les tâches réalisées dans les services alimentaires sont très manuelles, peu automatisées... Toutefois, il existe une variété de machines disponibles pour automatiser les tâches de ces services (ex. : portionnement).

Les avantages de l'automatisation des tâches des services alimentaires sont le gain de productivité et la qualité accrue des mets préparés. Ce degré d'automatisation devrait être proportionnel à la quantité de repas à préparer, mais est souvent limité par les budgets disponibles. C'est pourquoi les gestionnaires devraient profiter du remplacement d'un équipement pour analyser la pertinence d'accroître l'automatisation des tâches.

Recommandation n° 22 :

Au moment du remplacement d'un équipement, les gestionnaires doivent analyser la pertinence d'intégrer des équipements automatisés, ou robots, dans leurs services alimentaires.

5.1 Prix de vente des repas aux visiteurs

Dans son rapport de l'automne 2011, le Vérificateur général formule la recommandation suivante :

Fixer le prix de vente des repas en tenant compte de l'ensemble du coût (à l'exception du prix établi dans la convention collective pour le personnel syndiqué).

Actuellement, cette recommandation n'est pas respectée par les services alimentaires des établissements. Plusieurs facteurs expliquent cette situation. D'abord, les systèmes en place dans les services alimentaires ne facilitent pas la détermination des prix. De plus, la communication entre les systèmes est déficiente. En particulier, il y a une difficulté liée à l'absence d'interface entre les logiciels d'approvisionnement et de services alimentaires.

Les gestionnaires des services alimentaires connaissent leurs coûts globaux, mais il leur est difficile de connaître les différents coûts spécifiques. En particulier, les coûts indirects (ex. : entretien de bâtiment, électricité) sont la plupart du temps inconnus des gestionnaires des services alimentaires. Et cette méconnaissance des coûts est encore plus marquée pour les petits établissements.

On observe de plus un manque de cohérence et d'équité relatif aux repas à prix conventionné pour le personnel syndiqué. Pourquoi les visiteurs devraient-ils payer leurs repas presque deux fois le prix conventionné? Cette façon de faire nuit à l'autofinancement des services alimentaires. De plus, le prix conventionné des repas varie d'un établissement à l'autre.

Recommandation n° 23 :

Les systèmes comptables et informatiques des établissements doivent permettre aux gestionnaires des services alimentaires de mieux segmenter leurs coûts par activité.

5.2 Normes et pratiques de gestion

L'unité de mesure en vigueur depuis 1997, soit le coût unitaire par repas, a été adoptée en suivi des recommandations d'un comité de travail regroupant l'Association des hôpitaux du Québec (AHQ) et l'Ordre professionnel des diététistes du Québec (OPDQ). Elle a, depuis, été

bonifiée pour améliorer l'unification des pratiques des services alimentaires et ainsi faciliter la comparaison interétablissement.

Malgré des aménagements pour permettre de mieux refléter la réalité, certains éléments s'avèrent difficiles à comptabiliser, notamment le calcul des collations, qui peut influencer grandement sur la performance des services alimentaires. De plus, ces services exercent un plein contrôle sur la compilation des collations permettant de déterminer l'unité de mesure. Par conséquent, comme les services alimentaires évaluent eux-mêmes les paramètres servant à déterminer l'unité de mesure sur laquelle se base la direction des finances pour établir leur performance, les pairs doutent de la crédibilité et du sérieux de cette unité de mesure.

Afin de disposer d'un indicateur plus équitable et qui reflète de façon plus juste la performance des services alimentaires, la modification de l'indicateur actuel serait pertinente.

Section 6 DÉVELOPPEMENT DURABLE

6.1 Utilisation de vaisselle jetable

Les services alimentaires utilisent encore beaucoup de vaisselle jetable non compostable. En effet, selon les résultats du sondage réalisé à l'été 2013 (question 57), 87 % des établissements utilisaient ce type de vaisselle occasionnellement ou souvent. Et l'utilisation de cette vaisselle a des impacts environnementaux relatifs à la production de déchets non recyclables.

À court terme, même s'il est difficilement concevable d'éliminer complètement la vaisselle jetable des services alimentaires, il faut en décourager l'utilisation. Si toutefois la vaisselle jetable doit être utilisée, elle doit être recyclable.

Recommandation n° 24 :

Les services alimentaires doivent remettre en question la pertinence et la rentabilité d'utiliser de la vaisselle jetable, et tenter de réduire son utilisation.

6.2 Recyclage du papier, du carton, du plastique, du métal et du verre

Les cuisines des établissements génèrent une quantité importante de déchets qu'il est possible de recycler, au moins partiellement.

Nombreux sont les établissements dont les services alimentaires se sont engagés dans la voie du recyclage. Selon les résultats du sondage sur les services alimentaires (question 56), 83 % des établissements recyclaient le papier (même pourcentage pour le carton). Cependant, plusieurs ne recyclaient pas le plastique et le métal. En effet, seulement 57 % des établissements recyclaient ces matières.

Certains **facteurs** rendent plus complexe le recyclage des matières :

- les coûts et la main-d'œuvre nécessaires sont des embûches importantes. Actuellement, les coûts ne sont pas trop élevés pour le papier et le carton, mais sont plus importants pour le plastique et le métal;
- pour recycler, de nombreux bacs doivent être disposés pour multiplier les points de chute pour les patients et le personnel. La cueillette et le transport des matières recueillies peuvent devenir complexes;
- il y a souvent un manque d'espace dans les cuisines existantes pour disposer les bacs.

L'élaboration d'un plan d'action peut aider les services alimentaires à augmenter leur taux de récupération. Les établissements doivent mettre en place des actions concertées entre les directions et les partenaires (ex. : municipalités) afin de favoriser le recyclage, conformément à la politique alimentaire en vigueur. Par exemple, plusieurs établissements font appel à des personnes handicapées pour le recyclage de leurs matières. Cette façon de faire permet de diminuer les coûts tout en procurant du travail à ces personnes.

Recommandation n° 25 :

Les services alimentaires des établissements doivent recycler le papier, le carton, le plastique, le verre et le métal.

6.3 Valorisation des matières putrescibles

En plus des déchets de papier, de plastique, etc., les cuisines génèrent énormément de matières organiques putrescibles. Même en limitant les pertes de denrées, le rejet de matières putrescibles est inévitable.

Le compostage n'est pas encore une pratique courante dans les services alimentaires. En effet, seulement 9 % des établissements effectuaient le compostage des matières putrescibles, selon les résultats du sondage de 2013. Cependant, plusieurs initiatives de compostage sont observées.

Le défi actuel consiste à rentabiliser la démarche de valorisation des matières putrescibles. La municipalité peut être un partenaire pour recueillir les matières à moindre coût. En général, plus le volume de matières générées est important, plus la probabilité que le projet soit rentable est élevée. Il existe des équipements pour déshydrater les résidus alimentaires afin de réduire leur poids (et souvent, leur coût de cueillette) et peut-être d'obtenir un revenu.

Recommandation n° 26 :

Les établissements doivent analyser la possibilité de rentabiliser la valorisation de leurs matières putrescibles.

6.4 Achats écoresponsables

Progressivement, les établissements de santé devront réfléchir à l'intégration de critères d'achats écoresponsables lors des appels d'offres. Ces critères pourraient concerner des aspects sociaux, dont notamment le respect des droits de la personne, et des aspects environnementaux comme :

- le mode de culture et l'utilisation des pesticides;
- le format des contenants et leurs matériaux (recyclables ou non, compostables ou non);
- l'empreinte carbone du produit (mode de transport et source de protéines);
- les impacts sur les écosystèmes fragiles (ex. : surpêche et mode d'élevage intensif ou responsable).

Section 7 NORMES D'HYGIÈNE ET DE SALUBRITÉ

Les services alimentaires doivent fournir quotidiennement des mets de qualité, mais également « sécuritaires », à leurs patients, employés, etc. C'est le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) qui assume la responsabilité de s'assurer que les normes d'hygiène et de salubrité sont respectées par les services alimentaires des établissements du réseau.

Le partage des responsabilités de nettoyage et de désinfection (services alimentaires vs hygiène et salubrité) semble variable selon les établissements. Du personnel à temps partagé (alimentaire et hygiène) peut être utilisé. Il faut consulter le *Manuel de gestion financière* pour connaître les tâches assumées par les services alimentaires.

Dans son rapport de l'automne 2011, le Vérificateur général avait noté que parmi les installations vérifiées :

« ... aucune n'a mis en place de mécanisme systématique de contrôle tel un programme d'assurance qualité sur le respect des règles pour s'assurer que les normes d'hygiène et de salubrité sont respectées. »

Le Vérificateur général a donc formulé une recommandation en ce sens, dont découle la recommandation suivante :

Recommandation n° 27 :

Un programme d'entretien, y compris un mécanisme systématique de contrôle (ex. : programme d'assurance qualité), doit être mis en place pour assurer le respect des normes d'hygiène et de salubrité.

Un autre aspect est important pour que ces normes d'hygiène et de salubrité soient suivies : la formation du personnel qui manipule les aliments.

Recommandation n° 28 :

Les établissements doivent s'assurer que tous les employés qui manipulent des aliments sont adéquatement formés sur la « sécurité alimentaire » (formation « Manipulation sécuritaire des aliments »).

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

- N° 1 Les services alimentaires doivent effectuer des analyses sur les aspects suivants : temps et mouvement (ex. : productivité de la courroie), rotation des stocks, retours (pertes), projet Lean.
- N° 2 Il est nécessaire d'implanter une vision intégrée des services alimentaires, tout en maintenant une ressource de supervision pour chacun des points de service.
- N° 3 Les achats doivent être informatisés et générer de l'information de gestion.
- N° 4 Pour des raisons d'efficacité et de qualité, les requêtes alimentaires doivent être informatisées et effectuées par chacun des points de service alimentaires (réduction des délais d'interaction et de la péremption).
- N° 5 Globalement, les denrées doivent être entreposées dans chacun des points de service alimentaires.
- N° 6 Le MSSS doit réaliser une étude de pertinence pour évaluer les besoins et la nécessité d'un programme de formation académique pour les préposés des services alimentaires.
- N° 7 Les établissements doivent informatiser de façon accrue le suivi des ressources humaines des services alimentaires et avoir accès à des outils de gestion de ces ressources.
- N° 8 Les services alimentaires des établissements doivent avoir un mécanisme de contrôle de la qualité (texture, saveur, température, couleur, valeur nutritive, grosseur des portions, etc.) des mets servis.
- N° 9 Les établissements doivent avoir des outils pour sonder la clientèle au sujet des services alimentaires fournis. La fréquence de ce sondage doit être d'au moins une fois par année.
- N° 10 Les établissements doivent maximiser les achats de denrées non périssables réalisés par le biais d'achats regroupés, et s'assurer d'une représentation au sein du comité des utilisateurs.
- N° 11 Les organismes responsables des achats regroupés doivent favoriser l'achat de denrées québécoises.
- N° 12 Les recettes des installations effectuant de la production alimentaire doivent être standardisées.

- N° 13 Chaque installation effectuant de la production alimentaire doit avoir en place un centre de contrôle des ingrédients à accès restreint.
- N° 14 Les établissements doivent créer un menu maître applicable dans tous leurs sites.
- N° 15 Mettre en place des méthodes d'assemblage des plateaux ergonomiques et efficaces, afin d'éliminer toute perte de temps et les arrêts à la courroie.
- N° 16 Les services alimentaires des établissements doivent procéder à l'analyse de leur système de distribution, afin de déterminer ce qui convient le mieux aux besoins de la clientèle et pour optimiser les processus et l'utilisation des ressources disponibles.
- N° 17 Le suivi des pertes de denrées dans les services alimentaires est un indicateur utile à suivre, et il est souhaitable que ces services se fixent des objectifs de pertes générées et de diminution de pertes.
- N° 18 L'informatisation des services alimentaires doit être établie comme une priorité.
- N° 19 Un lien (interface) doit exister entre les différents systèmes informatiques des services alimentaires et ceux des autres services.
- N° 20 Les services alimentaires doivent se doter d'outils complémentaires pour augmenter l'efficacité (ex. : tablettes informatisées, codes à barres).
- N° 21 Le parc d'équipements des services alimentaires doit être intégré au programme d'entretien.
- N° 22 Au moment du remplacement d'un équipement, les gestionnaires doivent analyser la pertinence d'intégrer des équipements automatisés, ou robots, dans leurs services alimentaires.
- N° 23 Les systèmes comptables et informatiques des établissements doivent permettre aux gestionnaires des services alimentaires de mieux segmenter leurs coûts par activité.
- N° 24 Les services alimentaires doivent remettre en question la pertinence et la rentabilité d'utiliser de la vaisselle jetable, et tenter de réduire son utilisation.
- N° 25 Les services alimentaires des établissements doivent recycler le papier, le carton, le plastique, le verre et le métal.
- N° 26 Les établissements doivent analyser la possibilité de rentabiliser la valorisation de leurs matières putrescibles.

N° 27 Un programme d'entretien, y compris un mécanisme systématique de contrôle (ex. : programme d'assurance qualité), doit être mis en place pour assurer le respect des normes d'hygiène et de salubrité.

N° 28 Les établissements doivent s'assurer que tous les employés qui manipulent des aliments sont adéquatement formés sur la « sécurité alimentaire » (formation « Manipulation sécuritaire des aliments »).

CONCLUSION

Notre réseau de la santé et des services sociaux change et amène de nouveaux défis au personnel des services alimentaires. En plus d'offrir des mets de qualité, ces services doivent constamment s'améliorer pour desservir leurs clients de manière efficace.

Ce document a donc permis de mettre en contexte et de fournir des orientations concernant plusieurs enjeux relatifs aux services alimentaires. Une des mesures du plan d'action du MSSS sur les services alimentaires a ainsi pu être réalisée. D'autres guides devraient suivre sur des aspects plus spécifiques du fonctionnement de ces services.

Maintenant, c'est au tour des services alimentaires de s'approprier ce guide et d'implanter les recommandations suggérées. Car l'harmonisation et l'amélioration de leurs pratiques, soit le développement et l'utilisation des mêmes méthodes et outils, sont souhaitables. Les gestionnaires doivent tenir compte de leur contexte, car certaines recommandations peuvent ne pas être applicables. Il faut souligner l'importance de l'engagement des gestionnaires, des tables régionales et de l'ensemble des intervenants à tous les échelons du réseau de la santé et des services sociaux.

BIBLIOGRAPHIE

AMERICAN DIETETIC ASSOCIATION. *A systems approach to measuring productivity in health care foodservice operations*, janvier 2005.

ASSOCIATION C2DS. *Établissements de santé – Guide des pratiques vertueuses*, 2012.

AUDIT SCOTLAND. *Catering for patients*, novembre 2003.

GREGOIRE, Mary B. *Foodservice organizations : A managerial and systems approach*, 8^e éd., 2013.

LECOURS, Lise. *Gestion des services alimentaires*, Centre collégial de développement de matériel didactique, 2011.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *Bilan des résultats – Sondage sur les pratiques des services alimentaires et de nutrition clinique*, avril 2014.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité*, 2009.

RECYC-QUÉBEC. *Plan d'action 2013-2015*, Table de concertation sur le recyclage des matières organiques.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012*, Services se rapportant à l'alimentation dans le réseau de la santé et des services sociaux, automne 2011.