

# PRIX DE REVIENT D'UN REPAS : LA CONNAISSANCE DES COÛTS D'EXPLOITATION

## Données de contexte

Connaître ses coûts est une nécessité pour tous les acteurs de la fonction restauration en général, et pour le responsable restauration en particulier.

Le préalable demeure la connaissance de l'organisation et des processus d'approvisionnements, de production et de distribution. Le discernement détaillé des coûts inhérents aux principales phases de l'exploitation de la fonction restauration permet d'identifier les valeurs ajoutées mais surtout les dépenses inutiles. Les résultats relatifs aux don-

nées économiques détermineront les actions d'optimisation adéquates, et la mesure des effets locaux et globaux.

La connaissance et la maîtrise des coûts ont également comme corollaire la connaissance et la maîtrise des marges, en quelque sorte, la politique de déploiement des ressources de l'établissement hospitalier pour répondre aux attentes de la patientèle à propos de la qualité de la prestation et de leurs besoins.

Auteur :  
François DOTTORI,  
Ingénieur chargé  
de la fonction  
restauration  
au CH de Colmar,  
expert référent  
UDIHR

## Une base de données nationales La base d'Angers

La base d'Angers est l'application du guide méthodologique de la comptabilité analytique hospitalière (Tomes 1 et 2 du BO 97/2 bis et fascicule spécial 2003/1 bis) diffusé par le Ministère de la Santé pour le calcul des coûts par activité. Elle est composée d'un échantillon de 130 établissements et traite de 27 activités dont la restauration.

Depuis l'année 2003, l'UDIHR s'est inscrite dans une démarche de partenariat avec la Base d'Angers pour améliorer l'homogénéité des données transmises par les établissements adhérents et rechercher quelques ratios comparables objectivement entre les établissements.

Un groupe d'experts a rédigé et mis en place deux outils d'aide pour renseigner les recueils de données de la Base d'Angers :

- **un glossaire** qui donne une définition à tous les termes techniques et gagne en homogénéité pour une meilleure lecture des données comparatives sur le prix de revient d'un repas.
- **un tableau de répartition** des sous activités relevant de la fonction restauration, génératrices des coûts d'exploitation pour produire les unités d'œuvre. Ce tableau de répartition évitera ainsi d'imputer des charges relevant d'autres fiches d'activité.

La Base d'Angers publie régulièrement ses résultats, accessibles sur Internet. Le Service des Finances ou le Contrôle de gestion des établissements hospitaliers adhérents disposent du détail de ces mêmes résultats. Ils sont comparés à la moyenne des coûts des établissements qui ont

répondu à la même activité. Cette moyenne n'est pas une norme, mais une référence pour déclencher ou pas au sein de chaque établissement des actions correctives quant aux résultats économiques.

A charge ensuite, pour chaque établissement, de suivre ses coûts d'exploitation, en mettant en place un tableau de bord mensuel, économique et qualitatif. La mise en œuvre de la nouvelle gouvernance et de l'EPRD l'exige.

Exemples de la base d'Angers

ACTIVITE RESTAURATION 2006							
Unités d'oeuvre : Nb de repas							
Présentation Agrégée							
Comparaison à tous les établissements de l'échantillon							
REGROUPEMENT DE COMPTES	Établissement x COUT DE L'UO	ECHANTILLON (Coût de l'unité d'oeuvre)					
		MOYENNE	MEDIANE	INTERVALLE		QUARTILES	
				INF.	SUP.	1 <sup>er</sup>	3 <sup>ème</sup>
PERSONNEL	2,435	2,562	2,506	1,134	3,990	2,192	2,930
ALIMENTATION	1,929	1,799	1,929	0,314	3,285	1,712	2,167
EAU-ENERGIE-COMBUSTIBLES	0,082	0,090	0,084	0,000	0,218	0,044	0,119
AMORTISSEMENTS	0,119	0,119	0,102	0,000	0,295	0,059	0,154
AUTRES CHARGES DIRECTES	0,120	0,931	0,225	0,000	3,891	0,159	0,405
CHARGES INDUITES	0,055	0,084	0,059	0,000	0,215	0,035	0,111
REMBOURSEMENTS FRAIS DE PERSONNEL	0,029	0,051	0,033	0,000	0,164	0,014	0,068
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>4,710</b>	<b>5,479</b>	<b>5,216</b>	<b>3,420</b>	<b>7,538</b>	<b>4,728</b>	<b>5,938</b>
UNITÉS D'OEUVRE : NB DE REPAS	1 431 237,00	582 479,46	511 933,00				

\*\* Chiffre à l'extérieur de l'intervalle de confiance

ACTIVITE RESTAURATION 2006			
Unités d'oeuvre : Nb de repas			
Répartition des Etablissements par Catégorie			
Catégorie	Nombre	Moyenne UO	Coût Moyen
CH	95	582 479,46	5,479
CHS	15	530 668,53	5,099
CHU	18	1 907 091,44	5,690
PSPH	2	491 040,50	4,651
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>758 502,34</b>	<b>5,451</b>

Extraits du glossaire

LES INFORMATIONS GENERALES :

**Fonction restauration** : la Fonction restauration regroupe pour cette analyse toutes les activités d'un établissement hospitalier qui concourent à assurer l'ensemble des prestations, internes ou externes.

**Fonctions principales** : activités réputées communes à tous les services « restauration » dans les hôpitaux :

- la production, de la réception des marchandises jusqu'au stockage des produits finis,

- la restauration des personnels et autres manifestations annexes, type repas institutionnel, repas des médaillés...

**Fonctions annexes – « Sous Fonctions »** : activités où les modes de fonctionnement des services « restauration » ne sont pas identiques d'un établissement à l'autre, notamment l'allotissement et l'assemblage des plateaux à destination des services de soins ainsi que la laverie vaisselle.

**Mode de fonctionnement** : les établissements hospitaliers sont les seuls responsables de la

répartition des fonctions annexes, c'est de leur responsabilité. Par contre, les données qualitatives devront mettre en évidence ces modes de fonctionnement.

## Catégories de prestations

- petit-déjeuner
- déjeuner
- goûter
- dîner
- repas de nuit / repas « agent de nuit »
- collation agent de nuit

**Journée alimentaire** : l'ensemble des coûts inhérents à toutes les catégories de prestations décrites ci-dessus ainsi que les cessions de marchandises livrées dans les unités de soins pour ces mêmes prestations.

**Unité d'œuvre** : l'U.O. retenue est le nombre de repas Midi et Soir commandés par les services de soins et servis aux Personnels. Aucun repas ne doit faire l'objet d'une majoration, notamment les repas diététiques.

Sont exclus du comptage des U.O. les autres prestations, les petits déjeuners, les goûters et autres collations.

Par conséquent, l'U.O., ainsi définie, peut être considérée comme une 1/2 journée alimentaire. Concernant les prestations pour la nuit, sont comptabilisées en U.O. les seules prestations équivalentes à un repas : elles comportent au moins un plat principal et un plat périphérique. Concernant l'alimentation entérale, parentérale et biberonnerie, les U.O. produites ne doivent pas être comptabilisées.

**Données économiques** : les chiffres transmis devront indiquer 4 cas de figure :

1. le chiffre donné est réel
2. il n'y a pas de dépenses sur le compte concerné
3. le chiffre n'est pas accessible
4. le chiffre à donner est inclus dans un autre compte

Ces données seront accompagnées d'une codification.

**Données qualitatives** : elles précisent les principales données relatives à l'organisation du service restauration ainsi que ses choix stratégiques. Ces données permettent de faciliter la lecture des résultats ; le traitement de laverie de la vaisselle en est une illustration.

## 2. LES INFORMATIONS PRATIQUES

### 2.1 Les catégories de personnels :

Toutes les données sur les effectifs (hors Congé de Longue Durée et Congé de Longue Maladie) doivent être mentionnées en Emploi Temps Plein moyen annuel.

**Acheteur** : les fonctions de l'acheteur sont bien définies. Sa mission s'arrête au choix des fournisseurs et non aux approvisionnements. La quote-part de la masse salariale affectée au processus d'achat doit être comptabilisée dans la fiche « gestion économique ».

**Assistants hôteliers** : ne pas comptabiliser les agents chargés de la fonction hôtelière dans les services de soins, notamment pour la commande des repas.

**Diététicien thérapeute** : il est chargé de la prise en charge des patients dans les unités d'hospitalisation ; il ne contribue pas à la production des U.O. Restauration.

**Diététicien cuisine** : Il participe à la production des U.O. Restauration. Il faut comptabiliser sa masse salariale ou sa quote-part dans le cas où il occuperait la fonction de diététicien thérapeute.

**Encadrement** : affecter le personnel d'encadrement au prorata de ses missions pour les activités concernées.

**Agent Magasinier** : il est chargé de l'organisation des approvisionnements et de la gestion des stocks. Sa mission commence là où s'arrête la fonction « achats ». Les coûts inhérents à la fonction participent à l'activité « restauration ».

**Encadrement du service et secrétariat** : affecter le responsable du service et son secrétariat, le cas échéant, dans la partie production.

### 2.2 Les catégories d'activité « restauration »

Toutes les activités qui participent à la production des unités d'œuvre « 1/2 journée alimentaire ».

**Allotissement et assemblage des plateaux à destination des services de soins** : répartition des produits finis en lots ou en plateaux par destinataire.

**Maintenance des matériels :** seuls sont pris en compte les matériels inhérents à la production ou à la distribution dans le périmètre de l'activité. Les chariots de distribution des repas (amortissement et matériels) sont affectés par Unité Fonctionnelle unités de soins.

**Maintenance informatique :** seuls sont pris en compte les matériels et les logiciels contribuant à la Gestion de Production Assistée par Ordinateur (GPAO), au suivi de la commande des repas et à la régie des caisses pour la restauration du personnel.

**Passation des commandes :** définition de la nature et de la quantité de l'approvisionnement. Il s'agit du traitement des commandes traitées au sein du service Restauration ou les éléments qui vont permettre l'émission des bons de commande.

**Restauration de personnel :** par souci d'homogénéité, toutes les charges de production, de distribution et de laverie sont affectées sur la fonction principale, la production.

### 2.3 Les catégories d'activité connexes à l'activité restauration

L'ensemble des secteurs qui ne participent pas directement à la production et à la distribution de l'unité d'œuvre « 1/2 journée alimentaire ». La majorité de ces activités participe à la production d'autres unités d'œuvre comptabilisées pour d'autres fiches d'analyses.

**Facturation :** elle concerne tout le processus administratif en aval du bon de commande, c'est-à-dire la réception administrative des livraisons et la liquidation des factures pour le mandatement. Les charges inhérentes à cette fonction sont incluses dans la fiche d'activité « Gestion Economique.

**Maintenance des bâtiments :** toutes les maintenances relatives aux bâtiments et aux connexes, équipements pour les fluides, l'électricité...

**Office alimentaire dans les UNITES DE SOINS :** l'activité n'est pas dans le périmètre d'activité de la fonction « Restauration ».

**Transport des repas :** l'activité est prise en compte dans la fiche d'analyse propre aux différents transports de l'établissement.

### 2.4 Vocabulaire technique :

**Produits diététiques :** l'activité restauration prend en compte les produits diététiques affectés sur les comptes de l'alimentation ou de la pharmacie. Par contre, on ne prend pas en compte dans cette activité la part correspondante aux nutrition parentérales et entérales. De même, il ne faut pas comptabiliser les charges de la Biberonnerie (personnel et autres charges) car ce secteur n'a pas la même unité d'œuvre que l'activité principale.

**Repas produits :** les repas produits et comptabilisés sur tous les sites de production

**Repas distribués :** les repas commandés par les services de soins et qui leur sont livrés ainsi que les repas servis pour les personnels, base du calcul de l'unité d'œuvre.

**Repas consommés :** les repas réellement consommés dans les services de soins et par les personnels.

En partenariat avec :



Avec le soutien de :



Partenaire presse :

