



ADD'AGE

Action
Développement
Durable au service
du grand AGE

RAPPORT ADD'AGE

**LE DEVELOPPEMENT DURABLE, UN AXE D'AVENIR POUR LES
PROJETS D'ETABLISSEMENTS ET DE SERVICES DU SECTEUR
PERSONNES AGEES**

NOVEMBRE 2015



FÉDÉRATION NATIONALE AVENIR
ET QUALITÉ DE VIE DES PERSONNES AGÉES

Avec le soutien de la
Caisse nationale de
solidarité pour l'autonomie



● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
agirc et **arrco**

LE DEVELOPPEMENT DURABLE, UN AXE D'AVENIR POUR LES PROJETS D'ETABLISSEMENTS ET DE SERVICES DU SECTEUR PERSONNES AGEES

Table des matières

Résumé

PARTIE 1 - Présentation des enjeux et de l'organisation de la recherche-action ADD'AGE 12

A.	Une recherche-action sur le développement durable dans le champ des personnes âgées ...	12
B.	La Genèse du projet	13
1.	<i>A l'origine de la démarche, un constat...</i>	13
2.	<i>...devient une évidence</i>	14
C.	Un projet source d'engagement, de responsabilité et de performance pour le secteur	15
1.	<i>Des professionnels du secteur rassemblés autour de la FNAQPA, le porteur du projet</i>	15
2.	<i>Des acteurs de terrain fédérés et proactifs à travers des sites pilotes</i>	15
3.	<i>Capables d'innover en matière d'efficience</i>	16
D.	Les différentes étapes de la recherche-action	17
1.	<i>La phase exploratoire - Septembre 2013 à Octobre 2014</i>	17
2.	<i>La phase d'expérimentation – Octobre 2014 à Novembre 2015</i>	17
3.	<i>La phase de valorisation – Novembre 2014 à Décembre 2015</i>	17
E.	Outils et méthodologie de la recherche-action ADD'AGE.....	18
1.	<i>La revue de littérature</i>	18
2.	<i>L'enquête nationale</i>	18
3.	<i>L'expérimentation terrain</i>	20
F.	L'intérêt pour ADD'AGE et le développement durable, un écho favorable dans le secteur et au-delà.....	22
1.	<i>Au niveau régional</i>	22
2.	<i>Au niveau national</i>	22
3.	<i>Au niveau européen</i>	24

PARTIE 2 - La Responsabilité Sociétale des Entreprises dans le secteur des établissements et des services, qu'est-ce que c'est ? 26

A.	Comment définir les démarches de RSE et de Développement Durable dans les EHPAD et les SSIAD ?.....	26
1.	<i>Définition du développement durable (DD)</i> :.....	26

2.	<i>Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)</i>	27
3.	<i>Quels liens entre le DD et le RSE ?</i>	28
4.	<i>La Responsabilité Sociétale des services et Etablissements (RSE) vue par les dirigeants</i>	28
5.	<i>Quelles sont les réglementations existantes ?</i>	30
B.	Des actions aux différentes stratégies de Responsabilité Sociétale dans les EHPAD et les SSIAD	34
1.	<i>Actions sociales et sociétales</i>	34
2.	<i>Actions économiques</i>	35
3.	<i>Actions environnementales</i>	35
4.	<i>Des actions aux démarches transverses</i>	36
5.	<i>Les différents niveaux d'intégration d'une stratégie RSE dans les EHPAD et les SSIAD</i>	36
C.	Quels sont les moyens mis en œuvre pour se lancer dans une démarche RSE ?	39
1.	<i>Une démarche qui nécessite peu de ressources pour se lancer</i>	39
2.	<i>Une réutilisation des outils existants pour atteindre ses objectifs</i>	39
PARTIE 3 – Comment mettre en place une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les établissements et des services pour personnes âgées ?		41
A.	Faire un état des lieux initial	41
1.	<i>S'autodiagnostiquer</i>	42
2.	<i>Cartographier ses parties prenantes</i>	43
3.	<i>Se faire diagnostiquer par des experts</i>	43
B.	Etablir sa gouvernance	50
1.	<i>Mettre en place un COPIL RSE</i>	50
2.	<i>Nommer un ou des référents pour piloter la démarche</i>	51
3.	<i>Mettre en place des groupes de travail spécifiques</i>	52
C.	Définir sa politique RSE et la rendre opérationnelle dans un plan d'actions.....	52
1.	<i>Formaliser sa stratégie RSE</i>	52
2.	<i>Décliner les orientations dans un plan d'actions</i>	55
3.	<i>Faire partager ses engagements</i>	57
D.	Suivre la démarche, se faire accompagner	59
1.	<i>Evaluer et piloter une démarche RSE</i>	59
2.	<i>Ne pas rester seul</i>	60
PARTIE 4 : freins, leviers et impacts : Quels sont les premiers résultats constatés dans la mise en œuvre d'une démarche RSE ?		63
A.	Les freins dans la mise en œuvre d'une démarche RSE	63
1.	<i>Les principaux freins à l'engagement : le manque de moyens</i>	63
2.	<i>Le manque d'évaluation de la démarche</i>	64
3.	<i>Les autres freins à l'action</i>	65

B.	Les leviers de l'engagement dans une stratégie RSE	67
1.	<i>La philosophie du dirigeant, premier levier de l'engagement</i>	67
2.	<i>La volonté d'une relation durable avec les parties prenantes de l'organisation</i>	68
3.	<i>La formalisation de la démarche, un préalable à sa bonne évaluation</i>	70
4.	<i>Une communication régulière et réfléchie</i>	70
C.	Le management des connaissances, une aide précieuse pour actionner les leviers et lever les freins ?	72
1.	<i>Définitions et pratiques existantes</i>	72
2.	<i>Impacts de la mise en place d'une politique de management des connaissances sur l'accompagnement au changement</i>	72
D.	Quels sont les différents impacts constatés ?	73
1.	<i>Les impacts sur la qualité de vie des personnes âgées et sur les prestations apportées</i>	74
2.	<i>Les impacts sur la qualité de vie et le reste à vivre pour les personnes âgées</i>	79
3.	<i>Les impacts sociaux et sociétaux : améliorer le bien-être au travail pour gagner en qualité de vie des personnes âgées</i>	83
4.	<i>Les impacts constatés pour les établissements et services : de l'image aux parties prenantes, l'importance du dialogue et de la communication</i>	85
5.	<i>Conclusion de la partie</i>	87
PARTIE 5 - Les conditions de la réussite		89
A.	A l'échelle du gestionnaire	89
1.	<i>Un nouveau mode de management</i>	89
2.	<i>Structurer la démarche</i>	89
3.	<i>Valoriser, faire vivre la démarche</i>	90
B.	A l'échelle du territoire, l'environnement immédiat du gestionnaire	91
1.	<i>Avoir des interlocuteurs compétents</i>	91
2.	<i>Développer les partenariats et les filières</i>	92
C.	A l'échelle nationale et territoriale, l'environnement institutionnel	92
1.	<i>D'une logique de gestion budgétaire à une approche en économie globale</i>	93
2.	<i>Un mode de contractualisation et de tarification rénové et incitatif</i>	93
3.	<i>Du rôle complémentaire des pouvoirs publics et des fédérations professionnelles</i>	94
Conclusion		95
Remerciements		95
Liste des illustrations		98
Glossaire		99

LE DEVELOPPEMENT DURABLE, UN AXE D'AVENIR POUR LES PROJETS D'ETABLISSEMENTS ET DE SERVICES DU SECTEUR PERSONNES AGEES



Résumé

ADD'AGE : enjeux et ambitions d'une recherche-action sur le développement durable dans le champ des personnes âgées

Fidèle à ses engagements et ses valeurs, la Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées (FNAQPA), développe une stratégie innovante et crée le projet **ADD'AGE (Action Développement Durable au service du grand Age) : une recherche-action à visée pédagogique pour permettre aux établissements et services à domicile d'anticiper l'avenir à des fins d'amélioration de la qualité de vie et de l'accompagnement de la personne âgée.**

Avec cette recherche-action, la FNAQPA en tant que tête de réseau associative, a la volonté de s'inscrire dans des démarches où se conjuguent anticipation et innovation.

Anticipation d'un secteur dont le contexte environnemental, aux exigences accrues, impacte les organisations, leurs stratégies et leurs activités et qui laisse présager d'une nouvelle génération d'établissements et de services, d'une mutation indispensable à leur adaptation et à leur avenir.

Innovation pour un secteur d'activité dont l'attractivité économique et humaine s'invente dans une société où le vieillissement devient une constituante des politiques nationales et européennes. Ces innovations annoncent un nouveau terrain du contrat social fondé sur des engagements sociétaux et éthiques en étroite alliance avec toutes les parties prenantes.

Explorer le concept de développement durable appliqué au secteur du vieillissement pour éclairer les champs de l'anticipation et de l'innovation a été l'hypothèse de la FNAQPA. Du fait que le développement durable est une démarche volontaire qui consiste à mettre en œuvre des pratiques responsables liées à la fois aux domaines économique, social et environnemental, il était peut-être alors envisageable qu'elle puisse soutenir la modernisation du secteur, lui donner du sens et contribuer à la création de nouvelles valeurs.

L'ambition ainsi identifiée, la FNAQPA devait en rechercher la faisabilité, les champs du possible, la réponse à sa question centrale et être force de propositions. Autant d'attendus qui ont nécessité de concevoir un processus fondé sur la production de connaissances scientifiques (revue de littérature, enquête nationale), l'expérimentation à taille réelle (état des lieux, accompagnement) avec le concours de 13 établissements et de 2 services, véritables apprentis chercheurs, et la valorisation des résultats comme contribution à de nouveaux modèles de gestion et de management.

A cet effet, la FNAQPA a imaginé partager son projet avec de nombreuses parties prenantes et en tout premier lieu la CNSA et les fédérations AGIRC et ARRCO, qui par leur soutien financier et opérationnel ont permis la réalisation du projet. ADD'AGE associe aussi dans sa démarche des chercheurs de l'économie et de la gestion (Université Lyon 1), des experts de la gérontologie (Gérontim) et du développement durable (C2DS) et des praticiens du médico-social sur une durée de 26 mois, tous animés d'une même préoccupation « *élaborer des savoirs actionnables* » pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées bénéficiaires des services.

Cette recherche-action s'achève mais les enseignements tirés de ces deux ans de travail ne font que commencer. Afin de faciliter la diffusion et la reproductibilité d'une démarche responsable, la FNAQPA met à disposition du secteur de nombreux outils à vocation scientifique et pédagogique qui rendent compte des résultats et préconisations issues de ce travail : un guide numérique, un livre scientifique, un film de sensibilisation, un film de formation, le présent rapport ainsi que l'organisation des Assises Générationnelles Durables.

Mise en œuvre et réalité d'une démarche de responsabilité sociétale

Définitions des principales notions

Le Développement Durable (DD) est « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Le développement durable est une notion citoyenne qui, appliquée aux entreprises et autres organisations, s'apparente à une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

En effet **la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** se définit aujourd'hui comme « une démarche volontaire qui consiste à mettre en œuvre des pratiques responsables liées aux domaines économique, social et environnemental, ces pratiques pouvant s'étendre au domaine du civisme en vue du bien-être de la société dans son ensemble ». (S.Bertezenne, Lyon 1, 2014)

Ces deux notions s'appuient sur les piliers : écologique/environnemental, social/sociétal, et économique. La combinaison de ces trois piliers s'inscrit dans un processus décisionnel où les notions de concertation, de démarche à long terme et d'équité intra et inter générationnelle sont centrales.

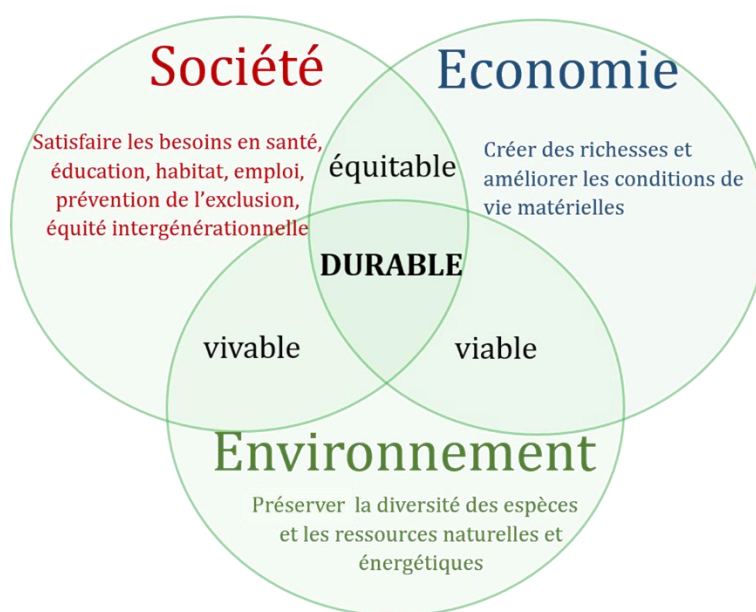


Figure 1 : Schéma des trois piliers du développement durable

Dans ce dialogue avec l'environnement, les **parties prenantes** sont l'un des maillons clé car elles représentent « un groupe ou un individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation ». Selon les dirigeants d'EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) et de SSIAD (Service de Soins Infirmiers A Domicile), les parties prenantes prioritaires dans ce type de démarche sont les personnes âgées et les salariés.

La pertinence d'une démarche RSE prend alors tout son sens en replaçant la personne âgée au cœur du dispositif. En effet elle vit en cohabitation avec des professionnels et des aidants (social), elle est sensible à sa qualité de vie, à son confort (écologique) et elle reste le principal financeur de son accompagnement (économique). De leur côté, les établissements et services ne se limitent pas à des lieux de vie et de travail, ce sont aussi des acteurs importants de leur territoire (acheteurs, constructeurs, producteurs de déchets...) et ils participent à l'image et à la dynamique du secteur des personnes âgées dans un contexte de vieillissement de la population.

Quelles applications réelles dans le secteur des établissements et services pour personnes âgées ?

L'enquête nationale ADD'AGE révèle que **les acteurs de terrain sont déjà 41% à être engagés dans une stratégie RSE** et à mener des actions ayant un impact prouvé sur le développement de leur activité.

Les actions existantes reflètent **un intérêt et une motivation principalement d'ordre social**. Ainsi 90% des directeurs engagés dans une démarche RSE souhaitent avant tout répondre aux attentes des personnes âgées, améliorer le dialogue social et la représentation collective, soutenir le personnel souhaitant développer ses compétences ou encore lutter contre les maladies professionnelles.

Au même niveau, on relève une motivation d'ordre sociétale, puisque 93% des directeurs engagés tendent à développer leurs liens sur leur territoire (choix de fournisseurs locaux, activités avec des associations locales).

Bien évidemment, en tant que gestionnaire, le dirigeant engagé dans une démarche RSE répond également à une motivation d'ordre économique, celle de garder un contrôle strict des coûts (rationalisation budgétaire) et de pérenniser son activité, notamment grâce à son développement (pour 83% des répondants à l'enquête nationale).

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, l'aspect environnemental arrive en dernière position, malgré des contraintes réglementaires existantes. Il s'agit principalement d'actions de sensibilisation du personnel autour d'éco-gestes.

Les 15 sites pilotes expérimentateurs ADD'AGE démontrent également qu'une démarche RSE est avant tout une dynamique transversale à toutes les activités de la structure et recoupant de nombreux champs d'actions : les achats responsables, la diminution de la consommation en énergies et CO₂, la diminution de la consommation de déchets et leur revalorisation, la question de l'habitat et des droits des personnes, l'accessibilité, le management participatif, la communication interne et externe et la relation avec les parties prenantes.

Ces thématiques sont autant de portes d'entrées pour intégrer cette démarche de responsabilité sociétale au projet stratégique de la structure et impulser une dynamique de changement. Cette dynamique peut être freinée ou favorisée par différents facteurs internes ou externes.

Quels sont les freins et les leviers inhérents à la démarche ?

Les principaux freins de la démarche : le manque de ressources et d'évaluation

Le manque de moyens financiers d'abord avec 85% des structures engagées dans une démarche RSE qui se disent ralenties ou bloquées dans leur démarche RSE par ce fait. C'est par ailleurs le principal frein à l'engagement pour les dirigeants n'ayant pas de démarche de RSE. Ils sont en effet 86% à regretter la non évaluation du futur impact financier.

Le manque de temps est cité par 74% des dirigeants engagés dans une démarche RSE et 84% des non engagés. Cela se traduit par une difficulté à se réunir pour suivre la démarche et cela peut contribuer au manque d'investissement des différentes parties prenantes, pourtant nécessaires à la dynamique.

Enfin, face à l'ampleur d'une démarche RSE et à la complexité de certaines thématiques et réglementations (nutrition, énergie, communication, achats, gestion des déchets, psychologie...), les organisations témoignent **d'un manque de compétences** (73% des dirigeants non engagés).

Ces freins bloquent les dirigeants non engagés dans une démarche RSE. En revanche ce ne sont pas des facteurs dissuasifs à l'engagement des dirigeants ayant une démarche RSE. Dans leur cas, ces freins apparaissent lorsque la démarche se formalise et se spécialise, et que des investissements spécifiques doivent être opérés.

La question du manque de ressources nous amène au second frein: **le manque de suivi et d'évaluation de la démarche RSE.** Seules 52% des structures engagées réalisent une évaluation annuelle et 28% n'en réalisent jamais. Par ailleurs, bien qu'il existe des indicateurs financiers, seules 18% des structures évaluent le coût des actions RSE. Dans ces conditions, il est **difficile d'évaluer précisément les impacts de la démarche** mise en place et notamment le coût global d'une action dite RSE.

Or cette évaluation apparaît comme le levier de base pour que la structure engagée dans une démarche RSE puisse dégager des marges de manœuvre, prouver l'efficacité de ces actions auprès de son environnement institutionnel et enfin lever les réticences des organisations non engagées en apportant des preuves financières autour de la démarche.

Les principaux leviers de la démarche : la philosophie du dirigeant et la formalisation

Pour les 89% de dirigeants déjà engagés dans une démarche RSE, **la philosophie du dirigeant constitue le principal levier d'engagement.** Cela traduit l'aspect volontaire de la démarche. Les acteurs de terrain n'attendent donc pas les textes normatifs pour commencer à agir. Ils sont déjà engagés et responsables face aux nouvelles solutions à trouver pour remplir la mission qui leur est confiée, une mission d'amélioration continue de la qualité de vie de la personne accueillie ou bénéficiant de services à domicile.

L'amélioration des relations aux parties prenantes est le second levier de l'engagement grâce à une meilleure acceptation des objectifs stratégiques (85% des répondants) et une meilleure réponse à leurs attentes permettant de renforcer la légitimité de l'activité (76% des répondants). Une fois la démarche lancée, le renforcement du dialogue et la co-construction de la démarche avec les parties prenantes permettent la création de partenariats, l'entretien de la dynamique et entraînent de nombreux impacts positifs.

Il existe aussi des leviers qui permettent de lever les freins vus précédemment dans la mise en place de la démarche. Ainsi, contrairement à ce que pensent les dirigeants non engagés dans une démarche RSE, **les dirigeants déjà engagés mobilisent peu de ressources pour se lancer.** Seulement 26% y

consacrent un budget spécifique, et seulement 9% des dirigeants et 5% des équipes ont suivi une formation dédiée. Cela s'explique par l'utilisation d'outils existants (principes de la charte des droits et libertés de la personne âgée, charte « Maison », guide de questionnement éthique) pour construire la démarche.

Malgré un secteur engagé dans la démarche RSE, il existe un manque de formalisation et donc d'évaluation qui entraîne le sentiment d'un manque de ressources par méconnaissance des impacts réels de la démarche mise en œuvre. **Formaliser la démarche permet donc de lever les principaux freins et de faciliter son caractère reproductible pour le secteur.** Cela passe par quelques étapes clés : la réalisation d'un état des lieux pour savoir d'où l'on part, la mise en place d'une gouvernance identifiée pour savoir qui fait quoi, la définition d'une vision stratégique communiquée aux parties prenantes et déclinée dans un plan d'actions, et enfin le suivi des indicateurs avec l'évaluation régulière de la démarche et une communication transparente avec les parties prenantes.

Quels sont les impacts ?

La démarche RSE appelle un **nouveau mode de management qui se traduit concrètement par une démarche proactive et innovante avec ses parties prenantes.** Ainsi 75% des organisations engagées ont pu développer des savoirs et des innovations via l'acquisition de nouvelles connaissances. Cette nouvelle posture amène à constater une amélioration des relations générales et plus particulièrement une satisfaction des personnes âgées (dans 61% des cas), une réponse aux attentes de l'opinion publique et une amélioration des relations avec les partenaires dans la moitié des cas.

Amélioration de la qualité de vie des personnes âgées

Le premier impact, et non des moindres, d'une telle démarche, s'adresse avant tout à **la personne âgée elle-même qui voit son confort et sa qualité de vie se développer sans augmentation de sa participation financière.** C'est bien là l'objectif premier de la recherche-action ADD'AGE et la mission même de la FNAQPA.

Les retombées de la démarche RSE dans la vie quotidienne peuvent être directement visibles comme lors des repas, avec **une approche globale de la nutrition et de la restauration** qui permet une adéquation entre les besoins nutritionnels, le plaisir (analyse de la satisfaction des convives, qualité des produits) et la lutte contre le gaspillage alimentaire (évaluation des quantités jetées). Les marges de manœuvre dégagées peuvent être conséquentes. Ainsi un établissement a économisé 35 000€ en passant de 9.5 tonnes de biodéchets annuels à 2.2 tonnes ce qui lui a permis d'améliorer la qualité des produits (locaux, de saison, biologiques) et d'investir dans du matériel pour la cuisine.

Des améliorations sont également constatées au niveau du confort dans l'hygiène des locaux ou du linge avec l'utilisation de produits plus respectueux de la santé et de l'environnement (produits écolabellisés, non émissifs en composés organiques volatils). **Cette approche du confort « comme à la maison » passe aussi par le cadre de vie** avec une réelle réflexion sur l'accessibilité, l'ergonomie, le confort acoustique et lumineux mais aussi par le dialogue qui permet de faire le lien entre les actions et le ressenti des résidents. Enfin, le bien-être de la personne âgée passe par la promotion de sa santé et la mise en place d'un parcours personnalisé, par un accompagnement spécifique et le développement des thérapies non médicamenteuses.

Les impacts sur la qualité de vie peuvent aussi être indirects avec **l'amélioration de la gestion des consommations de la structure qui permet d'améliorer le reste à vivre des résidents**, principaux financeurs de leur accompagnement. Cela concerne la réflexion sur **les achats responsables** qui

permet de limiter les consommations (énergie, déchets) à la source tout en améliorant la qualité des produits et services. Ainsi un établissement a réalisé des économies grâce à l'achat d'une centrale de dilution qui lui a permis de limiter le gaspillage en gérant mieux la dilution de ses produits et de diminuer ses déchets (passage de 46 à 7 cartons par an et de 342 à 13 flacons) tout en passant dans une gamme de produits éco-labellisés et en limitant les risques de manipulation. C'est aussi **la gestion des déchets** pour éviter de les générer, puis les recycler au maximum afin de ne jeter que le strict minimum, le tout en conservant la traçabilité de la filière. Enfin **le travail sur la gestion de l'eau et de l'énergie** permet d'améliorer le confort (thermique, visuel) tout en entraînant une réduction du coût et de la consommation.

Bénéficier d'une meilleure image de la structure et du secteur des personnes âgées

Outre l'amélioration de la qualité de vie, l'un des impacts majeurs constatés par **79% des structures engagées dans une stratégie RSE est une amélioration de leur image** (ce qui est également l'attente majoritaire des non engagés). Cela se traduit par une meilleure identification de la structure sur le territoire et auprès des autres parties prenantes. Cette notoriété profite aussi au secteur du champ personnes âgées qui a souvent une image négative auprès du grand public et qui peine à attirer les futures vocations. La démarche RSE est une formidable opportunité de valoriser les talents, les acteurs formés et même de redonner du sens aux métiers de l'accompagnement.

Amélioration du bien-être au travail

64% des structures engagées dans une démarche RSE constatent **le développement des talents des personnels**, considérés comme des ressources efficaces pour atteindre des objectifs sociétaux, de même que **la proactivité pour résoudre les problèmes sociaux**. On constate ici la place privilégiée occupée par les hommes et les femmes qui composent les équipes, première richesse des établissements et des services. Un expérimentateur ADD'AGE a ainsi constaté une diminution de ses accidents du travail (0 en 6 mois) et de son turn over qui est passé de 20% à 6% en 2 ans.

RSE et performance

L'enquête nationale a permis de démontrer **qu'il existe un lien positif entre la performance de l'établissement et le fait de s'engager dans une stratégie RSE**. En dépit du contexte économique tendu, près de la moitié des EHPAD et des SSIAD engagés dans une stratégie RSE ont vu leur chiffre d'affaire et leur trésorerie augmenter plus fortement que les non engagés depuis l'année précédente.

Dans une démarche de responsabilité sociétale, l'évaluation de la qualité de la démarche n'a de sens que si elle évalue la qualité finale de l'ensemble et non isolément l'impact social, économique ou environnemental. C'est une approche multidimensionnelle, qui rejoint d'ailleurs les valeurs propres au champ de l'accompagnement des personnes âgées. Son intérêt réside notamment dans le fait de prendre de la hauteur et de voir comment agir avec le monde qui nous entoure, à l'intérieur comme à l'extérieur de son organisation.

Avancer collectivement pour co-construire les réponses à apporter en reliant toutes les composantes entre elles et en s'interrogeant sur la globalité. C'est un investissement qui fait sens, dans une approche englobante de l'accompagnement, et non plus seulement en section année N.

Dans un univers très réglementé, le développement durable devient un espace de créativité, un espace où, comme le démontre l'expérimentation ADD'AGE, le terrain a déjà l'initiative. Un terrain capable d'innover et de dégager de nouvelles marges de manœuvre au service de tous.

Les conditions de la réussite

Le secteur médico-social a la capacité et l'appétence pour mettre en place des démarches RSE. Cependant, pour qu'elles soient pérennes et reproductibles, des conditions de la réussite doivent être prises en compte à différents niveaux avec pour maîtres mots : **penser global et donner envie d'agir**.

A l'échelle du gestionnaire

La démarche RSE appelle **une nouvelle posture du gestionnaire**, une volonté de penser et d'agir différemment.

Penser global en positionnant sa structure au sein d'un environnement plus large, aussi bien dans l'espace (territoire, groupe, secteur, globalisation), dans le temps (approche en coût global, réflexion sur les impacts, changements climatiques, évolution des attentes des personnes âgées, évolution des métiers) que dans les compétences (valorisation des talents, mutualisation...). **Impulser une stratégie d'innovation** sur le long terme; un management permettant de conduire le changement pour aller vers une organisation apprenante et responsable au service de la qualité de vie des personnes âgées et du bien-être au travail des salariés.

Pour cela, il est nécessaire de **structurer la démarche RSE** pour lui donner un cadre permettant le pilotage et la discussion nécessaire à la pérennisation de la démarche et à son appropriation par les parties prenantes de la structure. Le rôle du gestionnaire est primordial car il est au plus près du terrain mais son environnement doit être en mesure de comprendre sa démarche et de la faciliter.

A l'échelle du territoire et de l'environnement immédiat

Un établissement ou un service est un pourvoyeur d'emplois directs et indirects important sur son territoire. Par son rayonnement économique et sociétal, il participe à l'aménagement du territoire. L'environnement immédiat est donc un facteur déterminant de la réussite d'une démarche RSE. Il ne suffit pas que les établissements et services soient engagés, leur environnement immédiat doit comprendre la logique de cet engagement pour pouvoir la soutenir. Il est donc nécessaire **d'avoir des interlocuteurs compétents** sur les questions RSE, notamment auprès des autorités de tarification.

Les partenariats et les projets de mutualisation (de compétences, de gestion des déchets...) reposent sur la connaissance des acteurs du territoire et de leur fonctionnement. Il est donc important que les établissements et services soient **identifiés et intégrés aux réflexions territoriales**, sur les filières par exemple.

A l'échelle nationale et territoriale, l'environnement institutionnel

L'environnement institutionnel national (pouvoirs publics, fédérations) et territorial (Conseils Départementaux) joue un rôle décisif **car c'est dans les dispositifs nationaux et les politiques publiques que les établissements et services trouveront l'environnement incitatif qui les encouragera à agir**. Cela passe par de nouvelles postures et de nouvelles logiques, notamment économiques et contractuelles, donnant lieu à un **nouveau mode de gouvernance du secteur**.

Cette nouvelle gouvernance doit permettre le passage d'une logique de gestion budgétaire à une approche en économie globale. Aujourd'hui, la démarche qualitative est contrainte, la politique de demain doit être une politique de solidarité, où **l'on passe d'un coût social à un investissement social**, dans une société d'innovation et de créativité, et non plus segmentée et de méfiance. Sur le plan économique, cela doit aussi se traduire par une véritable liberté d'affectation des résultats, permettant au gestionnaire, dans le dialogue avec les autorités, un réinvestissement de tout ou une partie de la performance dans l'amélioration de la qualité et de l'organisation au service des personnes âgées.

Cette nouvelle gouvernance peut être soutenue par un mode de contractualisation rénové et incitatif. Par exemple, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) ou la reconnaissance de la démarche RSE comme une Mission d'Intérêt Général d'Accompagnement de la Qualité (MIGAQ) devraient favoriser ces démarches en incitant à agir.

L'environnement institutionnel a également un rôle fondamental à jouer pour **sensibiliser** le secteur, l'inciter par la pédagogie, **l'informer** via différents outils (guides, outils, groupe de travail, veille, annuaires...), le **former** tout au long de la carrière sur la mise en œuvre de la démarche et faciliter le **partage et la valorisation** des expériences réussies.

Pour cela, les pouvoirs publics doivent demain **intégrer les démarches RSE dans l'ensemble des politiques publiques mais aussi des dispositifs existants et des outils émanant du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)** : planification, tarification, projets d'établissements ou de services, évaluation interne et externe et recommandations de l'ANESM, portail d'information de la CNSA...

Par ailleurs, **les organisations professionnelles du secteur**, et notamment les fédérations de gestionnaires tels que la FNAQPA, sont la première source d'information des gestionnaires. De par leurs missions de pédagogie et d'information du secteur, elles ont un rôle majeur à jouer dans l'essaimage de ces démarches.

Conclusion

La recherche-action ADD'AGE a permis de mieux comprendre les principes de l'application d'une démarche de responsabilité sociétale dans le secteur des établissements et services pour personnes âgées. Après 26 mois de travail avec un ensemble de partenaires scientifiques et professionnels, la FNAQPA est convaincue de l'utilité de cette démarche globale et transversale à tous les niveaux.

La mise en place d'une démarche RSE fédère l'ensemble des acteurs autour d'une vision qui fait sens pour eux et les valorise. En repositionnant la personne âgée citoyenne au centre des réflexions, en responsabilisant les salariés et la structure sur son territoire et en améliorant l'image du secteur, la démarche RSE est un véritable levier d'innovation et d'anticipation. Basée sur un changement de vision et de posture, elle s'ancre dans la sensibilité sociale très prégnante dans le champ des personnes âgées et se construit avec peu de ressources en intégrant l'existant.

Bien que la démarche soit volontaire et dépendante de la philosophie du dirigeant, elle est tout à fait reproductible sur l'ensemble du territoire grâce à une méthodologie bien définie. Néanmoins son succès dépendra de la capacité de l'environnement territorial et institutionnel à se saisir du sujet et à donner l'intérêt à agir notamment grâce à une nouvelle gouvernance globale.

PARTIE 1 - Présentation des enjeux et de l'organisation de la recherche-action ADD'AGE

A. Une recherche-action sur le développement durable dans le champ des personnes âgées

Fidèle à ses engagements et ses valeurs, la Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées (FNAQPA), développe une stratégie innovante et crée le projet **ADD'AGE (Action Développement Durable au service du grand Age) : une recherche-action à visée pédagogique pour permettre aux établissements et services à domicile d'anticiper l'avenir à des fins d'amélioration de la qualité de vie et de l'accompagnement de la personne âgée.**

Avec cette recherche-action, la FNAQPA en tant que tête de réseau associative, a la volonté de s'inscrire dans des démarches où se conjuguent anticipation et innovation.

Anticipation d'un secteur dont le contexte environnemental, aux exigences accrues, impacte les organisations, leur stratégie et leurs activités et qui laisse présager d'une nouvelle génération d'établissements et de services, d'une mutation indispensable à leur adaptation et à leur avenir.

Innovation pour un secteur d'activité dont l'attractivité économique et humaine s'invente dans une société où le vieillissement devient une constituante des politiques nationales et européennes. Ces innovations annoncent un nouveau terrain du contrat social fondé sur des engagements sociétaux et éthiques en étroite alliance avec toutes les parties prenantes.

Explorer le concept de développement durable appliqué au secteur du vieillissement pour éclairer les champs de l'anticipation et de l'innovation a été l'hypothèse de la FNAQPA. Du fait que le développement durable est une démarche volontaire qui consiste à mettre en œuvre des pratiques responsables liées à la fois aux domaines économique, social et environnemental, il était peut être alors envisageable qu'elle puisse soutenir la modernisation du secteur, lui donner du sens et contribuer à la création de nouvelles valeurs.

L'ambition ainsi identifiée, la FNAQPA devait en rechercher la faisabilité, les champs du possible, la réponse à sa question centrale et être force de propositions. Autant d'attendus qui ont nécessité de concevoir un processus fondé sur la production de connaissances scientifiques, l'expérimentation à taille réelle avec le concours d'établissements et de services, véritables apprentis chercheurs et la valorisation des résultats comme contribution à de nouveaux modèles de gestion et de management.

A cet effet, la FNAQPA a imaginé partager son projet avec de nombreuses parties prenantes. C'est aussi tout l'intérêt de cette démarche en associant des organisations publiques et privées, des chercheurs de l'économie de la gestion, des experts de la gérontologie et du développement durable et des praticiens du médico-social sur une durée de 26 mois, tous animés d'une même préoccupation « *élaborer des savoirs actionnables* » pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées bénéficiaires des services.

Ce document rend compte du travail accompli au cours de ces 26 mois et des nombreuses perspectives pour le secteur médico-social afin que la démarche continue d'essaimer au-delà de la recherche-action.

B. La Genèse du projet

1. *A l'origine de la démarche, un constat...*

1.1 **Un secteur confronté à des enjeux forts**

Les dépenses de santé représentent 11,8% de notre PIB (OCDE, 2011) et notre pays dispose de 64 800 services et établissements sociaux (68%) et médico-sociaux (32%) regroupant près de 1,5 million de salariés (47% dans le secteur médico-social et 53% dans le secteur social).

Dans ce secteur en constante évolution, la problématique de l'accompagnement de la perte d'autonomie de manière générale et du vieillissement en particulier, ajoutée à celle de la croissance des dépenses de santé, a conduit les pouvoirs publics à restructurer l'organisation de la régulation de l'offre par la mise en place :

- d'agences régionales de santé pour harmoniser le pilotage du système de santé en région et accroître son efficacité pour mieux répondre aux besoins ;
- de schémas régionaux chargés de la planification.

Cette volonté d'évolution s'est également traduite par deux réformes majeures. En 1999, la loi a rendu obligatoire la signature de conventions tripartites (établissements, ARS et Conseil Général) de manière à identifier les objectifs à atteindre et les moyens alloués pour cela. Puis en 2002, la réforme de l'action sociale et médico-sociale a rendu obligatoire la mise en œuvre de démarches d'amélioration continue en vue d'évaluations internes (tous les 5 ans) et externes (tous les 7 ans). L'évaluation est un véritable défi pour les EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour les Personnes Agées Dépendantes) et les SSIAD (Service de Soins Infirmiers A Domicile), tant du point de vue de la construction de connaissances qu'elle suggère pour le secteur et qu'il faudra s'approprier de manière pertinente, que de la régulation et du contrôle externe qu'elle suppose.

- d'une agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) chargée notamment du contrôle externe et de la diffusion de bonnes pratiques professionnelles ;

En parallèle de ces exigences qualitatives accrues, les établissements et services à domicile pour personnes âgées sont confrontés à de nombreuses problématiques liées notamment au contexte économique:

- augmentation régulière du degré de perte d'autonomie,
- pénurie de ressources financières et de personnel qualifié,
- exigences croissantes des autorités de planification et de tarification (agences régionales de santé – ARS-, conseils départementaux, agence nationale de l'évaluation et de la qualité des services et établissements sociaux et médicosociaux –ANESM- et du public en matière de qualité et de bientraitance notamment;
- apparition d'investisseurs issus du secteur privé lucratif conduisant ainsi à l'introduction en bourse de différents groupes d'EHPAD, etc. ;

Enfin, à ces problématiques spécifiques, s'ajoutent de multiples obligations réglementaires environnementales, nationales et internationales, qui concernent par exemple les bâtiments, l'énergie, le climat, ou encore la gestion des déchets. Les lois Grenelle I et II par exemple, comprennent pas moins de 257 décrets, touchant à différentes thématiques telles que le diagnostic de performance énergétique, le traitement des déchets, la consommation énergétique.

Les objectifs fixés (23% d'énergie renouvelable en 2020, 20% de réduction des gaz à effet de serre en 2020 et 40% en 2030) sont importants et impliquent de prendre la température dès aujourd'hui pour pouvoir prouver nos efforts en 2020. A noter qu'il n'est pas impossible qu'en 2020, ces objectifs se transforment en fiscalité écologique avec, à titre d'exemple, la taxe Carbone.

D'autres textes composent cet environnement législatif et réglementaire mouvant : le Plan National Santé Environnement 3^{ème} génération (risques sanitaires environnementaux) qui doit être décliné en Plan Régionaux Santé Environnement, le plan santé au travail, le plan national nutrition santé et plus récemment la Stratégie Nationale de Transition Energétique vers un Développement Durable.

Le chantier est immense, avec des objectifs qui doivent s'adapter à la spécificité de fonctionnement et à la situation financière des établissements et services à domicile pour personnes âgées. (S.Bertezenne, Lyon 1, 2014)¹

1.2 L'existence d'un autre mode de développement possible

Dans un environnement concurrentiel soumis à une forte rationalisation budgétaire, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et le Développement Durable dont elle relève peuvent être un avantage compétitif d'autant que l'opinion publique est sensible aux questions de maltraitance des personnes âgées, de justice sociale à l'égard des salariés ou encore de protection de l'environnement. (S.Bertezenne, Lyon 1, 2014)

Ces démarches, qui seront détaillées ci-après, se basent sur une approche globale prenant en compte les questions écologiques, sociales et économiques. Afin de ne plus subir tous ces enjeux tel l'empilement d'un millefeuille mais, au contraire, de décroisonner et repenser son fonctionnement pour l'optimiser en créant de la valeur et du sens pour l'organisation.

Il s'agit d'un processus décisionnel où les notions de concertation, de démarche à long terme et d'équité intra et intergénérationnelle sont centrales. La pertinence d'une démarche de développement durable dans le secteur des personnes âgées prend alors tout son sens.

2. ...devient une évidence

2.1 La personne âgée au cœur du dispositif

Les personnes âgées sont au cœur des trois piliers du développement durable :

- écologique : par l'impact direct sur le confort et la qualité de vie qui en découlent pour elles ;
- social : par le fait qu'elles sont les premiers habitants de leur lieu de vie, où elles cohabitent avec des professionnels et des aidants naturels ;
- économique : elles restent le principal financeur de leur accompagnement médico-social.

Impacter sur ces trois piliers permet d'agir directement sur la qualité de vie des personnes âgées, citoyennes et usagers mais aussi sur l'environnement organisationnel qui les entoure.

2.2 Des établissements et des services de soins à domicile déjà acteurs et intéressés

Par la diversité de leurs activités les établissements et les services ont **un rôle d'acteur évident** :

- En interne (lieu de vie, d'accompagnement, de travail)
- Au niveau territorial (acheteur, employeur, constructeur, producteur de déchets...)
- Au niveau national et européen (un secteur d'avenir)

¹ Cité dans la revue de littérature « La responsabilité sociétale des EHPAD et des SSIAD ».

Face à ces constats, les dirigeants, qui jouent un rôle majeur en terme d'adaptation, semblent souhaiter la formalisation d'une politique de responsabilité sociale pour mieux répondre aux pressions exercées par les différentes parties prenantes internes et externes aux établissements et services.

C. Un projet source d'engagement, de responsabilité et de performance pour le secteur

La FNAQPA a su fédérer de nombreux partenaires autour de ce projet ambitieux alliant la création de connaissance scientifique et l'expérimentation terrain **au service d'une meilleure qualité de vie de la personne âgée.**

1. *Des professionnels du secteur rassemblés autour de la FNAQPA, le porteur du projet*

1.1 *Les partenaires associés : Du soutien financier à l'implication dans la réalisation du projet*

- La **CNSA** (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie) - *Financier public à 80%* Les objectifs opérationnels de la CNSA sont de rendre plus adéquates les réponses individuelles et collectives aux attentes et besoins des personnes.
- Les fédérations **AGIRC** et **ARRCO** (Associations Générales des Institutions de Retraite Complémentaire des Cadres et des salariés) - *Financier privé à 20% et partenaire impliqué via son réseau et son pilotage.* Le projet s'inscrit dans les orientations prioritaires et les valeurs de l'action sociale.

1.2 *Les partenaires opérationnels : Sur le terrain à vos côtés avec leur expertise métier*

- **Gerontim**, l'expert en gérontologie - Assiste et conseille tout au long du projet.
Un cabinet spécialisé en gérontologie pour tous types de structures ou services pour personnes âgées.
- **C2DS** (Comité pour le Développement Durable en Santé) **et Primum non nocere**, les experts en développement durable dans le secteur de la santé et du vieillissement - Diagnostic développement durable et préconisations personnalisées.
- **L'Université Lyon 1**, l'expertise scientifique – Revue de littérature et enquête nationale sur la connaissance et la vision Développement Durable dans les établissements et services d'aide aux personnes âgées.

2. *Des acteurs de terrain fédérés et proactifs à travers des sites pilotes*

2.1 *Le recrutement des 15 établissements et services participants*

La FNAQPA a su, avec l'aide de l'AGIRC ARRCO susciter l'intérêt des adhérents. Au final, **13 établissements et 2 services de soins à domicile** se sont portés volontaires pour participer à cette expérimentation.

2.2 Mobilisés autour d'une initiative concrète

Leur objectif est de s'approprier la démarche développement durable pour l'appliquer dans leur fonctionnement quotidien. Ils pourront ainsi témoigner des leviers, freins et des premiers impacts de la démarche pour les personnes qui vivent et travaillent dans ces structures. Pour cela ils sont accompagnés tout au long de l'expérimentation par la FNAQPA, et ses partenaires, viviers de compétences pluridisciplinaires.

Les engagements de la FNAQPA vis-à-vis des participants

Etre intégré dans un processus du début à la fin de l'étude ;
Bénéficier d'un diagnostic développement durable et d'un plan d'actions ;
Acquérir des connaissances, des savoir-faire et des méthodes dans un domaine innovant ;
Rejoindre un collectif professionnel ;
Être accompagné et soutenu dans les travaux ;
Valoriser les organisations sur le plan régional et national.

3. Capables d'innover en matière d'efficience

Le projet ADD'AGE donne l'initiative au terrain pour insuffler une nouvelle dynamique de réflexion, une prospective d'évolution des réponses qu'il peut apporter aux problématiques actuelles.

Nécessité d'efficience oblige, il s'agit pour les établissements et services du panel, de repenser leur mode de fonctionnement tout en repositionnant la personne âgée comme citoyen et la rendre actrice de son accompagnement, aspect fondamental pour la mission de la FNAQPA.

Deux approches dans la méthodologie

1- la gestion de l'établissement (achats, gestion de l'eau et de l'énergie, gestion des déchets, bien-être des salariés, etc.)

2- le cœur du métier, le service (le soin, la nutrition, la prévention, l'hébergement, santé et environnement)

Et le management pour orchestrer tous ces sujets - avec une logique de performance globale, plus respectueuse des parties prenantes - clients, résidents, salariés, familles, fournisseurs, actionnaires, société civile, environnement- et moins axée sur la maximisation des profits à court terme.

IMPORTANT :

La méthodologie développée au cours de l'expérimentation ADD'AGE n'a pas su prendre en compte les spécificités des Services de Soins Infirmiers à Domiciles. Les deux expérimentateurs minoritaires ont accumulé les freins du fait de l'importance de leurs activités au domicile des personnes âgées et du nomadisme de leurs salariés. Leur fonctionnement était trop différent pour qu'ils puissent utiliser les outils créés pour les établissements de façon pertinente et comparable.

Ainsi, bien que des dirigeants de SSIAD témoignent dans l'enquête nationale d'une vision similaire de la RSE, son application sur le terrain diffère de celle des établissements et nécessiterait un projet dédié entièrement aux SSIAD pour mieux appréhender leurs spécificités et développer des outils pertinents.

Cette difficulté explique la prédominance des informations concernant les établissements dans le cadre de ce rapport.

D. Les différentes étapes de la recherche-action

Pour assurer le bon déroulé de la recherche-action ainsi que l'atteinte des objectifs (anticiper, agir et rendre attractif), ADD'AGE a adopté une méthodologie claire permettant de suivre l'avancement du projet et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la gouvernance globale. Ainsi la recherche-action a été pensée en trois étapes clés.

1. *La phase exploratoire - Septembre 2013 à Octobre 2014*

Réalisation d'un état des lieux des démarches existantes et de la vision RSE, tant à l'échelle nationale via une revue de littérature et une enquête, qu'à l'échelle des établissements et services participants en établissant une connaissance de fond constituant un « état 0 ».

2. *La phase d'expérimentation – Octobre 2014 à Novembre 2015*

Cette phase terrain consiste en la réalisation d'un plan d'action personnalisé à chaque participant qu'il a développé suite au diagnostic de la phase exploratoire. L'expérimentation a été accompagnée par les partenaires opérationnels et des groupes de travail thématiques par territoire ont été mis en place pour faciliter le partage d'expérience.

L'accompagnement a pour but de soutenir et pérenniser la dynamique afin que chaque structure devienne autonome à la fin du projet. Le témoignage des participants a permis de préciser les freins et leviers existants sur le terrain ainsi que les adaptations nécessaires de la démarche développement durable au secteur social et médico-social.

3. *La phase de valorisation – Novembre 2014 à Décembre 2015*

La valorisation des résultats de la recherche-action prend plusieurs formes. Le présent rapport final permet l'émission de préconisations pour les pouvoirs publics.

ADD'AGE est aussi à l'origine de plusieurs outils :

- un guide pratique numérique sur le développement durable, réalisé par le C2DS pour mettre en œuvre une démarche de développement durable dans un établissement,
- un ouvrage scientifique « *Manager la RSE dans un environnement complexe – le cas de secteur social et médico-social Français* », rédigé par Sandra Bertezene et David Vallat de l'Université Lyon1
- deux films pédagogiques de 6 min et 26 min, réalisés par l'agence Primum Non Nocere
- les Assises Générations Durables, le 10 décembre 2015 à Lyon. Evènement de sensibilisation national pour présenter les résultats et les préconisations issues de la recherche-action.

Tous ces outils seront mis à disposition du secteur médico-social afin de faciliter la compréhension des enjeux et la diffusion de la démarche de responsabilité sociétale.

E. Outils et méthodologie de la recherche-action ADD'AGE

Voici une présentation rapide des différents outils utilisés qui serviront de base pour la réflexion et les illustrations de ce rapport.

1. *La revue de littérature*

Ce document consiste en une analyse critique de la littérature francophone et internationale existante pour répondre à la question « **Comment une démarche de responsabilité sociétale peut-elle impacter l'accompagnement des personnes âgées ?** ».

En étudiant différents types de sources qualitatives et quantitatives les universitaires proposent une revue argumentée des éléments et facteurs susceptibles d'influer sur le processus de déploiement de la démarche de développement durable et de la manière de les apprécier et de les mesurer (critères d'appréciation, indicateurs, mesure d'impacts).

Il s'agit donc de présenter un état des connaissances scientifiques du secteur sur cette question et de dégager des axes de réflexion tels que la réglementation, les parties prenantes, la mesure de la performance sociétale, le suivi de la démarche par des tableaux de bords ainsi que le management.

La revue de littérature en chiffres :

- 1^{ère} revue de littérature réalisée sur cette thématique particulière dans le secteur social et médico-social des personnes âgées au niveau international.
- 257 pages
- 512 références d'ouvrages, d'articles et de liens ont été utilisées pour réaliser cette revue.

Différentes hypothèses soulevées lors de la revue de littérature seront ensuite testées via l'enquête nationale.

2. *L'enquête nationale*

L'enquête consiste à tester certaines hypothèses soulevées lors de la revue de littérature et à compléter les résultats de l'expérimentation auprès des sites pilotes par la production d'une photographie nationale concernant les pratiques RSE dans le secteur des EHPAD et des SSIAD.

L'enquête en quelques chiffres

- 20 hypothèses testées, émanant de la revue de littérature également conduite par l'Université Lyon 1 dans le cadre d'ADD'AGE
- 12 entretiens exploratoires de dirigeants d'établissements et de services à domicile
- 12,5 % de taux de retour, soit 486 questionnaires entièrement renseignés et exploitables

2.1 Méthodologie

Le questionnaire a été construit sur la base des hypothèses de la revue de littérature ainsi que sur une dizaine d'entretiens exploratoires de dirigeants (volontaires participants au projet ADD'AGE).

Afin de cerner les pratiques, mais également de comprendre les motivations et les freins à la base des comportements des dirigeants, le questionnaire est divisé en plusieurs thèmes :

- les actions mises en œuvre dans les 3 volets de la RSE (économique, sociétal et environnemental);
- la connaissance des dirigeants en matière de RSE et leur perception des impacts des stratégies mises en œuvre ;

- le processus de RSE (parties prenantes concernées, démarche suivie, pratiques d'évaluation)
- les dispositifs de gestion des connaissances dans les établissements et services.

L'enquête a été diffusée par mail du 24 février au 27 avril 2014 à 3899 dirigeants.

On retient un **fort taux de participation** compte tenu de la longueur de l'enquête (la moitié des questionnaires a été rempli en 30 min) et son caractère auto-administré : 13.8% de connexions et **12.5%** d'enquêtes suffisamment complètes et exploitables (486 responsables). Ce taux de réponse global permet de traiter des données suffisamment nombreuses et par conséquent, de proposer **des résultats pertinents et représentatifs du secteur des EHPAD et des SSIAD**.

2.2 Caractérisation du profil des répondants

La comparabilité entre les établissements et services doit être prise en compte car les structures ne sont pas équivalentes. Le statut, l'ancienneté, la taille, la localisation géographique ou la formation des dirigeants sont autant de critères qui influent sur la qualité perçue

i. Les organisations

L'enquête nationale en chiffre

Typologie	composition des EHPAD	composition des SSIAD
Privés non lucratifs	55%	69%
privés lucratifs	8%	2%
publics	37%	29%

- Les 3 régions ayant le plus répondu sont : Rhône-Alpes (14%), Ile de France (11%) et Pays de Loire (7%).
- L'échantillon représente 6% de l'ensemble des EHPAD et 3% de l'ensemble des SSIAD en France.

Dans le détail, les établissements en France disposent de 486 804 lits en 2013², l'échantillon de l'enquête représente donc 7.4% de la totalité des lits disponibles. Ces établissements répondants accueillent en moyenne 88 résidents.

Du côté des services de soins infirmiers à domicile, 97 505 places sont autorisées en France³. L'échantillon représente donc 4.7% du nombre de place national et accueille en moyenne 71 personnes.

- L'âge moyen des structures est de 34 ans pour les EHPAD et de 25 ans pour les SSIAD

ii. Les dirigeants

- Les répondants sont majoritairement des femmes (64% EHPAD et 87% SSIAD) âgées en moyenne de 47 ans en EHPAD et 49 ans en SSIAD mais il n'y a pas de lien entre le sexe du dirigeant et le statut juridique de l'établissement ou du service.

² Chiffres DREES

³ Chiffres DREES

- Concernant l'ancienneté des dirigeants elle est de 6 ans pour les EHPAD et quasiment 10 ans pour les SSIAD
- Globalement les dirigeants ont une formation bac +5 et une expérience professionnelle dans le secteur social, médico-social ou hospitalier.

Ces profils et le taux de réponse nous permettent de dire que les résultats présentés sont représentatifs du secteur médico-social.

3. *L'expérimentation terrain*

3.1 *Caractéristiques des participants*

Les 13 établissements et 2 services de soins à domicile qui ont accepté de participer à la recherche-action ADD'AGE composent un panel volontairement pluriel :

- 5 établissements adhérents au réseau AGIRC ARRCO et 11 établissements et services adhérents FNAQPA ont été mobilisés (présence d'un adhérent aux deux réseaux). La moitié sont des mono-structures et les autres sont dans des groupes.
- s'occupant de 71 à 130 personnes pour les établissements et 127 à 140 pour les services,
- Répartition sur trois territoires : Ouest-Ile de France ; Centre-est et Sud. **Ces territoires regroupent 12 départements et 6 régions** (Bretagne, Pays de la Loire, Ile de France, Rhône Alpes, Auvergne et PACA).
- Installés en zone urbaine (10) et rurale (5),
- Travaillant avec des bâtiments d'âges variables.

Toutes ces caractéristiques nous permettent de voir si une démarche de responsabilité sociétale est applicable partout dans les mêmes conditions.

3.2 *Les diagnostics*

L'état des lieux initial sur le terrain s'est déroulé sur plusieurs mois avec 3 étapes.

Le remplissage de l'autodiagnostic IDD® (Indicateur Développement Durable en Santé) du C2DS a eu lieu entre octobre et décembre 2013. Cet indicateur a été créé par des professionnels de santé à l'attention de leurs pairs. Il est reconnu par la Haute Autorité en Santé pour répondre aux exigences de développement durable de la v2010 (démarche obligatoire de certification).

Concrètement, l'IDD® rassemble 250 questions qui traduisent les engagements ou la volonté d'engagement des établissements et services en termes de développement durable. Cet outil se veut éducatif, source de questionnement dans le temps (de la construction à l'exploitation), dans l'approche de l'activité (les services et les acteurs), dans l'espace (l'environnement de parties prenantes externes telles que les fournisseurs, les riverains...). C'est aussi un outil managérial qui facilite la mise en place d'indicateurs pertinents au fil des ans.

Suite à cet autodiagnostic, deux diagnostics externes complémentaires ont été réalisés par les agences Gerontim et Primum Non Nocere entre décembre 2013 et mai 2014. D'une durée totale de 2 jours, ils ont permis de faire le point sur les questionnements sociaux, éthiques et gérontologiques inhérents aux structures ainsi qu'à l'application des réglementations (Grenelle 1, Grenelle 2, Plan National Nutrition Santé, Plan National Santé Environnement, Plan Santé au Travail). Deux experts des deux bureaux d'études se sont déplacés pour aller à la rencontre des participants afin de contrôler les résultats de l'autodiagnostic, de dialoguer avec les différents professionnels et réaliser des mesures

techniques complémentaires (mesure de la qualité de l'air, contrôle des risques chimiques dans les locaux de stockage...).

Le document personnalisé issu de ces diagnostics a permis de faire émerger une série de préconisations. Chaque thématique traitée a fait l'objet d'une analyse permettant de faire ressortir les points forts du participant et ce qu'il avait déjà mis en place, les axes d'améliorations ainsi que les préconisations pour les travailler.

Ce document a été remis en main propre lors d'une présentation dans chaque structure entre juin et juillet 2014. Cela a permis d'échanger sur les résultats avec les différents salariés présents et impliqués.

3.3 L'accompagnement dans la mise en place du plan d'actions

Suite aux remises des préconisations, les établissements et services participants ont mis en place un plan d'actions en fonction de leurs priorités et de leurs enjeux. Pour les accompagner dans la réalisation de leurs objectifs et le maintien de la dynamique, les experts Gerontim et Primum Non Nocere ont mis en place deux types de soutien.

i. Les réunions territoriales, une dynamique collective

Ces réunions trimestrielles avaient pour objectif d'appréhender une méthodologie de travail commune en se spécialisant sur deux thématiques par territoire, l'une plutôt environnementale et réglementaire portée par Primum Non Nocere et l'autre plutôt sur l'aspect social et sociétale, traitée par Gerontim :

- Territoire Ouest- Ile de France : énergie et carbone / Avoir une communication interne et externe étudiée à l'attention des parties prenantes
- Territoire Centre Est : achats responsables / Permettre aux personnes âgées d'habiter dans un lieu à leur mesure
- Territoire Sud-Est : déchets et effluents liquides / Exercer un management participatif

Temps de formation, d'expérimentations, et d'échanges sur les retours terrain de chacun, ces réunions étaient ouvertes à tous mais obligatoires seulement pour les participants du territoire.

3 journées par territoire ont eu lieu chez les différents participants tout au long de l'accompagnement.

ii. Les points téléphoniques, un entretien personnalisé avec les experts

Les points téléphoniques étaient complémentaires aux réunions. Conçus comme des moments d'échanges entre la structure participante et l'expert sur l'avancée du plan d'actions. Il s'agissait d'aborder les questions rencontrées sur le terrain, les informations et outils nécessaires... un véritable coaching personnalisé qui a permis de maintenir la dynamique et de suivre l'implantation de la démarche au rythme de deux points par trimestre.

A retenir :

ADD'AGE a mis en place une méthodologie alliant création de connaissances scientifiques et expérimentations terrain afin d'apporter de la matière et des outils au secteur médico-social.

Les exemples et la matière pédagogique de ce rapport sont issus de cette recherche-action.

Ce rapport agrège les résultats obtenus par la revue de littérature internationale, l'enquête nationale, l'accompagnement terrain mais aussi des témoignages provenant du guide numérique et des films produits au cours du projet. Ainsi, les sources ne sont pas toujours précisées mais pour une question donnée, la réponse apportée prend en compte la matière de l'ensemble de ces documents.

F. L'intérêt pour ADD'AGE et le développement durable, un écho favorable dans le secteur et au-delà

Au cours des 26 mois de cette recherche-action, nous avons constaté un intérêt grandissant du secteur et d'autres instances « grand public » sur les questions de développement durable. Il est intéressant de présenter quelques retours afin d'illustrer que la dynamique ADD'AGE n'est pas propre aux établissements et services participants et qu'elle interpelle positivement.

1. *Au niveau régional*

Outre la communication et la sensibilisation régulière dans leurs réseaux respectifs, la FNAQPA et l'AGIRC ARRCO ont organisé en partenariat 4 Journées Territoriales Générations Durables dans le cadre d'ADD'AGE afin de sensibiliser leurs réseaux à la démarche de développement durable.

Ces événements se sont déroulés à Lyon, Paris, Nantes et Aix en Provence entre mars et mai 2015. Ils ont permis de présenter les enjeux nationaux et locaux avec des retours d'expériences territoriales concrets et reproductibles. Cela a été l'occasion d'interroger les territoires sur le rôle des pouvoirs publics du champ médico-social dans le soutien de ces initiatives locales pour que la démarche de développement durable intégrée devienne l'outil d'une politique publique fondée sur des principes de responsabilité et d'intelligence.

Rassemblant plus de 60 personnes à Lyon et Paris et plus de 40 à Nantes et Aix-en-Provence, les directeurs, et les salariés présents se sont dits très satisfaits de ces événements et prêts à mettre en place une démarche similaire dans leurs structures.

2. *Au niveau national*

L'intérêt national se mesure à différents niveaux. Tout d'abord dans le secteur avec l'intérêt des autres fédérations et les interventions sur des salons et journées nationales. Ensuite au niveau du grand public et des opportunités liées à la COP 21.

2.1 Dans le secteur médico-social

Une journée a été organisée avec les différentes fédérations et organisations pour leur présenter notre démarche et les questionner sur leurs projets autour du développement durable.

La FNADEPA, l'AD-PA, le SYNERPA, la FHF, la Croix Rouge, la FEHAP, l'ANESM et l'ANAP ont répondu présents. Des échanges très constructifs ont eu lieu et suite à cette rencontre, ADD'AGE a été sollicité pour participer à différentes manifestations.

Par ailleurs ADD'AGE et ses expérimentateurs ont été conviés sur le salon Pollutec 2014 pour réaliser la conférence « *engagement pour une restauration durable* » et sur le Salon Santé Autonomie 2015 pour intervenir sur « *le développement durable, quels enjeux pour l'accompagnement des personnes âgées ?* »⁴.

⁴ Pour voir la vidéo de l'intervention [cliquez ici](#)

Enfin, l'organisation des Assises Générations Durables⁵ à Lyon le 10 décembre 2015 par la FNAQPA.



Cette journée a permis de présenter au secteur les connaissances et les résultats obtenus sur ADD'AGE ainsi que les préconisations qui ont découlé pour soutenir et pérenniser la démarche dans le secteur. C'est un outil de valorisation à part entière en complément des autres documents créés au cours de la recherche-action (revue de littérature, guide pratique numérique et films).

2.2 Une visibilité au niveau du grand public

L'année 2015 comprend de forts enjeux sur le développement durable avec l'organisation de la COP 21 en France du 30 novembre au 11 décembre. L'objectif de cette 21^{ème} conférence des Nations Unies sur le changement climatique est de parvenir à un accord ambitieux réunissant tous les pays du monde pour limiter le réchauffement climatique en dessous de 2°C.

Pour cela la France doit, comme les autres pays, montrer qu'elle s'engage pour un avenir durable, qu'elle ne mobilise pas seulement les politiques mais l'ensemble des acteurs de son territoire, des différents secteurs d'activités, ainsi que la société civile. Bref, elle doit être exemplaire.

Dans cette recherche d'exemplarité, ADD'AGE a représenté le secteur des personnes âgées via sa participation à la campagne de Nicolas Hulot « My Positive Impact »⁶ et à la labellisation « Paris 2015 » des Assises Générations Durables.

i. La campagne « My Positive Impact »



« My Positive Impact » est une campagne grand public de la fondation Nicolas Hulot qui vise à faire connaître les meilleures initiatives existantes qui répondent aux enjeux du changement climatique.

⁵ Pour en savoir plus [cliquez ici](http://www.assises-generations-durables.fr) (www.assises-generations-durables.fr)

⁶ Pour en savoir plus sur ADD'AGE dans My Positive impact [cliquez ici](http://www.mypositiveimpact.org) (www.mypositiveimpact.org)

Le projet ADD'AGE a été sélectionné avec **49 autres initiatives**, parmi plus de 350. Cette participation permet de :

- **Faire savoir** au plus grand nombre que les personnes âgées restent citoyennes, et même éco-citoyennes, et se sentent pleinement concernées par l'avenir de la planète et leurs propres interactions sur leur environnement et leur territoire ;
- **Valoriser auprès du grand public** le travail et l'image des établissements et services qui les accompagnent au quotidien dans une démarche d'innovation permanente ;
- **Promouvoir une démarche de responsabilité et d'engagement** dans l'ensemble du secteur de l'aide aux personnes âgées, tant sur le plan social et sociétal que sur le plan environnemental.

Les votes se sont déroulés du 25 mai au 5 juillet et ont permis de récolter plus de 8600 voix et de classer le projet ADD'AGE en 23/50. Ainsi, le projet a pu profiter d'une vitrine grand public pour montrer que le secteur des personnes âgées est conscient des enjeux et qu'il agit.

ii. La labellisation « Paris 2015 »



Les Assises Générations Durables, de part « la qualité du programme d'actions projeté et la mobilisation de la société civile qui en découle » ont été labellisées par le comité de labellisation, présidé par Madame Ségolène Royal, Ministre de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie.

Cette labellisation représente le soutien du gouvernement dans le cadre de la COP 21 et permet à l'évènement d'être mis en avant sur le site de la COP 21 et de bénéficier d'une visibilité plus large.

3. *Au niveau européen*

La FNAQPA a reçu, grâce à ADD'AGE, le trophée 2014 de la « Meilleure organisation Européenne » lors du congrès de l'EAHSA (European Association of Homes and Services for the Ageing).

Cette reconnaissance est la preuve que les démarches de responsabilités sociétales interpellent le secteur des personnes âgées par-delà les frontières.

A retenir :

La mise en place de démarches de responsabilité sociétale dans les EHPAD et les SSIAD est un sujet qui intéresse le secteur mais aussi les pouvoirs publics, les associations et le grand public qui se mobilisent pour l'organisation de la COP 21 en France.

Les médias ont également bien relayé le projet puisque quasiment 60 articles ainsi que des reportages à la radio et à la télévision ont eu lieu. ADD'AGE a su intéresser au-delà du secteur avec un relais dans les médias grand public (France 3, Lyon 1ere, le Progrès...).

La mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale est donc un formidable outil de valorisation des établissements et services impliqués mais aussi du secteur tout entier. Cette démarche améliore l'image de ce secteur professionnel peu connu et attrayant pour le grand public.

Cette première partie a permis de mieux comprendre le projet ADD'AGE, ses objectifs, son organisation et ses attentes. La matière générée par cette recherche-action va permettre de rentrer dans le vif du sujet en deuxième partie et de découvrir : ce qu'est une démarche de responsabilité sociétale, comment la mettre en place et quels sont les leviers, freins et impacts rencontrés dans les établissements et les services pour personnes âgées.

PARTIE 2 - La Responsabilité Sociétale des Entreprises dans le secteur des établissements et des services, qu'est-ce que c'est ?

A. Comment définir les démarches de RSE et de Développement Durable dans les EHPAD et les SSIAD ?

Nous allons parler des deux notions, aujourd'hui très proches pour leur application dans les établissements et services : le développement durable et la responsabilité sociétale.

1. Définition du développement durable (DD) :

C'est un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (Bruntland ,1987)

L'application du développement durable dans les établissements et les services doit pousser à :

- être attentifs à l'impact des activités sur l'environnement et en particulier sur les ressources présentes et à venir (respecter le rythme de régénération des ressources et la capacité de charge des écosystèmes), ce qui est indispensable à notre survie ;
- considérer les impacts des activités sur les générations futures afin de léguer un actif environnemental, social et économique pour leur assurer une vie meilleure ;
- créer une activité économique moins intensive sur le plan écologique, ce qui suppose de penser différemment les manières de produire et de consommer ;
- développer une économie redistributive qui permettra à chacun de bénéficier de la plus-value des activités productives.

Ce développement est basé sur 3 piliers complémentaires qui permettent la pérennité et l'équilibre de la démarche : le sociétal, l'économique et l'environnemental.

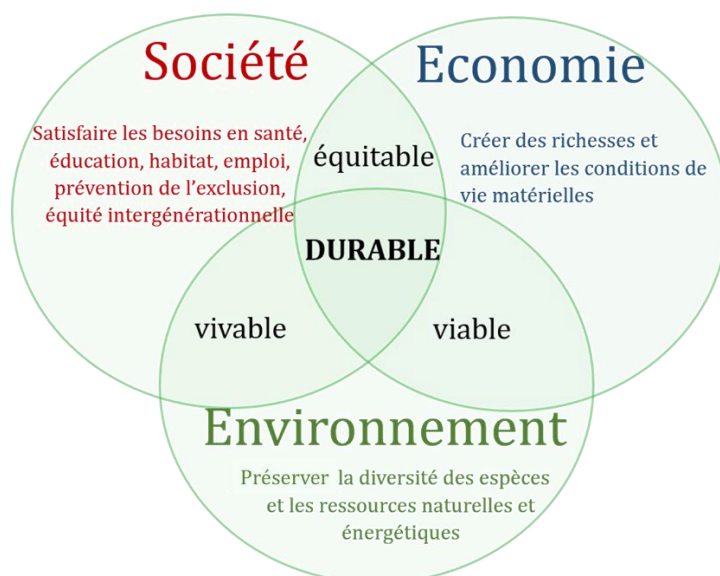


Figure 2: Schéma des trois piliers du développement durable

2. Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Cette définition est moins connue par le grand public car c'est une notion qui concerne le fonctionnement et la dynamique des entreprises, cependant elle existait bien avant le développement durable.

La responsabilité sociale telle qu'elle qu'on la connaît aujourd'hui est le fruit de débats et de questionnements s'étalant sur pas moins d'un siècle.

Issue du paternalisme du XIX^{ème} siècle, la RSE est née à l'aube du dernier siècle avec les préoccupations autour des questions sociales, elle s'est démocratisée petit à petit et a fini par intégrer les volets écologiques et sociétaux en dépassant ainsi le cadre interne des entreprises et des organisations.

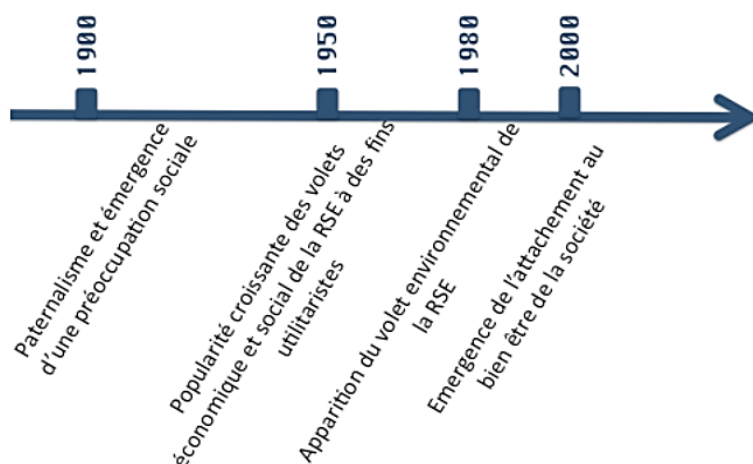


Figure 3: l'évolution du concept de RSE (S. Bertezenne, Lyon 1, 2014)

Actuellement, nous pouvons définir la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) comme :

Une démarche volontaire qui consiste à mettre en œuvre des pratiques responsables liées aux domaines économique, social et environnemental, ces pratiques pouvant s'étendre au domaine du civisme en vue du bien-être de la société dans son ensemble. (S.Bertezenne, Lyon 1, 2014)

La responsabilité sociétale des établissements et services poursuit ainsi un double objectif :

- trouver des réponses aux problématiques économiques, sociales, environnementales auxquelles sont confrontés les établissements et services et qui impactent et impacteront les différentes parties prenantes d'une part ;
- répondre simultanément aux attentes économiques, sociales et environnementales de toutes les parties prenantes d'autre part.

Les parties prenantes sont indispensables à la démarche et il convient ici de les définir également.

Les parties prenantes sont un groupe ou un individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

Il peut s'agir des salariés, des résidents, des familles mais aussi des partenaires institutionnels, des fournisseurs... Les parties prenantes les plus sensibles, les plus importantes, pour les établissements et services semblent être les dirigeants, les autres personnels, les personnes âgées, leurs familles et proches. Ces parties prenantes occupent un rôle majeur dans le processus de création de valeur des EHPAD et des SSIAD, et constituent un levier essentiel du développement du capital humain de ces mêmes organisations.

3. Quels liens entre le DD et le RSE ?

Nous voyons donc que, même si cela n'a pas toujours été le cas, **la RSE correspond aujourd'hui plus ou moins à l'application des principes du développement durable au sein de l'entreprise.**

Ces deux notions sont par ailleurs des dimensions normatives de l'éthique. En effet, les jugements moraux participent de la réflexion éthique car ils permettent l'évaluation des actions mises en œuvre en EHPAD et en SSIAD en fonction des lois et règlements, indépendamment du résultat.

La fin ne justifie donc pas les moyens, ce qui répond à la définition de l'éthique, considérée comme une réflexion sur la bonne et la mauvaise façon d'agir en fonction du système de valeurs et des attitudes des acteurs des établissements et des services.



Figure 4: Essai de schématisation du positionnement de la RSE par rapport à l'éthique et au DD (S. Bertezene, Lyon1, 2014)

4. La Responsabilité Sociétale des services et Etablissements (RSE) vue par les dirigeants

41% des EHPAD et 32 % des SSIAD se disent déjà engagés dans une stratégie RSE. Il s'agit d'une démarche volontaire pour 90% des EHPAD et 85% des SSIAD.

La RSE fait donc partie du quotidien, des actions existent partout mais sans forcément être connues et valorisées.

Seuls 5% des dirigeants ne savent pas du tout définir la RSE, pour les autres, la globalité de la démarche n'est pas forcément bien appréhendée car les 3 volets ne sont abordés que dans 18% des cas. Les différentes parties prenantes des EHPAD et des SSIAD ne sont quasiment jamais citées par les dirigeants dans leurs définitions, cela ne veut pas dire qu'elles sont oubliées dans les faits.

Ces définitions, sans être complètes, nous permettent de faire ressortir la sensibilité spécifique du secteur sur cette démarche.

4.1 Une sensibilité naturelle pour le social

La dimension sociale est privilégiée dans 38% des définitions de la RSE données par les dirigeants d'EHPAD et de SSIAD interrogés dans le cadre de notre enquête. **Cela concerne particulièrement l'attention portée au personnel et aux personnes âgées.** La responsabilité sociétale y apparaît comme une démarche au service de la qualité de vie des personnes qui vivent et travaillent dans les établissements et services :

« La Résidence est d'abord un lieu de vie avant d'être un lieu de soins. Le développement durable passe ici par une prise en compte de la qualité de vie au sein de la Résidence, un respect des conditions de travail et une réflexion pour éviter de jeter ce qui peut être récupéré. »

Mme DURIEUX – Directrice

« Le développement durable, c'est promouvoir des actions durables, se poser la question d'un management durable, pour que les salariés travaillent dans de bonnes conditions (un cadre agréable, du matériel adapté) afin qu'ils aient envie de rester. La fidélisation du personnel améliore les conditions d'hébergement des résidents. Le développement durable, c'est aussi préserver la planète pour les générations futures. »

M. BAUGUIL - Directeur

Mme BURSTERT - Directrice adjointe

4.2 Un attrait plus mitigé pour l'économique et l'environnemental

Dans une bien moindre mesure, les dirigeants sont sensibles à la **dimension économique et à la dimension environnementale**. Il est intéressant de constater que, chez nos 15 expérimentateurs, les thématiques environnementales (le changement dans les pratiques de consommation, la lutte contre tout type de gaspillage) sont souvent rattachées à des notions éthiques et citoyennes ainsi qu'à des attentes en termes d'efficacité et d'optimisation de la gestion des ressources disponibles :

« Le développement durable, c'est avant tout une démarche citoyenne. Aujourd'hui nous sommes une société consommatrice qui crée beaucoup de gâchis quant à quelques milliers de kilomètres des personnes meurent de faim. Il faut toujours aller plus loin. Le DD c'est aussi pour moi la qualité de vie de mes collaborateurs. C'est une question de morale et d'éthique.

M. HOUSSAYE - Directeur

« Le développement durable est l'optimisation de l'emploi de la ressource dans une recherche constante d'économie de la ressource ou de substitution par des ressources renouvelables »

M. GICQUEL – Directeur

4.3 Une dimension sociétale présente

La **dimension sociétale** est également présente (le bien être de la communauté dans laquelle on évolue par exemple). Avec chez nos expérimentateurs, la conviction qu'il s'agit d'une démarche sectorielle qui peut influencer sur la société mais dont les résultats dépendent aussi des volontés publiques.

«Le développement durable, c'est pouvoir dès aujourd'hui avoir une préoccupation de savoir ce que notre activité génère avec la pensée pour les générations qui suivent. Le fait d'appliquer cette préoccupation à nos établissements, redonne l'image de la vieillesse auprès de notre société, démontre qu'ils sont encore acteurs pour les générations futures. Nous travaillons avec plusieurs directeurs à montrer que les personnes âgées ont un rôle important à jouer »

Mme JOVILAIN – Directrice

« Le développement, d'un point de vue étymologique, s'adresse au développement personnel, de l'activité d'une entreprise, tout ce qui peut élever notre société. Pour le terme de durable, c'est un projet de durabilité dans une vue de pérennisation, mais dans un système administré, contraint, par les pouvoirs publics, ce qui ne permet pas à un service d'en maîtriser tous les leviers. »

Mr GUILHAMAT – Directeur

A retenir :

Le secteur médico-social est naturellement sensible à l'aspect social de la RSE et tout particulièrement à l'attention portée au personnel et aux personnes âgées. La RSE apparaît comme une démarche d'amélioration continue et d'optimisation des ressources au service de la qualité de vie et du bon sens. La démarche correspond aux valeurs du secteur et l'engagement est volontaire dans 90% des cas (EHPAD). Ainsi la RSE est issue de la philosophie du dirigeant qui pourra donc aller parfois au-delà de la réglementation.

5. *Quelles sont les réglementations existantes ?*

Nous l'avons vu, la RSE est avant tout une démarche volontaire issue de la philosophie du dirigeant. Cependant, il existe un certain nombre de lois, de guides de bonnes pratiques et de certifications pour mettre en place une démarche.

Quels sont-ils ? Quels sont leurs avantages et inconvénients ?

5.1 *Les lois*

La réglementation est un facteur qui influence la stratégie des EHPAD et des SSIAD.

La loi peut être un levier pour l'élaboration de projets RSE en structurant les objectifs à fixer au sein des établissements et des services. Cependant, son caractère normatif et obligatoire peut représenter un risque et limiter le succès de la démarche en bridant le caractère volontaire fondamental.

Voici ci-dessous un tableau résumant les principales réglementations s'appliquant à la RSE :

	Lois
Au plan européen	Il existe différentes directives inhérentes aux aspects sociaux de la RSE qui influencent le droit français applicable aux EHPAD et SSIAD sur les aspects suivants : relations professionnelles (droit syndical et négociation collective, comité d'entreprise européen, grève transnationale, etc.) ; droits individuels (contrat nouvelles embauches, licenciement injustifié, libertés sur les lieux de travail, etc.) ; garanties collectives (contenu des accords collectifs en matière de temps de travail, de congés payés, etc.). Pour résumer les principales préoccupations du droit européen en ce qui concerne la protection de l'environnement, nous pouvons citer la lutte contre la pollution de l'air et de l'eau, ainsi que la gestion des déchets. Le projet de directive du 16 avril 2013 modifie les directives comptables pour accroître la transparence et la performance sociale et environnementale des entreprises et des organisations telles que les EHPAD et les SSIAD.
Au plan national	A travers la loi des Nouvelles Régulations Economiques (NRE), loi n°2001-420 du 15 mai 2001, le législateur oblige les grands groupes médico-sociaux à être plus responsables afin de protéger les investisseurs et les consommateurs. Le décret du 20 février 2002 énonce ainsi les informations que doivent produire les entreprises concernées dans un rapport présentant les engagements sociétaux en faveur de la RSE et les actions menées pour considérer les impacts sociaux et environnementaux des activités. Le rapport prévu à cet effet comprend 42 types d'informations réparties en 3 chapitres : social, environnemental et engagements sociétaux. La loi « Grenelle I » a été promulguée en juillet 2009 et la loi « Grenelle II » a été promulguée en juillet 2010. La loi Grenelle II donne des obligations, interdictions ou permissions en déclinant les orientations de la loi Grenelle I dans les domaines (ou secteurs) suivants : bâtiment et urbanisme, transport, énergie-climat, biodiversité, santé et environnement, gouvernance. Au total, ce sont 268 engagements que la loi Grenelle II se propose de mettre en œuvre en France.

Figure 5: Synthèse des principales lois applicables aux EHPAD et aux SSIAD (S.Bertezeze, Lyon 1, 2014)

Le contexte réglementaire est en constante évolution et nous pouvons ajouter à cette liste la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte qui a été promulgué le 17 août 2015. Ce texte figure les grands objectifs du nouveau modèle énergétique Français : plus robuste et plus durable face aux enjeux d'approvisionnement en énergie, à l'évolution des prix, à l'épuisement des ressources et aux impératifs de la protection de l'environnement.

Ce projet fixe des objectifs à moyen et long termes pour la France comme par exemple :

- Réduire la consommation énergétique finale de 50 % en 2050 par rapport à la référence 2012.
- Porter la part des énergies renouvelables à 32 % de la consommation finale d'énergie en 2030 et à 40 % de la production d'électricité
- Réduire de 50 % les déchets mis en décharge à l'horizon 2025.

Pour cela la loi préconise la rénovation des bâtiments, le développement de transports propres, la lutte contre les gaspillages et la promotion de l'économie circulaire, le développement des énergies renouvelables, le renforcement de la sûreté nucléaire et de l'information des citoyens, la simplification des procédures, ainsi que de donner le pouvoir aux citoyens, aux entreprises, aux territoires et à l'Etat d'agir ensemble, notamment pour financer et accompagner la transition énergétique.

Il existe donc de nombreuses lois pour encadrer les démarches de RSE et prioriser les objectifs.

5.2 Les lois molles

Le droit souple est un ensemble de règles de droit non obligatoires (aucune sanction). Il s'agit plutôt de recommandations mais, même si elles ne donnent pas lieu à sanctions, elles sont largement diffusées, connues et mises en œuvre par de nombreuses entreprises et organisations dans le monde.

	Soft laws
Au plan mondial	Le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) demande aux EHPAD et SSIAD de faire face aux conséquences de leur activité en prenant en considération les facteurs environnementaux ayant un impact sur la santé humaine, mais également d'identifier les risques et les opportunités directement liés à d'autres secteurs d'activités tels que les bâtiments, l'énergie électrique, l'eau. L'Agenda 21 complète ces initiatives en donnant des recommandations reprises par les villes et villages et donc par les EHPAD et SSIAD publics qui s'inscrivent ainsi dans une logique de RSE. La convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques concerne également les EHPAD et les SSIAD car elle vise essentiellement à informer, soutenir la mise en œuvre de stratégies nationales pour faire face aux émissions de gaz à effet de serre et à se préparer à l'adaptation aux impacts des changements climatiques. Les 10 principes du pacte mondial des Nations unies en faveur de la RSE est destiné aux grands groupes médico-sociaux puisqu'il les incite à entrer dans une démarche volontaire (concernant la politique générale des établissements, les conditions de travail, les relations professionnelles, les politiques d'emploi et de formation) qui les conduira à adopter des pratiques capables de répondre avec responsabilité aux problèmes liés à la mondialisation ; Les principes directeurs de l'OCDE en faveur de la RSE dans les multinationales visent à faire en sorte que les activités des grands groupes médico-sociaux s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable.
Au plan européen	L'Union Européenne³⁰ invite les EHPAD et les SSIAD à développer des pratiques socialement responsables, grâce à son Livre Vert de 2001, qui concernent autant les parties prenantes internes qu'externes. Le programme d'action 2011-2014 opérationnalise en partie le Livre Vert en proposant 8 objectifs que les EHPAD et les SSIAD peuvent inscrire dans leur projet d'établissement ou de service pour développer la RSE. En outre, le parlement européen a adopté deux résolutions en faveur de la RSE applicables à toute organisation : « RSE : comportement responsable et transparent des entreprises et croissance durable » et « RSE : promouvoir les intérêts de la société et ouvrir la voie à une reprise durable et inclusive ».
Au plan français	La stratégie pour le développement durable 2010-2013 définit 9 actions à mettre en œuvre grâce à leur déclinaison dans les politiques publiques (de manière à favoriser par exemple les achats responsables). Les EHPAD et les SSIAD peuvent enfin se retrouver sur la plateforme dédiée à la RSE et intégrer ainsi des groupes de travail thématiques.

Figure 6: Synthèse des principales lois molles applicables aux EHPAD et aux SSIAD (S. Bertezene, Lyon 1, 2014)

Les principales limites des lois molles sont l'absence de contrôle des engagements pris, la difficulté de comparaison des résultats en fonction des différentes méthodologies possibles (ex : calcul du bilan des Gaz à Effet de Serre) et le fait qu'elles sont plus ou moins appliquées dans le monde malgré une approche qui se veut universelle.

Le droit mou représente en revanche un levier très intéressant pour les Etats car ils peuvent s'appuyer sur ces recommandations internationales et européennes pour mettre en œuvre et soutenir la démarche volontaire à l'échelle locale dans leurs territoires.

5.3 Les guides de bonnes pratiques, les certifications et les labellisations

Ces outils permettent de formaliser et de diffuser des normes, c'est-à-dire des lignes directrices pour encourager les bonnes pratiques pour un sujet donné à un moment donné. Ces référentiels peuvent parfois permettre de montrer la conformité à un cahier des charges et elles donnent alors lieu à l'obtention d'un label ou d'une certification.

Dans tous les cas, les normes sont mises en œuvre dans le cadre d'une démarche volontaire.

Elles sont rédigées par différentes organisations (ISO, AFNOR, ANESM...).

Voici les différents guides de bonnes pratiques et référentiels de certification et labellisation existants pour mettre en œuvre une démarche RSE dans le secteur des établissements et services pour personnes âgées :

		Volet Economique	Volet Social	Volet Environnemental	Portée
Recommandations de bonnes pratiques	Norme ISO 26000 et GRI et AA 1000 AS et SD 21000	X	X	X	mondiale
	Chartes et codes de bonne conduite	X	X	X	mondiale européenne nationale
	Bilan sociétal	X	X	X	nationale
	RBP ANESM		X		nationale
Labellisations et notations	Labels RSE		X	X	mondiale européenne nationale
	Notation RSE	X	X	X	mondiale européenne nationale
Certifications et enregistrements	Certification SA 8000	X	X	X	mondiale
	Certification ISO 14000			X	mondiale
	EMAS et EMAS établissements de santé français			X	européenne nationale
	AFAQ 1000NR	X	X	X	européenne
	Certification SGS Qualicert pour EHPAD		X		nationale
	Certification HQE pour établissements de santé			X	nationale

Figure 7: Récapitulatif des principaux guides de bonnes pratiques et référentiels de certification et labellisation liés à la RSE en EHPAD et en SSIAD (S. Bertezene, Lyon 1, 2014)

Ces différents outils de normalisation (référentiels de certification, d'enregistrement, de bonnes pratiques, de labellisation, notation, codes et chartes) présentent des caractéristiques différentes. Ils ne couvrent pas tous les 3 piliers du Développement Durable et indiquent donc un degré d'intégration variable de la RSE dans la stratégie des EHPAD et des SSIAD.

Tous ces outils présentent de nombreux avantages comme l'intégration des parties prenantes, l'aide à la décision et à l'amélioration continue. D'un autre côté, ils peuvent avoir quelques risques comme les conflits d'intérêt ou le développement d'un « greenwashing ».

5.4 Conclusion sur les réglementations existantes

Il existe de plus en plus de lois, de droit mou et de recommandations pour mettre en œuvre des démarches de RSE.

La loi peut être un levier à caractère structurant cependant, une démarche de RSE est avant tout volontaire et va donc souvent au-delà de ce qu'impliquent les lois. Le succès des démarches RSE en EHPAD et en SSIAD semblent néanmoins largement conditionné par l'implication des Etats dans l'implémentation volontaire au niveau local de recommandations internationales et européennes.

Pour aider et structurer les démarches existantes, il existe également un vaste arsenal d'outils de normalisation (référentiels de certification et de labellisation, de normes, notations, codes et chartes) à disposition des EHPAD et des SSIAD.

Tous ces outils permettent de structurer sa démarche et de l'améliorer tout en prenant en compte ses nombreuses parties prenantes mais ils peuvent également entraîner une certaine confusion et du « greenwashing ». Il est donc important de bien connaître les outils à disposition avec leurs avantages et leurs limites avant de se lancer.

B. Des actions aux différentes stratégies de Responsabilité Sociétale dans les EHPAD et les SSIAD

Les actions mises en place dans les structures engagées et non engagées dans des démarches RSE suivent le même ordre de priorité : les actions sociales et sociétales puis économiques et enfin environnementales.

Cependant, comment cela se traduit-il sur le terrain ? Quelles sont les actions spécifiques mises en place lors d'une démarche RSE par les structures engagées ?

1. Actions sociales et sociétales

Comme vu dans les définitions données, le pilier social est la priorité. Les actions sont orientées vers :

- le personnel (on note que les structures engagées proposent plus d'actions pour la conciliation de la vie privée/ vie professionnelle ainsi que des opportunités de carrière)
- les personnes âgées (la principale différence entre les structures engagées et non engagées est liée à la mise en place de procédures pour répondre aux réclamations des Personnes Agées et mettre en place des actions corrective 97% contre 88% pour les non engagés).

Ainsi, d'après les résultats de l'enquête nationale réalisée par l'université Lyon 1, 90 % des directeurs engagés souhaitent avant tout :

- répondre aux attentes des personnes âgées,
- améliorer le dialogue social et la représentation collective,

- soutenir le personnel souhaitant développer ses compétences
- lutter contre les accidents du travail et les maladies professionnelles.

93% des directeurs engagés sont également poussés par une motivation d'ordre sociétale, avec le développement de liens sur leur territoire (choix de fournisseurs locaux).

Cet engagement dans la communauté joue sur leur image puisque **98% des établissements engagés (contre 47% des non engagés) pensent que leur établissement à une bonne réputation.**

L'axe social est une priorité pour toutes les structures, engagées ou non.

L'engagement dans une démarche RSE apporte une meilleure formalisation pour répondre aux attentes des parties prenantes (procédures) et surtout le ressenti d'une meilleure réputation de l'établissement.

2. Actions économiques

En tant que gestionnaire, le dirigeant engagé ou non dans une démarche RSE essaie de garder un contrôle strict des coûts (92% des répondants de l'enquête nationale) en cette période de rationalisation budgétaire et de pérenniser son activité (95% des répondants de l'enquête nationale) grâce au développement de celle-ci (83% des répondants de l'enquête nationale).

Les différences avec les établissements non engagés tiennent dans la volonté de développer l'activité, la stratégie financière à long terme, le contrôle de la productivité ou encore la maximisation des profits.

La RSE a peu d'impacts sur les actions économiques mises en place mais elle apporte une réflexion plus poussée sur la stratégie au long terme.

3. Actions environnementales

L'aspect environnemental des 3 piliers du Développement Durable, pourtant prégnant lorsqu'on connaît les contraintes réglementaires, arrive en dernière position dans les motivations des directeurs déjà engagés dans une démarche de ce type.

Seuls 47% des établissements et services engagés dans une démarche RSE fixent des objectifs de performances écologiques (43% pour les non engagés) et **18% ont des dispositifs pour analyser l'impact de l'activité sur l'environnement.**

Les actions développées portent avant tout sur l'incitation des salariés à adopter une démarche responsable (71% des répondants engagés de l'enquête nationale) et la diminution des impacts environnementaux (67% des répondants engagés de l'enquête nationale).

Les dirigeants d'établissements et de services non engagés et engagés dans une stratégie RSE hiérarchisent de la même manière leurs initiatives en matière de protection de l'environnement mais ils sont largement moins investis en matière de protection de l'environnement.

4. *Des actions aux démarches transverses*

Les EHPAD et les SSIAD engagés et non engagés dans une stratégie RSE présentent des résultats majoritairement semblables sur le volet social et assez semblables sur le volet économique, mais ils sont très différents sur le volet environnemental. On peut donc dire que le secteur d'activité médico-social est un facteur de contingence qui explique que les EHPAD et les SSIAD, engagés ou non dans une stratégie RSE, sont assez naturellement favorables à la mise en œuvre de projets et d'actions qui s'inscrivent dans les grands principes de la RSE.

Au-delà des actions, une démarche RSE est avant tout une démarche dynamique et transversale à toutes les activités d'une structure.

Les nombreux champs d'action des 15 sites pilotes expérimentateurs de la démarche ADD'AGE le démontrent avec un diagnostic et des actions qui ont porté sur : le bien-être des professionnels, la question de l'habitat et des droits des personnes, les achats responsables, la diminution de la consommation en énergies et CO₂, la diminution de la production de déchets et leur revalorisation, la restauration et la nutrition, le bâtiment et l'hygiène des locaux, l'accessibilité, le management participatif, la communication interne et externe, et la relation avec les parties prenantes, les valeurs, la politique et la stratégie de la structure.

Ces thématiques sont autant de portes d'entrées pour intégrer cette démarche Développement Durable au projet stratégique de la structure et impulser une dynamique de changement.

Il est important de faire un état des lieux sur l'ensemble de ces questions car en agissant sur un sujet on constate souvent des retombées sur d'autres. Par exemple la lutte contre le gaspillage alimentaire permet de diminuer ses déchets en repensant ses achats et améliore in fine la qualité de la restauration et donc la nutrition et les attentes des personnes âgées tout en améliorant la satisfaction du personnel. De même, certains sujets peuvent apparaître comme très sectoriels (achats, hygiène...) mais nécessitent d'être communiqués à tous afin que chacun connaisse et comprenne les engagements de la structure.

A retenir :

On note une sensibilité commune des dirigeants sur l'axe social et économique indépendante de la RSE.

L'engagement dans une stratégie RSE semble apporter une meilleure confiance dans la réputation de l'établissement, une formalisation plus poussée (échanges avec les parties prenantes, projections en termes économiques) ainsi qu'un engagement sur l'axe environnemental plus fort.

Cependant les objectifs organisationnels et opérationnels ne sont pas systématiquement déclinés ce qui peut poser la question du suivi des actions et de leur cohérence dans une stratégie globale.

5. *Les différents niveaux d'intégration d'une stratégie RSE dans les EHPAD et les SSIAD*

Comme nous venons de le voir ci-dessus, des actions RSE existent dans toutes les structures, qu'elles soient engagées ou non dans une stratégie RSE. Cependant il n'existe pas une mais des stratégies RSE en fonction du degré d'intégration des différentes parties prenantes et des actions. Comment bien les identifier ?

5.1 La RSE technicienne : focalisation sur la partie prenante « client » dans une perspective opérationnelle

C'est une démarche permettant de se conformer à un petit nombre d'engagements, essentiellement concentrés sur un seul des piliers de la RSE : l'environnemental, le social-sociétal ou l'économique.

Ces principes ne sont pas forcément intégrés à la stratégie, ils peuvent faire simplement l'objet d'un contrôle de conformité d'un point de vue organisationnel en fonction des normes. Par exemple, les normes du référentiel Ecolabel (label européen) pour apporter la preuve que les produits d'entretien utilisés par le service ou l'établissement sont respectueux de l'environnement ;

- **Avantage** : C'est un facteur de différenciation majeur pour acquérir un avantage concurrentiel en privilégiant la satisfaction « client » (personne âgée et famille)
- **Limites** : Ne peut pas prendre en compte toutes les attentes du « client » et peut faire passer à côté d'une réflexion globale (ex ; achat d'asperges BIO mais cultivées au Kenya où le respect des principes du commerce équitable, ou plus largement les droits de l'Homme, ne sont pas garantis).

5.2 La RSE totale : intégration de toutes les parties prenantes dans une perspective stratégique

Ce sont les démarches qui accordent autant d'intérêt aux trois volets de la RSE (économique, social, environnemental) dans leurs dimensions opérationnelle (de court terme), organisationnelle (de moyen terme) et stratégique (de long terme). La RSE totale s'applique à l'ensemble de l'établissement ou du service, concerne tous les métiers et les niveaux hiérarchiques. Il s'agit essentiellement des démarches mises en œuvre dans le cadre du guide de bonnes pratiques ISO 26000.

Ces démarches intègrent l'approche technique de la RSE technicienne mais elles impliquent totalement les différentes parties prenantes dans la stratégie RSE.

- **Avantages** : maintien, voir amélioration de la performance, prise en compte des attentes des parties prenantes
- **Limites** : difficultés dans la mise en œuvre stratégique qui impliquent de remettre à plat l'ensemble de l'organisation, de changer les pratiques en désamorçant les résistances au changement.

5.3 La RSE hybride : mélange de RSE technicienne et totale

Située entre la RSE totale et la RSE technicienne, la RSE hybride a une approche valeurs et production mais centrée seulement sur l'un des pans de la RSE. Par exemple la certification ISO 14000 et l'enregistrement EMAS se centrent sur le volet environnemental ;

- L'avantage essentiel de ces démarches est d'accorder une place stratégique à la RSE.
- Les limites sont en revanche plus nombreuses : résistance au changement et vision stratégique partielle de la RSE (plutôt sociale ou plutôt environnementale) tournée vers un nombre limité de parties prenantes, limite la portée des objectifs et des actions.

5.4 La RSE reliée et intégrée

Stade ultime des démarches RSE, il s'agit d'une démarche systémique, complexe et holistique, elle est un idéal type qui suppose a minima :

- le développement d'une culture organisationnelle orientée vers la RSE se traduisant par des valeurs partagées et portées par la direction et apparaissant comme la clé de voûte de l'EHPAD ou du SSIAD ;
 - de définir des objectifs stratégiques et mettre en œuvre des actions responsables concrètes qui vont au-delà des exigences de la réglementation et des normes ;
 - un contrôle organisationnel interactif robuste permettant une co-construction du changement ;
 - d'intégrer les attentes de toutes les parties prenantes dans la définition de la stratégie et donc la formulation d'actions à leur égard, ces actions étant pensées en termes systémiques à court, moyen et long termes. Ceci suppose donc la mise en œuvre de dispositifs capables de les écouter et d'échanger avec elles régulièrement ;
 - d'évaluer simultanément les volets économique, social et environnemental, et non indépendamment les uns des autres comme le suppose la RSE totale. La vision reliée et intégrée de la RSE implique ainsi l'impossibilité de compenser les mauvais résultats obtenus dans un des volets par les bons résultats obtenus dans un autre.
- Avantages : amélioration de la performance, organisation apprenante, dialogue constant avec les parties prenantes
 - Limites : Difficulté à mettre en place et pérenniser une réelle culture RSE

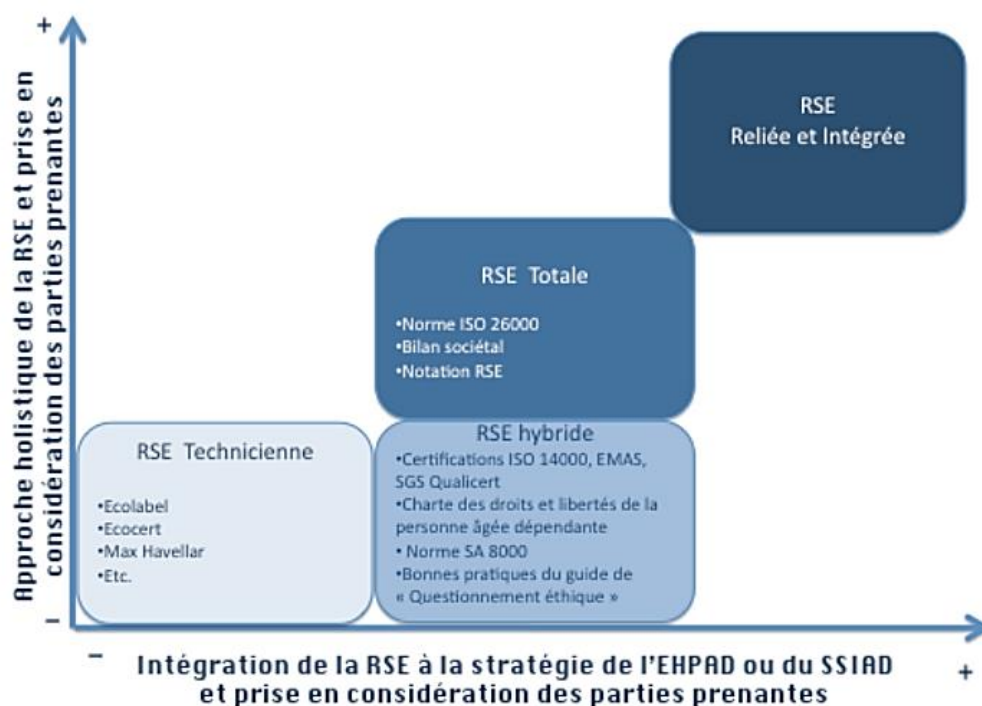


Figure 8 : Les différents niveaux d'intégration de la RSE à la stratégie des EHPAD et des SSIAD et de prise en considération des parties prenantes (S.Bertezenne, Lyon 1, 2014)

La démarche testée dans la recherche-action ADD'AGE est celle d'une démarche RSE reliée et intégrée prenant en compte une vision globale du fonctionnement des structures et un dialogue fort avec toutes les parties prenantes.

C. Quels sont les moyens mis en œuvre pour se lancer dans une démarche RSE ?

Quels sont les processus, les parties prenantes, les différents outils mis en place dans les stratégies RSE existantes ?

1. *Une démarche qui nécessite peu de ressources pour se lancer*

Selon l'enquête nationale, beaucoup de dirigeants encore non engagés dans une stratégie RSE laissent penser qu'ils mobiliseraient énormément de ressources s'ils se lançaient dans une telle stratégie :

- 93% formaliseraient un plan d'action s'ils s'engageaient
- 83% suivraient une formation RSE
- 36% auraient un budget spécifique

Cette vision explique pourquoi le manque de moyens humains et financiers apparaît comme le principal frein à l'engagement pour les dirigeants non engagés.

A l'inverse, les résultats obtenus avec les dirigeants engagés tendent à montrer que **la mise en œuvre effective d'une stratégie RSE mobilise peu de ressources supplémentaires** :

- 30% ont formalisé un plan d'action
- 26% ont un budget spécifique
- 9% des dirigeants ont suivi une formation RSE
- 4% ont créé un poste de responsable RSE

Ces résultats s'expliquent car les dirigeants suivent leurs propres valeurs, leur propre philosophie, de manière assez spontanée, sans se préoccuper des moyens disponibles ou à déployer pour la mise en œuvre d'une stratégie RSE.

Dans le cadre des expérimentations terrain ADD'AGE, des plans d'actions ont été formalisés en s'intégrant à ceux déjà existants et les dirigeants et salariés ont suivi une formation sur les différentes thématiques de travail à raison d'environ 1 jour par trimestre. Aucun budget spécifique n'était prévu initialement mais nous constatons que certains participants en ont créé un pour des investissements plus conséquents dans l'avenir, par exemple dans le cadre de rénovation thermique.

2. *Une réutilisation des outils existants pour atteindre ses objectifs*

Pour mettre en place leurs actions, les dirigeants engagés utilisent principalement leurs outils déjà existants. Ainsi, les premiers outils mobilisés dans le cadre d'une stratégie RSE déjà mise en œuvre sont :

- Les principes de la charte des droits et libertés de la personne âgée (40.9% des réponses)
- Le code de bonne conduite ou la charte « maison » (19.9%)
- Une stratégie d'achat de produits labellisés et/ou de construction responsable (11.6%)
- Les principes du guide de « questionnement éthique de l'ANESM » (9.9%)

Cela confirme le fort attrait pour le pilier social de la RSE et **l'utilisation de documents existants**. Les structures non engagées plébisciteraient quant à elles plutôt le code de bonne conduite ou la charte « maison » (37.5%) ce qui traduit une vision plus globale (3 piliers) avec la rédaction d'une stratégie RSE propre à la structure.

Ces documents permettent également d'illustrer les types de démarches existantes et l'intérêt pour la personne âgée, partie prenante privilégiée dans les EHPAD et les SSIAD.

Les expérimentateurs ADD'AGE, se sont appuyés sur les chartes et documents fournis par les experts pour rédiger des chartes « maison » avec les résidents ou plus généralement pour écrire leur politique de développement durable avant de l'intégrer dans leur projet d'établissement, de service ou de contractualisation avec les autorités.

A retenir :

La majorité des démarches existantes n'est pas conditionnée par les moyens car ces démarches s'appuient sur la vision du dirigeant, et les outils existants naturellement dans le secteur. Cela conduit spontanément à une démarche RSE hybride ou technicienne.

A contrario, les structures non engagées ont une vision plus complète et globale de la démarche RSE avec des ambitions proches de celles promues dans ADD'AGE : création de son propre plan d'action, formation, rédaction d'un code de bonne conduite « maison »... avec une mesure des indicateurs plus poussée, en particulier pour l'aspect financier. C'est une démarche RSE reliée et intégrée.

PARTIE 3 – Comment mettre en place une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les établissements et des services pour personnes âgées ?

Une démarche de Responsabilité Sociétale est avant tout une réflexion sur le long terme. On a vu qu'elle peut être plus ou moins englobante et qu'elle comporte de nombreuses portes d'entrées et actions possibles. Cependant, quelles que soient les spécificités de chacun, il existe certaines étapes clés incontournables pour se lancer et pérenniser son projet. Quelles sont-elles ?

Voici un témoignage terrain qui illustre le passage d'une réflexion RSE hybride focalisée sur quelques thématiques et acteurs, à une démarche RSE reliée et intégrée globale :

"Le groupe BTP RMS s'est engagé dans la RSE depuis quelques années, notamment via une enquête sur les conditions de travail de l'ensemble des salariés, une enquête spécifique au médico-social ou encore la réalisation du bilan carbone pour l'ensemble du groupe. Ces impulsions ont conduit tous les établissements du groupe à dégager des plans d'actions sur des sujets divers allant de l'organisation du travail à la gestion des déchets avec, sur ce point, un engagement d'augmentation annuelle de 5% de quantité de déchets recyclés.

En parallèle, la résidence a pris un engagement quant à sa démarche qualité, via la certification Afnor par exemple. Année après année, nous avons alimenté cette culture de la mesure et du diagnostic, préalable à toute action efficace voire efficiente.

Le diagnostic fait dans le cadre d'ADD'AGE en 2014, et qui constitue très logiquement le point de départ de la démarche, nous a permis d'affiner nos différentes mesures précédentes avant de nous lancer dans notre plan d'actions en septembre 2014. Ce plan comporte environ 40 points répartis sur 4 axes principaux qui concernent l'association des parties prenantes, l'énergie, les déchets et les achats. Ce sont certes des axes classiques mais structurants. Avant de nous lancer dans l'opérationnel, nous avons souhaité définir notre politique Développement Durable pour être fixé sur nos objectifs et pouvoir engager concrètement nos parties prenantes de l'équipe d'encadrement. Puis nous avons mis en place quatre ateliers, un pour chaque axe de travail, composés de résidents et de membres du personnel, avec des résultats déjà significatifs.

ADD'AGE a été pour nous une véritable opportunité de continuer sur le chemin de la performance car l'intérêt d'une telle démarche intégrée est dans le fait de pouvoir faire bouger les lignes, créer du lien social entre les différents acteurs, se remettre en cause et adopter de nouveaux comportements qui s'inscrivent dans la durée grâce à un engagement signé, par exemple dans la cadre d'une charte avec nos fournisseurs.

Grâce à ADD'AGE, il y avait un avant et il y aura forcément un après avec, on le voit déjà, énormément de matière pour animer nos projets et nos équipes."

M. Brunet – directeur de la Résidence La Croix du Gué, Groupe PROBTP (44)

A. Faire un état des lieux initial

Cette étape est fondamentale à toute action. Elle permet de prendre une photo de départ de l'établissement ou du service. Cette photographie est, à la base, une prise de conscience, qui permet parfois le déclic.

« Lors de la première pesée des bio déchets au cours d'un audit, je me suis pris une claque. En projection annuelle, les déchets cuisinés représentaient 9.5 tonnes ! Cela a été un vrai choc mais ce bilan a servi de fil rouge à l'établissement pour réorganiser la cuisine afin de diminuer son gaspillage alimentaire. Nous sommes ainsi passés à une estimation annuelle de 2 tonnes en 6 mois de travail. »

M. Gelmini- Directeur de la Maison Saint Joseph (01)

C'est également un outil de sensibilisation, la première pierre de l'action. En effet, seule une bonne connaissance de l'état de départ et des enjeux permet de se fixer des objectifs réalisables et déclinables en actions concrètes sur le terrain.

« Le début de la démarche est contraignante puisqu'il faut aller chercher de l'information, la collecter, la traiter avant de mettre en place des plans d'actions. Cependant sans indicateurs fiables, il ne peut pas y avoir de plan d'actions qui soit efficace ni mesurable. »

M. Toma- Président du C2DS

Il est conseillé de réaliser un état des lieux croisé :

- Interne avec la réalisation d'un autodiagnostic et la cartographie de ses parties prenantes
- Externe avec un diagnostic réalisé par des experts

Quels sont ces différents outils ? Pourquoi et comment les mettre en œuvre ?

1. *S'autodiagnostiquer*

Un autodiagnostic permet de faire le point sur l'existant en interne. Il s'appuie sur un outil de type guide ou questionnaire afin de faire un tour d'ensemble du sujet.

C'est un bon moyen de se rendre compte des données qui sont connues ou non tout en facilitant l'évaluation de la démarche par la suite. En effet, l'autodiagnostic lance la collecte d'informations et le suivi des indicateurs clés qui permettent, par la suite, de mesurer l'avancée de la démarche. C'est également l'occasion de tester le fonctionnement interne en termes d'identification des personnes responsables et d'accès aux informations.

Cette démarche a quelques limites comme le fait que l'évaluation soit réalisée par des personnes qui ne maîtrisent pas forcément le sujet et qui n'ont pas de vision extérieure à leur structure. De plus, le remplissage de l'autodiagnostic est souvent à la charge d'une personne et cela restreint donc la sensibilisation des autres professionnels sur ces questions. Pour ces raisons, il est conseillé lors du lancement de la démarche, de coupler cette réflexion interne avec un diagnostic externe. Par la suite, s'autodiagnostiquer régulièrement permet de voir l'évolution de la démarche en termes qualitatifs et quantitatifs afin d'ajuster les objectifs.

« On va partir sur quelque chose de concret, à savoir des chiffres, des constats, et on va pouvoir mesurer avec l'échéance de 2020 le chemin qui nous reste réellement à parcourir »

M. Drevon- Directeur de la Résidence Marie Romier (43)

Dans le cadre d'ADD'AGE, un autodiagnostic IDD®, proposé par le C2DS a été rempli en ligne. Le diagnostic externe réalisé par les experts de Primum Non Nocere et de Gérontim a permis de vérifier la justesse de cette autoévaluation. Les résultats seront présentés dans la partie « se faire diagnostiquer par des experts ». De plus le remplissage de l'IDD® entre 2013 et 2015 permet de constater certaines évolutions dans la démarche sur le terrain qui seront présentées dans la partie « évaluer et piloter une démarche RSE ».

A noter que l'autodiagnostic utilisé était peu adapté à l'évaluation des services de soins à domicile. De plus, leur faible représentation (2 sur 15) rend les résultats peu comparables.

2. *Cartographier ses parties prenantes*

Nous l'avons vu, les parties prenantes sont essentielles à la mise en place d'une démarche RSE. Les établissements et les services les connaissent mais n'ont pas forcément formalisé un outil permettant de les répertorier et de les identifier facilement par tous. Or l'implication des parties prenantes, le recueil de leurs besoins et de leurs visions par rapport à la démarche est essentielle pour prioriser les objectifs.

Etablir une cartographie générale des parties prenantes de l'établissement ou du service facilite la mise en œuvre de la démarche ainsi que son dynamisme. En effet la cartographie est une base de travail qui permet d'identifier plus facilement les personnes compétentes (acheteurs, responsables gestion des stocks...), ainsi que les personnes qui peuvent relayer la démarche (délégué du personnel, représentant des personnes âgées et des familles, journaliste...). C'est également un outil pour adapter des actions en fonction des parties prenantes cibles.

Une cartographie permet également d'établir différentes stratégies avec des méthodes et outils adaptés en fonction de l'objectif à atteindre et des parties prenantes concernées⁷ :

- Une stratégie (réactive, défensive, accommodante ou proactive à l'égard de la RSE) qui traduit concrètement la vision et la philosophie des décideurs en la matière ;
- Une démarche (technicienne, totale, hybride, reliée et intégrée) qui manifeste le degré d'intégration de la RSE dans le projet d'établissement ou de service, et qui permet de profiter de la stratégie des parties prenantes, ou bien de la subir ;
- Des méthodes et dispositifs de travail choisis pour faciliter l'implication des dirigeants, la démultiplication des objectifs par les cadres et la mise en œuvre par les personnels ;
- Des processus, procédures et autres outils favorisant la diffusion et la mise en œuvre de pratiques RSE dans les activités de soins, d'animation, mais également administratives et hôtelières. Les procédures et protocoles impliquent l'existence d'un système d'information permettant l'implantation d'indicateurs pour alerter et anticiper les éventuelles dérives contraires à la RSE.

Attention, une cartographie des parties prenantes est avant tout un outil opérationnel, il est donc judicieux de faire le point régulièrement, pour la réactualiser si certaines personnes changent de fonctions

3. *Se faire diagnostiquer par des experts*

Un diagnostic externe est nécessaire pour se lancer dans une démarche RSE dans de bonnes conditions. En effet, une démarche RSE nécessite de repenser les habitudes des professionnels et de l'organisation pour atteindre une meilleure cohérence et gagner en efficience. Pour cela, le regard d'une personne à la fois externe à l'organisation et spécialiste est important.

⁷ Source revue de littérature « La responsabilité sociétale des EHPAD et des SSIAD » – S. Bertezene.2014

Son expertise permettra d'analyser la structure vis-à-vis des enjeux réglementaires et techniques pour en faire ressortir les actions prioritaires à mettre en place. Le diagnostic est également l'occasion de rencontrer les différents professionnels et de les sensibiliser. Ainsi les remarques d'un expert sont moins remises en causes ou prises à titre personnel que si elles proviennent de la direction par exemple. Son processus permet donc de sensibiliser et d'accompagner aux changements.

Dans le cadre de l'expérimentation ADD'AGE, les diagnostics ont permis de dresser un tableau complet et de faire ressortir des points communs avec l'enquête nationale. Voici les principaux points à retenir sur ce diagnostic :

3.1 Les attentes des participants vis-à-vis de leur diagnostic

Pour les établissements et services expérimentateurs, le diagnostic est un outil pour :

- Connaître les réglementations qui leurs sont applicables et dont ils n'ont pas toujours conscience (déchets, risques chimiques...) afin de pouvoir se mettre en conformité
- Définir et mettre en place des indicateurs pour optimiser leur gestion et développer la démarche de développement durable
- Sensibiliser le personnel à cette démarche avec des exemples concrets
- Reconnaître ce qui est déjà fait et qui n'a pas été formalisé

Pour les services de soin à domicile ce diagnostic était attendu pour sensibiliser les personnes âgées et apporter des préconisations pour les soignants sur des thèmes concrets (achats, déchets, transports....).

3.2 Les principaux résultats du diagnostic initial ADD'AGE

Cette partie fait ressortir les grandes lignes des résultats des diagnostics, réalisés début 2014, sur l'ensemble des thématiques abordées. Cela permet de mieux appréhender la diversité des thématiques concernées.

i. Avoir une stratégie, associer les parties prenantes

- **Les valeurs :** Lors du diagnostic, toutes les structures font émerger des valeurs fortes (bienveillance, respect, convivialité) portant sur l'attention de la personne âgée. Les valeurs existent en cohérence avec la sensibilité sociale et sociétale mais le lien avec la stratégie manque. Par exemple aucun des participants n'a formalisé et diffusé de politique RSE.

Moyenne du panel ADD'AGE		
M1	Politique et stratégie	22%
M2	Politique énergie et eau	43%
M3	Politique et compétence du personnel	65%
M4	Politique et social	65%
M5	Politique et solidaire	75%
M6	Politique et communication	38%

Figure 9: Engagement des participants ADD'AGE lors du diagnostic (source Primum Non Nocere)

- **Les parties prenantes :** Les mieux identifiées sont les personnes âgées, le personnel et les familles. Elles sont prises en compte ponctuellement, lorsqu'elles sont directement concernées mais ne sont pas forcément impliquées au niveau des réflexions stratégiques.

- **La communication** : Les établissements et services participants ont quasiment tous un projet d'information régulière des parties prenantes en interne (journal d'information, mails, newsletters, réunions...) et plus rarement en externe. La communication orale reste très importante. La communication est plus ou moins régulière mais elle n'est jamais associée à une stratégie globale.
 - **L'ancrage territorial** : Le panel est ouvert vers l'extérieur à travers de nombreuses animations et des actions ponctuelles à destination des familles et voisins. Les structures sont bien reliées au territoire (par exemple les animations avec des artistes, chorales, crèches, associations...sont bien développées) mais il reste difficile de faire entrer le grand public dans les établissements.
- ii. Satisfaire les besoins et attentes des personnes âgées
- **La notion d'Habitat** : Les expérimentateurs sont sensibles à cette notion. Il s'agit d'instaurer un confort et une ambiance domestique « comme à la maison » dans le lieu de vie qu'est l'établissement. Les efforts pour répondre aux demandes sont réels malgré certaines contraintes matérielles ou réglementaires mais des progrès sont possibles, notamment concernant la personnalisation de l'espace et sa signalétique.
Quelle que soit la situation géographique, l'accessibilité dans le domaine public environnant est souvent très limitée (pentes, trottoirs trop hauts, absence de transport en commun).
 - **La mixité** : Chaque structure expérimente et s'adapte à la mixité en fonction des outils traditionnels, des locaux, des moyens en personnel...
 - **L'approche non médicamenteuse** : Les animations sont un axe fort de l'approche non médicamenteuse dans tout le panel. Des démarches d'accompagnement et techniques (espaces multi-sensoriels) se développent mais une formation du personnel est essentielle pour avoir des résultats.
 - **La restauration et la nutrition** : 9 établissements sur 13 travaillent en partenariat avec un prestataire. Les menus prennent en compte les goûts des résidents et leurs régimes alimentaires. Ils s'adaptent en fonction des retours de l'enquête de satisfaction et de la commission menus. Le suivi de la dénutrition est régulier et des collations sont généralement proposées pour casser le jeun nocturne.
Le choix des produits frais et locaux est un critère, 85% des établissements ADD'AGE disent élaborer des menus avec des produits de saison mais le prix est souvent le facteur déterminant. Les axes de progrès sont une meilleure connaissance des impacts (quantités biodéchets, livraisons...) et un respect accru des rythmes biologiques des personnes âgées.
- iii. Veiller à la mobilisation et au bien-être des professionnels
- **Le management participatif** : Il existe globalement une bonne communication au niveau de l'équipe de direction et de pilotage cependant, le fort cloisonnement entre les métiers au sein des structures ne permet pas toujours une concertation générale.
47% des participants ADD'AGE ont réalisé une enquête de type bien-être au travail.
Les communications sont majoritairement orales avec parfois des difficultés pour les traçabilités. Plus l'expérimentateur a une démarche qualité mature, plus la communication est fluide et le management participatif avancé. Des améliorations sont possibles concernant l'emploi des salariés handicapés, une meilleure prise en compte des risques chimiques et des objectifs du plan santé au travail.

- ***L'adaptation des compétences*** : La réflexion générale sur l'adaptation des compétences est existante. Une bonne part du panel a engagé une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Les difficultés rencontrées se trouvent dans l'adaptation des postes et l'évolution des pratiques suite à la formation. La majorité des participants pratique des entretiens annuels même si dans quelques cas ils ne concernent pas 100% des salariés.
- ***Le matériel et l'hygiène des locaux*** : Les participants regrettent un manque d'espace pour le stockage, les bureaux ou des lieux d'intimité pour les familles. Plus de la moitié des établissements tiennent un dispositif de dysfonctionnement à jour et commencent à faire attention au choix des peintures et autres matériaux. Cependant, la connaissance des débits de ventilation et de la qualité de l'air est très faible, aucun participant n'avait fait d'analyse avant le diagnostic.
Du côté de l'hygiène, on constate une forte présence de stations de dilution mais souvent avec des produits sans bouchons (donc émissif) et quelques centrales vapeur qui ne sont pas utilisées au maximum faute de formation adéquate. Les produits éco labellisés sont présents en faible quantité dans quelques établissements. Il existe une faiblesse générale concernant le stockage des produits (inventaire des produits chimiques stockés, quantité de produit inflammable, bac de rétention, bouchon et étiquetage des contenants...)

iv. Les Achats

Les acheteurs sont connus, la direction a un contrôle et il existe déjà un travail sur les critères locaux et la réduction des références.

80% des achats passent par une centrale d'achat ou de référencement mais il n'y a pas de processus pour les retours sur les produits utilisés. De plus, aucune politique d'achat n'est formalisée, il n'existe pas de charte de partenariat avec les fournisseurs, les acheteurs ne sont pas formés aux labels et les fiches produits ne sont pas exploitées.

v. Les Déchets et effluents liquides

Tous les participants font du tri à leur niveau mais sans connaître les quantités de déchets générés. Il existe en moyenne 14 filières de tri chez les participants ADD'AGE mais seulement 3 sont tracées. Ces filières sont généralement ouvertes aux résidents et aux salariés.

Pour assurer la gestion des déchets, la réglementation impose la tenue d'un registre des déchets sortants (selon l'arrêté du 29 février 2012) afin de suivre les quantités produites et leurs parcours jusqu'à leurs élimination finale.

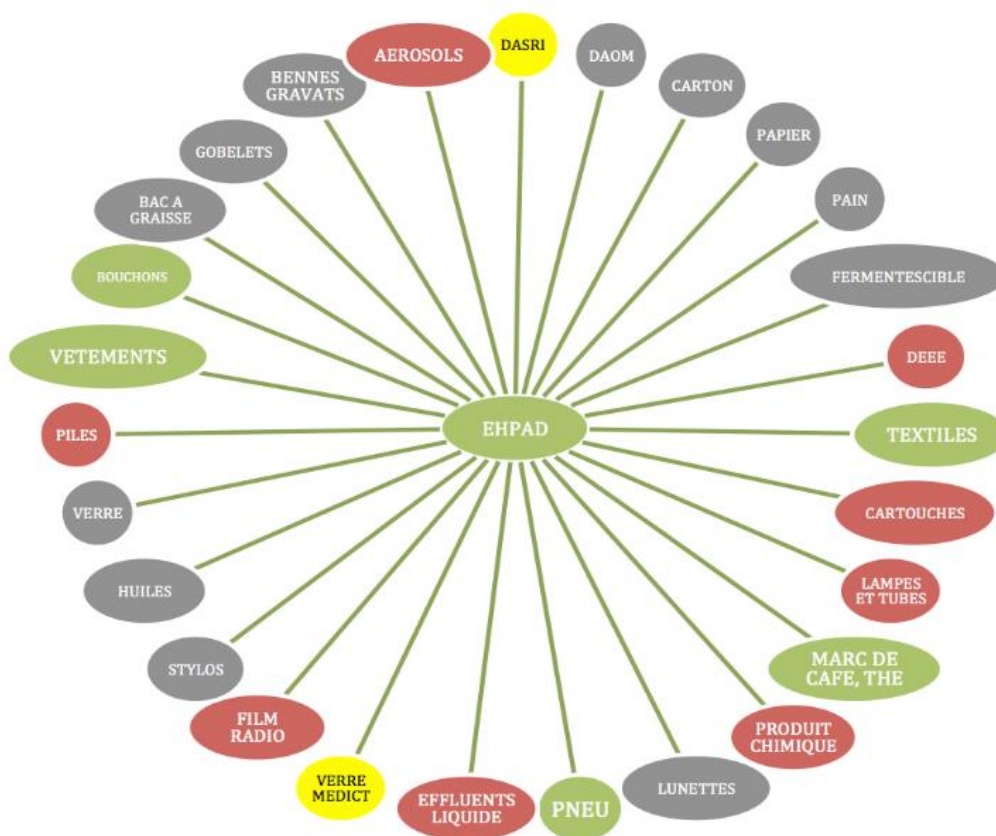


Figure 10: Synoptique des déchets existants dans un établissement

Focus 1 : Les Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux (DASRI) sont les déchets issus des activités de diagnostic, de suivi et de traitement préventif, curatif ou palliatif, dans le domaine de la médecine humaine et vétérinaire (Décret n° 97-1048 du 6 novembre 1997 relatif à l'élimination des DASRI et assimilés et des pièces anatomiques).



Figure 11: Estimation de la quantité des DASRI générés en kg par journée d'hébergement pour les participants ADD'AGE. (Moyenne du secteur : 0.018Kg/journée d'hébergement)

Leur filière existe mais les locaux, les étiquetages des cartons, le tri et l'affichage réglementaire sont parfois à améliorer.

Focus 2 : Les déchets fermentescibles, issus des résidus de production alimentaire et de reliefs de repas devront être triés d'ici à 2016, selon la circulaire du 10 janvier 2012 relative aux modalités d'application de l'obligation de tri à la source des bio déchets par les gros producteurs et de l'arrêté du 12 juillet 2011 fixant les seuils définis.

Une politique de gestion des déchets est rarement définie et il faut mettre en place des processus de pesés pour estimer les quantités de déchets produits et le registre des déchets sortants permettant d'en assurer la traçabilité. Cette démarche est prioritaire à l'ouverture de nouvelles filières de tri. En effet, la connaissance des quantités permet le dialogue avec les pouvoirs publics et le remplissage de l'obligation de diminution des déchets à la source.

vi. L'énergie

Mettre en place le suivi énergétique est la première action pour connaître ses consommations énergétiques réelles. Pour que cela soit exploitable, il est essentiel de rapporter cette consommation à un ratio, soit la journée d'hébergement pour le secteur médico-social.

La moyenne des participants ADD'AGE se situe à 277 kWh_{ep}/m² (unité de mesure de la performance énergétique d'un bâtiment qui représente la consommation d'énergie primaire par unité de surface et par an). A titre de comparaison, la moyenne du secteur est à 323 kWh_{ep}/m².

On constate que la plupart des agents techniques ne suivent pas leurs consommations, ou ne sont pas mandatés pour cela.

Tous les participants ont enclenché des actions ponctuelles lors de rénovation ou de changement de matériel. Les réflexions les plus courantes portent sur les éclairages (détecteur de présence, LED, jour/nuit) mais des travaux plus importants ont permis à 1/3 du panel de bénéficier d'une Gestion Technique Centralisée (GTC) pour le chauffage et la climatisation et/ou de panneaux solaires.

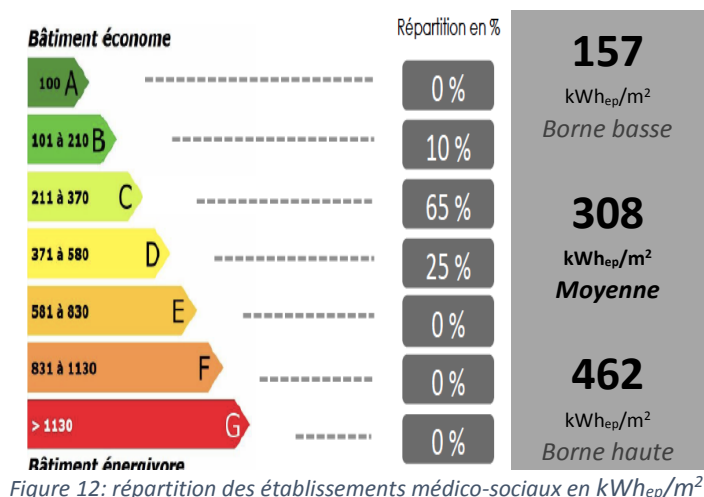


Figure 12: répartition des établissements médico-sociaux en kWh_{ep}/m²

Cependant moins de la moitié du panel a effectué un DPE (Diagnostic de Performance Energétique) et encore moins un bilan énergétique. On constate également une absence de sous-compteurs qui empêche de suivre précisément l'évolution des consommations.

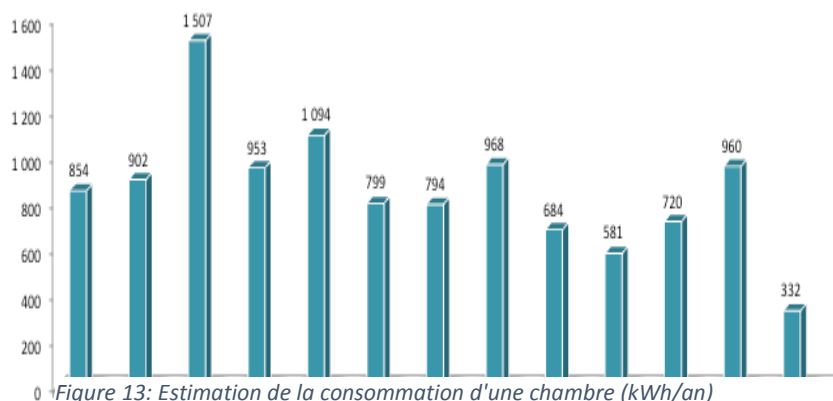


Figure 13: Estimation de la consommation d'une chambre (kWh/an)

Agence Régionale de l'environnement et des nouvelles énergies- Ile de France a estimé à 335 kWh la consommation électrique d'une chambre.

Le saviez-vous ? :

La consommation de l'éclairage dans un établissement médico-social représente environ 27% de la facture électrique.

Un climatiseur inadapté ou mal entretenu consomme 30 % d'énergie en plus.

vii. L'eau

Les expérimentateurs ADD'AGE se situent diversement entre 96 et 304 litres/jour/résident, sachant que le ratio national dans les établissements est de 221 litres/jour/résident.

Le volet sanitaire de la gestion de l'eau est maîtrisé. Des systèmes de limitation des consommations ont été mis en place dans la quasi-totalité du panel en amont du diagnostic (double chasse, mousseurs, brise jets, carafe d'eau) avec un suivi généralement hebdomadaire des consommations. De plus la moitié des établissements a des centrales de dilution et récupère l'eau de pluie (pour irrigation extérieur par exemple). Cependant, lors du diagnostic un seul établissement dispose de sous compteur pour les postes clés et l'impact des effluents liquides sur l'environnement n'est pas connu (quantités de produits chimique utilisés...).

viii. Les transports

Une partie du panel participe aux frais de déplacements (transports en communs) et le covoiturage existe de manière informelle.

Globalement, les actions sur le transport ne sont pas pensées en tant que telles mais sont le fruit d'autres besoins (réduction des fournisseurs, mutualisation véhicule...). Moins d'un tiers des participants propose un abri à vélo et ces derniers sont rarement couverts ou sécurisés.

Cette thématique, plus que les autres doit être traitée avec l'ensemble des parties prenantes via des formations à l'éco-conduite, une réflexion avec les fournisseurs (local, diminution des livraisons...) et l'obtention des étiquettes de transports des fournisseurs conformément à la réglementation applicable (décret n°2011-1336 du 24 octobre 2011). Il s'agit de formaliser un suivi.

3.3 Conclusion sur le diagnostic initial ADD'AGE

Les participants ADD'AGE ont insisté sur l'importance qu'a eu ce diagnostic pour eux dans la formalisation de la démarche. Le travail de diagnostic a permis de dégager des grandes tendances à l'échelle des participants voire de l'ensemble du secteur car recoupant les conclusions de l'enquête nationale réalisée par l'université Lyon 1.

i. Une réelle prise de conscience sur le terrain...

La sensibilisation réalisée au cours des réunions avec les expérimentateurs ADD'AGE ainsi que lors de la visite des experts a permis une réelle prise de conscience de l'existant sur le terrain.

Cela se voit particulièrement dans la diversité des animations adaptées aux besoins des personnes âgées, dans le travail d'ouverture sur le territoire, dans les fortes valeurs affichées mais aussi dans le tri (14 filières différentes en moyenne), et les nombreuses actions réalisées pour diminuer les

consommations d'énergie et d'eau (sensibilisation, achats, gros travaux...). Les participants ne sont donc pas partis de rien. Cependant toutes ces actions ne sont pas forcément connues ou valorisées en tant que telles car elles arrivent au coup par coup en fonction des opportunités et de la philosophie du dirigeant.

Il y a également une prise de conscience de l'existence de nouvelles thématiques comme la qualité de l'air, les impacts des effluents liquides sur l'environnement mais aussi un nouveau regard qui est porté sur des thématiques connues comme les parties prenantes, la communication ou le management participatif.

ii. ...mais un manque de formalisation pénalisant

Il se dégage des diagnostics un manque de stratégie globale et de formalisation. Cela est dû en partie à une vision cloisonnée du fonctionnement. En effet, si les équipes de direction communiquent bien ensemble, le cloisonnement des différents métiers est une réalité qui est parfois difficile à manager et les fournisseurs ne sont pas forcément informés ou intégrés dans les actions. Il y a également une difficulté à penser en coût global, par exemple à prendre en compte la gestion des déchets dès le processus d'achat.

La démarche développement durable permet de prendre de la hauteur sur le fonctionnement global de la structure et d'aborder des sujets qui touchent chaque citoyen par-delà le métier en redonnant du sens à l'action. Cela passe par une stratégie globale et cohérente qui fixe des objectifs clairs et suit les résultats grâce à quelques indicateurs percutants.

Les diagnostics font ressortir que faute de suivi, les structures peinent à connaître la quantité de déchets qu'elles produisent par exemple mais aussi la quantité d'électricité fournie par leurs panneaux solaires ou l'efficacité de leur communication. Faute de preuves, c'est le sens même de l'action qui risque de se perdre et au-delà de la motivation, le manque de traçabilité entraîne un risque économique (mauvais tri des DASRI, augmentation des consommations, gaspillage alimentaire, accidents du travail...) et réglementaire (taxe carbone, redevance incitative sur les déchets...).

B. Etablir sa gouvernance

Pour se lancer dans une démarche structurée, il ne suffit pas de réaliser un état des lieux, il faut également définir et faire connaître sa gouvernance. Quelle instance acte les décisions ? Qui est en charge du suivi et de la communication sur ces questions ? Cette gouvernance passe par la mise en place d'un comité de pilotage (COPIL) et d'un ou plusieurs référents RSE.

1. *Mettre en place un COPIL RSE*

Le COPIL RSE est l'organe de gouvernance qui permet de déployer la culture RSE, de valider les objectifs, la politique générale et de suivre la mise en œuvre des actions (suivi des échéances, freins, leviers...). Pour les expérimentateurs, il agit comme une sorte de « filtre développement durable » sur l'ensemble de leurs réflexions.

Il associe toujours conjointement les dimensions direction/soin/hébergement/technique. Parfois il intègre aussi d'autres parties prenantes :

« Dans le COPIL on a la communauté religieuse, des bénévoles, des représentants des salariés et des représentants des familles ; C'est la vie de l'établissement »

M. Blanchard- Directeur de l'Enclos Saint Léon (13)

Chez les expérimentateurs ADD'AGE, la totalité des comités RSE s'intègrent à des instances existantes sous la forme de point dans l'ordre du jour. Cette organisation permet d'optimiser le temps (difficulté à se réunir) tout en permettant une meilleure intégration de la démarche dans les projets en cours (vision globale).

La grande majorité (80% des expérimentateurs ADD'AGE) correspond au COPIL ou au Comité de direction (CODIR) existants. Les membres sont donc généralement identifiés et familiarisés au fonctionnement et au suivi des processus internes (ex : projet d'établissement ou de service, évaluation interne/externe). Pour quelques établissements, la RSE est abordée en réunion qualité ou en comité éthique.

Les deux SSIAD n'ont pas les mêmes fonctionnements, ni les mêmes ressources et ils ont plus de difficultés pour mettre en place une gouvernance de ce type. Néanmoins, ils se réunissent régulièrement en équipe cadres pour traiter de ces sujets.

La fréquence de ces réunions est mensuelle (33% des expérimentateurs ADD'AGE), trimestrielle (26% des expérimentateurs ADD'AGE) voire en fonction du besoin. Pour renforcer le suivi opérationnel entre ces réunions il est nécessaire de réaliser des comptes rendus. Il est également intéressant de mettre en place des groupes de travail spécifiques.

2. Nommer un ou des référents pour piloter la démarche

Le référent RSE est une personne identifiée dans la structure pour suivre la démarche, s'assurer que les groupes de travail avancent et en rendre compte auprès du COPIL.

Dans les faits on constate que les référents sont issus de métiers très variés mais toujours en lien avec la démarche et en contact avec les parties prenantes. Par exemple, dans l'expérimentation ADD'AGE, ce sont principalement des personnes responsables de l'animation, de l'entretien technique du bâtiment ou de l'accueil. Certains étaient déjà référents qualité et le lien avec la RSE s'est fait naturellement. Il arrive de façon très minoritaire, que le directeur se positionne comme référent afin de ne pas surcharger ses équipes (dans les SSIAD par exemple) mais au fil du temps, un ou deux « sous-référents » émergent pour piloter certains projets.

Dans l'ensemble on constate deux types d'organisations. Une où le référent est très autonome, il porte la démarche quasiment seul ou en binôme avec le directeur. Très volontaire, il est bien identifié dans la structure et fait le lien avec les différents projets. Le principal risque est que cette démarche soit stoppée nette par une surcharge de travail, le départ ou le changement de fonction de cette personne.

Le deuxième type de profil observé est un référent « officiel » parmi un groupe de 2 à 4 personnes très impliquées. Souvent il s'agit de différents responsables « secteur » (gouvernante, Infirmière coordinatrice, animateur, chef de cuisine...) qui sont chacun en charge de redéployer la démarche dans

leurs équipes. Cette organisation est plus complexe mais permet une meilleure diffusion de la « culture RSE ».

3. *Mettre en place des groupes de travail spécifiques*

Une fois la politique fixée et déclinée dans un plan d'actions, la mise en place de groupes de travail sur des thématiques spécifiques (communication, achats, déchets, énergie, restauration...) permet d'impliquer un plus grand nombre de parties prenantes (salariés, personnes âgées...). Cela permet d'opérationnaliser la démarche avec un suivi plus régulier, une vraie réflexion sur les pratiques professionnelles, et la responsabilisation des acteurs concernés.

« Les personnels de cuisine se sont entièrement impliqués dans la réduction du gaspillage alimentaire, j'ai même dû les freiner car ils se fixaient des objectifs trop importants sur une période trop courte. Une telle démarche met en lumière les talents, le personnel devient participant et, quand leur idée est retenue, ça change leur regard au sein de la maison et le regard des autres vis-à-vis d'eux. Par curiosité les autres suivent et cela donne des salariés responsables qui prennent plaisir à travailler »

M. Gelmini- Directeur de la Maison Saint Joseph (01)

Dans ADD'AGE nous avons constaté qu'environ 40% des structures ont formalisé des groupes de travail mais dans les faits il existe beaucoup de groupes non formalisés qui avancent sur une problématique lors de réunions d'équipes par exemple.

En définitive, la gouvernance des démarches RSE s'intègre complètement à l'existant. Très transversale, elle permet de faire travailler ensemble des métiers très différents sur de nouvelles thématiques, porteuses de sens. En cela, elle facilite le décroisement et le dialogue.

C. Définir sa politique RSE et la rendre opérationnelle dans un plan d'actions

Comme vu précédemment, tout le monde développe des actions relevant de la RSE. Cependant, une stratégie RSE n'existe vraiment qu'à partir du moment où des objectifs sont fixés et déclinés en plan d'actions dans une dynamique d'amélioration continue. Car c'est à cette condition que la structure peut faire connaître et partager ses valeurs avec ses parties prenantes. Cela permet aussi de faire vivre concrètement ses engagements à travers le suivi d'indicateurs permettant d'informer sur ses ambitions et sa progression.

En effet, pour passer du constat à l'action tout en impliquant des parties prenantes, il faut nécessairement des objectifs clairs et précis. Voici les différentes étapes à prendre en compte :

1. *Formaliser sa stratégie RSE*

Une stratégie est réellement formalisée, lorsqu'elle est intégrée dans le projet d'établissement ou de service, déclinée auprès des équipes sous la forme d'objectifs à atteindre et d'actions à réaliser.

Ainsi la formalisation passe par la rédaction d'une politique de développement durable de l'établissement ou du service afin de l'inscrire dans l'ADN de la structure. Cela affirme l'identité de l'organisation et cela permet également d'éviter que tout s'arrête lors d'un changement de direction ou le départ de certaines personnes référentes.

Extrait de l'engagement RSE de la Résidence Marie Romier dans son projet d'établissement :

Face à de nombreux enjeux : qualité de vie, rationalisation des moyens, mixité sociale et intergénérationnelle, coûts énergétiques, santé au travail... et à de nouvelles perspectives réglementaires environnementales (qualité de l'air, de l'eau, traitement des déchets, gaspillage alimentaire), les projets ne peuvent plus être déconnectés des réalités économiques, écologiques et sociétales. C'est pourquoi l'établissement s'est engagé dans le projet ADD'AGE comme l'un des 15 sites pilotes (13 EHPAD et 2 SSIAD) en France.

ADD'AGE (Action Développement Durable au service du grand Age) est une recherche –action portée par la FNAQPA avec le soutien de la CNSA et de l'AGIRC ARRCO, centrée sur les établissements et services du secteur des personnes âgées qui vise à intégrer les problématiques du secteur médico-social dans une réflexion autour du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises afin de fournir des outils et solutions concrètes au secteur .

La Résidence Marie Romier avec son bâtiment Très Haute Performance Energétique, sa première place au classement des maisons de retraite France Info se devait de participer à ce projet pour améliorer autant que faire se peut la qualité de vie des résidents et des personnels.

L'établissement a pu bénéficier d'un diagnostic développement durable. Sa restitution a permis de dégager les objectifs d'un plan d'action avec des axes d'amélioration.

Certains de ces axes se retrouvent dans les volets précédents de ce projet d'établissement (accompagnement des malades psychiatriques, démarche qualité et indicateurs, traçabilité, communication interne et externe, problème des transports en commun, projets de vie personnalisés à développer, professionnalisation des agents (contrats d'avenir), commission menus).

D'autres sont plus spécifiques à ce volet développement durable, notamment ceux du plan d'action DD 2014-2015 :

- La communication envers les parties prenantes de notre engagement dans cette démarche

Objectifs :

- Formaliser la politique développement durable en l'inscrivant dans le projet d'établissement, sur le site internet et dans les livrets d'accueil résidents et personnel
- Impliquer les parties prenantes, notamment fournisseurs et prestataires pour qu'ils nous aident à la construction de la démarche et qu'ils soient force de proposition
- connaître l'implication des fournisseurs et prestataires dans ce domaine

- La politique achat :

Objectifs :

- Formaliser une politique d'achat « éco-responsable » qui tienne compte d'une approche en coût global, des fréquences de livraisons, de la situation géographique du fournisseur par exemple.
- limiter les stocks au juste nécessaire (prenant en compte les franco de port) pour éviter les périmés.
- Créer des indicateurs d'achats avec ratios à la journée d'hébergement, au nombre de résidents.
- Développer les gammes de produits « éco labellisés »

- Les déchets :

La Résidence a déjà une politique de tri des déchets mise en place avec 26 types de déchets triés mais peu sont tracés.

Objectifs :

- Réaliser une étude sur le gisement des bio-déchets (fermentescibles)
- mettre en place d'un tri sélectif à la production en cuisine et à la plonge.
- réfléchir à la lutte contre le gaspillage (entre autres au niveau du pain)
- Mettre en place une traçabilité des déchets sortants

Cette volonté peut également s'afficher dans le livret d'accueil :

Extrait du livret d'accueil de la Résidence Massy Vilmorin

Le développement durable : Notre établissement centre son action quotidienne sur la qualité et la sécurité des résidents. Notre engagement dans le développement durable marque notre volonté d'inscrire le fonctionnement de l'établissement dans la durée, avec une réflexion sur les impacts sanitaires, économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux.

Idéalement, cette politique est rédigée en consultation avec les différentes parties prenantes afin qu'elle corresponde à leurs valeurs et leurs besoins. A quoi ressemble la réalité pour la formalisation des stratégies RSE ?

D'après l'enquête nationale, la grande majorité des dirigeants a formalisé et diffusé les valeurs de l'EHPAD ou du SSIAD, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, de manière très importante (63%). Cependant seule la moitié des répondants informe le personnel des objectifs RSE inscrits dans le projet ou les décline dans le projet de soin, de vie, d'hôtellerie, d'animation... De plus seuls 32% des établissements engagés déclinent les objectifs RSE dans le projet individuel de la personne âgée et 29% mettent en place des indicateurs pour évaluer les impacts et mettre en place des consultations et une écoute permanente des parties prenantes.

A retenir :

La formalisation se fait avant tout via la communication des valeurs de la structure mais les objectifs RSE ne sont pas majoritairement communiqués au personnel et encore moins déclinés dans les projets personnalisés. Il semble donc que la communication de la démarche soit axée sur les valeurs et le dialogue mais que l'action reste localisée au niveau de la direction.

Ainsi les stratégies engagées ressemblent plus à un regroupement d'actions correspondant aux valeurs et à la philosophie de la structure qu'à une dynamique réellement formalisée. En effet, la communication se fait sur les valeurs sans forcément les décliner dans des objectifs opérationnels précis et des plans d'actions, les outils s'appuient sur des documents existants, seul 9% des dirigeants sont formés à la RSE et 28% des structures engagées ne réalisent jamais d'évaluation de leur démarche. Ce constat ressort également des diagnostics ADD'AGE.

Dans les faits, on constate avec l'expérimentation ADD'AGE que les participants ont eu tendance à vouloir entrer dans une dynamique concrète et à mettre des petites actions en place rapidement afin de sensibiliser et d'impliquer les différentes parties prenantes avant de formaliser leur politique générale. Quand cette politique a été formalisée en amont des actions, elle est rédigée uniquement

par le directeur, ou quelques personnes de l'équipe de direction. La formalisation vient donc, pour eux, en parallèle de l'action sur la première année de la démarche.

Ce manque de formalisation entraîne une difficulté à mesurer l'impact réel de la stratégie RSE, notamment sur la performance économique. Or le principal frein au développement de la démarche vient du manque de ressources. Ce frein bloque les dirigeants qui ne sont pas engagés mais il empêche également les dirigeants engagés d'aller plus loin que les actions ponctuelles et essentiellement concentrées sur le pilier social. Le manque de connaissances empêche la formalisation d'une stratégie RSE globale.

En revanche les structures non engagées ont une vision globale d'une démarche RSE et tiennent à formaliser d'entrée la réflexion (formation, plan d'actions, rédaction d'une charte maison...). Ils font donc face au même manque de ressources cité par les structures engagées à ce niveau de formalisation.

2. Décliner les orientations dans un plan d'actions

Le plan d'action est l'outil opérationnel par excellence. C'est un véritable tableau de bord de la démarche. Il permet de définir les actions nécessaires à mettre en place pour atteindre les différents objectifs tout en précisant l'échéance et l'indicateur à suivre.

Chaque structure peut créer son plan d'actions annuel en fonction des préconisations du diagnostic ainsi que des autres objectifs de la structure (issus du projet d'établissement ou de service ainsi que des évaluations internes et externes par exemple).

Conseils des expérimentateurs ADD'AGE :

Déclinez des actions prioritaires, attrayantes et faciles à mettre en œuvre dans un plan d'actions à court terme. Cela permet d'obtenir des résultats rapides et motivants pour les salariés, avec des indicateurs, des coûts et de la traçabilité. Une fois la dynamique lancée, planifiez des objectifs plus ambitieux.

Dans le cadre de l'expérimentation ADD'AGE, nous avons constaté que malgré la diversité des plans d'actions présentés, la majorité des participants se concentre sur 3 (27% des expérimentateurs ADD'AGE) à 4 (53% des expérimentateurs ADD'AGE) thématiques.

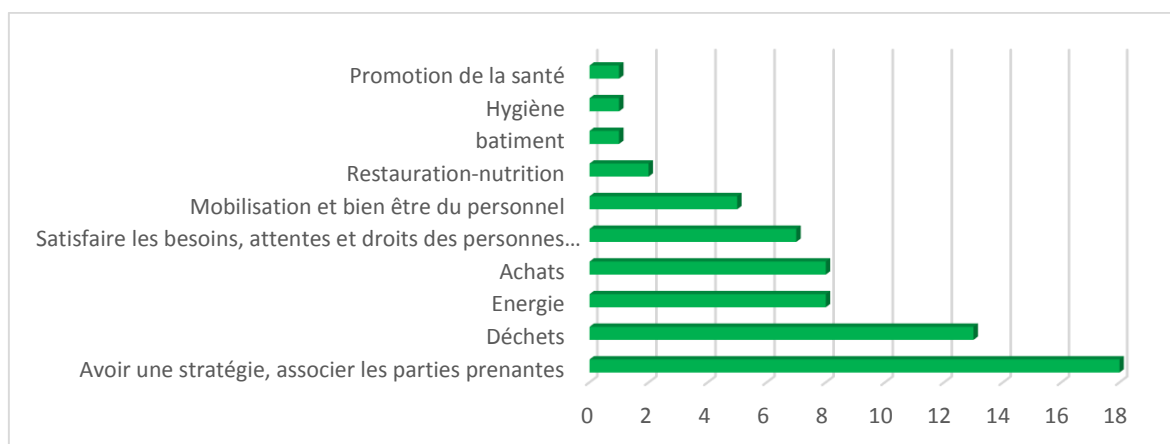


Figure 14 : Nombre d'occurrences des thématiques des plans d'actions des expérimentateurs ADD'AGE

On constate que tous les participants ont des actions pour formaliser leur stratégie et leur dialogue avec les parties prenantes. Cette thématique essentielle est suivie par les déchets, l'énergie et les achats. Ce trio peut s'expliquer par les contraintes réglementaires et la relative nouveauté de ces questionnements dans les établissements. De plus ce sont des thématiques très transversales. Ainsi quasiment tous les participants ont eu une réflexion sur leur restauration via leur questionnaire sur les achats et les déchets.

Voici comment ces différentes thématiques peuvent se traduire en objectifs opérationnels eux-même déclinables en actions :

CATEGORIES	OBJECTIFS
Energie	Mise en place d'un suivi des consommations énergétiques
Avoir une stratégie, associer les parties prenantes	Communication interne et externe
Satisfaction des besoins, attentes et droits des usagers/Adaptation des locaux aux besoins des professionnels	Adaptation du bâtiment, Mise à jour du carnet sanitaire
Permettre aux PA d'habiter dans un lieu reconnu par l'extérieur	Le Projet d'Etablissement est à enrichir, élargir les actions et projets au-delà du champ médico-social
Mobilisation et bien-être du personnel	Créer plus de rencontres entre professionnels
Adaptation des compétences et besoins futurs	Valoriser la politique de recrutement et anticiper les besoins
Achats	Mettre en place une politique d'achats eco-responsable
Déchets	Mise en place d'une politique de réduction des déchets
Restauration-nutrition	Révision du contrat avec le sous traitant

Figure 15 : Exemple des objectifs déclinés dans le plan d'action de l'un des expérimentateurs ADD'AGE

Lorsque l'on regarde les occurrences sémantiques, on se rend compte que sur tous champs confondus, les actions s'articulent globalement autour de :

- L'optimisation et la rationalisation des ressources, des circuits et des méthodes de travail
- L'ouverture sur l'extérieur
- La prévention des risques psycho sociaux voire plus largement la mise en place d'une GPEC
- La personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement des résidents quels que soit l'état de leurs capacités

- Le soutien à l'autonomie des résidents (signalétique notamment)

On voit donc que derrière des thématiques qui peuvent sembler « environnementales », l'intérêt est avant tout d'optimiser le fonctionnement de l'organisation tout en préservant la qualité de vie de ses résidents et salariés.

3. *Faire partager ses engagements*

La politique RSE de l'établissement ou du service doit être communiquée à l'ensemble des parties prenantes afin que le lien soit fait entre les valeurs de l'établissement et l'engagement RSE.

Cette communication se fait via les instances et réunions existantes comme le Conseil de la Vie Sociale (CVS), les réunions du personnel et les réunions entre la direction et les résidents. Tous les établissements expérimentateurs ADD'AGE utilisent également des supports de communications internes (journal, newsletter, courrier, panneaux d'affichage) et parfois externes (site internet, courrier, journal). Sur le terrain, les principales parties prenantes informées sont les salariés, les personnes âgées et leurs familles, puis viennent les fournisseurs et enfin l'ARS, le Conseil Départemental, la mairie ainsi que les parties prenantes moins directes.

On l'a vu, cette politique reste souvent trop générale pour être réellement opérationnelle et il est possible de s'en inspirer pour la décliner plus spécifiquement auprès de certaines parties prenantes.

C'est le cas lorsque l'on rédige une charte d'engagement fournisseur, une charte DD faite par les résidents ou encore déclinée avec le personnel en fonction des différents métiers.

CHARTRE DE DEVELOPPEMENT DURABLE DES RESIDENTS

LES TOURNESOLS



Je lutte contre le gaspillage de l'eau :

Je ferme les robinets après chaque utilisation (brossage des dents...).

Je remplis le lavabo et ne laisse pas couler l'eau pendant toute la toilette.



J'adopte le bon geste :

J'éteins la lumière, la télévision et la radio quand je sors de ma chambre.

Je privilégie la lumière du jour plutôt que la lumière artificielle :

J'ouvre le volet la journée en fonction de la saison.



La nuit, j'utilise une veilleuse avec une ampoule économique plutôt que la lumière de la salle de bain.



L'hiver, je n'aère pas plus de 10 minutes ma chambre pour ne pas consommer trop d'énergie.

J'alerte le secrétariat dès que je constate une fuite ou l'apparition d'un dysfonctionnement.

A notre échelle, nous agissons pour la planète.



Figure 16 : Exemple d'une charte DD réalisée par les résidents de la Résidence des Tournesols (13)

Dans le cas de la résidence Les Tournesols, la charte d'engagement des résidents a permis de sensibiliser et d'impliquer plus le personnel et les familles.

D. Suivre la démarche, se faire accompagner

Pour connaître l'efficacité de sa démarche RSE, savoir si l'on atteint ses objectifs et décider des futures actions à mettre en place il est indispensable d'en assurer un suivi régulier. Au-delà de la stratégie d'amélioration continue, cela permet d'instaurer un véritable dialogue avec les parties prenantes basé sur des valeurs, des indicateurs concrets et de la transparence.

Une démarche RSE est une entreprise au long cours, pour ne pas s'essouffler, trouver de la motivation et des idées, il est important de ne pas rester seul. Cela se traduit par une recherche d'un accompagnement par des experts mais aussi par la création d'un réseau de professionnels ou d'acteurs du territoire engagés qui permettent de « rester à jour » des actualités et des bonnes pratiques existantes. Ces échanges sont essentiels pour que la démarche ne s'arrête pas aux portes de l'établissement ou du service mais vive, soit reconnue et se déploie.

1. *Evaluer et piloter une démarche RSE*

1.1 Comment évaluer une démarche RSE ?

Le pilotage permet d'estimer la performance globale qui résulte de l'agrégation simultanée des mesures de la performance économique, sociale et environnementale. Cette performance globale correspond à la performance d'une démarche RSE reliée et intégrée. Elle est évaluée à partir de mesures qualitatives, quantitatives et financières de court, moyen et long termes sur les trois piliers du développement durable. Selon l'enquête nationale, les structures mettent en place différents types d'indicateurs : 73% qualitatifs, 66% quantitatifs et 63% financiers.

La comptabilité française ne permet pas de prendre en considération les investissements immatériels (par exemple le capital humain) induits par une politique de RSE en tant que tels. La plupart sont considérés comme des charges, au même titre que l'achat de consommables. Pourtant, ces investissements peuvent être rentables et une balance économique peut le mettre en évidence à l'aide du calcul des coûts cachés (valorisation économique du coût généré par les régulations de dysfonctionnements).

1.2 Illustration de l'importance du suivi

Concernant les expérimentateurs ADD'AGE, le diagnostic initial a fait ressortir un manque de formalisation et de suivi. La structuration de la démarche et l'accompagnement ont permis des évolutions, notamment visibles grâce au remplissage annuel de l'autodiagnostic IDD®.

On voit ainsi qu'au bout de 2 ans, plus de 46% des participants ont inscrit leurs engagements développement durable dans leur projet d'établissement ou de service (les autres le feront au fur et à mesure de la mise à jour de ce document) et 30% ont une politique d'achat rédigée et communiquée (contre 0% en 2013) et 92% ont une politique de réduction quantitative des déchets (contre 15% en 2013). Au-delà de la formalisation, les participants ont pris conscience de l'importance des diagnostics puisque en 2015 :

- 92% des établissements ADD'AGE ont fait ou prévu de réaliser un audit exhaustif des déchets (contre 69% en 2013)
- 62% des établissements ADD'AGE ont prévu de réaliser un Diagnostic de Performance Energétique

- 46% des établissements ADD'AGE font des mesures annuelles du climat social (contre 8% en 2013)

Le suivi des actions est particulièrement flagrant sur la sensibilisation des professionnels. L'enquête nationale fait ressortir que, au niveau environnemental, les établissements et services du champ personnes âgées sensibilisent avant tout leur personnel. Les expérimentateurs ADD'AGE confirment cette tendance puisque en 2015, 92% d'entre eux disent avoir mis en place une politique de sensibilisation de personnel au développement durable (contre 8% en 2013) et 84% ont développé une politique de sensibilisation aux écogestes énergétiques (contre 8% en 2013).

Ces évolutions sont rendues mesurables et visibles grâce au suivi des indicateurs et à leurs évaluation. Elles traduisent le temps nécessaire pour initier le changement mais aussi les impacts d'une prise de conscience.

2. *Ne pas rester seul*

2.1 *L'accompagnement par des experts et la formation*

Après le diagnostic, l'accompagnement dans le déploiement du plan d'actions par des experts peut apporter une aide véritable pour se former à l'utilisation de nouveaux outils, pour maintenir une dynamique dans le temps et surtout pour accompagner les parties prenantes dans le changement sans les braquer. En effet la conduite du changement est une entreprise délicate et de longue haleine. L'intervention régulière d'un expert peut ainsi permettre d'expliquer, de former aux bonnes pratiques mais aussi de fournir de nouveaux outils, une actualisation des réglementations et de coacher la structure dans l'atteinte de ses objectifs.

« L'accompagnement nous fait aller beaucoup plus loin dans la démarche. Il nous apporte une méthodologie qui structure la démarche et nous permet d'aller encore au-delà de ce qu'on aurait pu faire tout seul. »

M.DREVON – Directeur de la Résidence Marie Romier (42)

Le point sur l'accompagnement ADD'AGE

Outre un coaching téléphonique personnalisé des participants, 3 groupes thématiques d'accompagnement ont été mis en place sur les sujets les plus plébiscités dans les plans d'actions à savoir :

- Achats responsables / Habitat et accessibilité
- Déchets et effluents liquides / Management participatif
- Energie et eau / Communication

Détail du travail réalisé lors de l'accompagnement :

Sur les achats responsables, l'accompagnement a permis aux participants :

- d'être formés aux différents labels et critères d'achats à prendre en compte,

- de rencontrer une centrale d'achat pour mieux comprendre comment se font les référencements,
- d'apprendre lors d'un atelier à réaliser un entretien avec ses fournisseurs pour les engager à signer une charte de partenariat.

A cela s'ajoute des outils mis à disposition (politique d'achat, charte, critères d'achats...) afin de faciliter la réflexion.

Sur l'habitat et l'accessibilité, les participants ont défini ensemble la notion d'habitat puis ils ont confronté leurs visions avec celles de leurs résidents en les interrogeant sur ce qui faisait qu'ils se sentaient chez eux ou non. Un deuxième exercice a été réalisé autour de l'accessibilité en interrogeant plusieurs résidents atteints de déficiences différentes sur un trajet donné (chambre-restaurant) afin de voir comment les résidents le perçoivent (facile, angoissant, fatiguant...) et ce qui peut être amélioré pour faciliter l'autonomie.

Sur les déchets et effluents liquides, l'accompagnement a donné les clés de compréhension des enjeux réglementaires, sur les différents types de déchets, y compris les déchets d'activités à risques infectieux, les biodéchets et les effluents liquides. Les participants ont ainsi appris, grâce à différents outils, à :

- réaliser un audit exhaustif pour identifier tous les déchets produits dans l'établissement
- les quantifier pour connaître les obligations et mettre à disposition les contenants adaptés
- Tenir un registre de sortie des déchets

Sur l'énergie et l'eau, outre la connaissance pointue des enjeux réglementaires, l'accompagnement a permis de mieux identifier les soutiens possibles (Agence de l'eau, ADEME) et les prestataires (présentation et test de différentes catégories de LED). Ils ont également appris à suivre leurs consommations et les diminuer avec différentes technologies (sous-compteurs, détecteurs de présences...)

Sur le management participatif et la communication, les participants ont travaillé une approche commune, celle des parties prenantes. Ils ont ainsi appris différentes méthodes pour cartographier leurs parties prenantes. Cela leur a permis d'identifier différentes postures (à convaincre, intéressé, proactive...) et de s'appuyer dessus pour développer un plan de communication ou un mode de management adapté.

On voit donc que l'accompagnement est aussi bien technique que méthodologique et relationnel. Il permet de suivre les différentes étapes (se former – formaliser ses critères d'achats et sa politique – rencontrer et engager ses fournisseurs...) en se posant les bonnes questions et en regardant ce qui se fait ailleurs.

2.2 Mutualiser les bonnes pratiques

Outre l'accompagnement, la dynamique est aussi entretenue par les autres personnes engagées. Se rencontrer et créer un réseau est très important pour partager les bonnes pratiques et également faire sortir la démarche de l'organisation. En effet, sur les déchets par exemple, le tri peut s'arrêter aux portes de l'établissement s'il n'existe pas de structure de collecte sur le territoire. Souvent, les

quantités de déchets produites par l'établissement à lui seul sont trop faibles, d'où la nécessité de se regrouper avec les autres producteurs du territoire et de créer la filière.

L'expérience des autres est également un bon moyen pour avoir les contacts pertinents et éviter les pièges.

Quand le partage de bonnes pratiques donne des idées :

L'un des expérimentateurs ADD'AGE a mis en place des panneaux solaires et une Gestion Technique Centralisée dans son établissement en demandant conseil à un autre qui avait déjà réalisé ces actions. Cela lui a permis d'anticiper et de demander directement certains branchements pour voir en temps réel la part du solaire dans son établissement. Les échanges ont donc permis un gain de temps pour l'établissement apprenant.

Par ailleurs, de nombreux établissements ont mis en place une campagne de collecte Terracycle suite au succès de la Résidence Notre Dame des Roches. Les bénéfices de la collecte de stylos sont reversés à l'école du village d'Anjou qui fait elle-même une collecte de gourdes de compotes au bénéfice des résidents de la maison de retraite. Il s'agit donc d'une démarche gagnant- gagnant qui favorise les échanges, sensibilise au tri et dégage des bénéfices.

La volonté des expérimentateurs de maintenir un lien après la recherche-action et d'entretenir ce réseau est l'un des points majeurs qui est ressorti lors du bilan et qui nous permet de mesurer l'importance de cette dynamique d'échange entre pairs pour la pérennisation de la démarche.

PARTIE 4 : freins, leviers et impacts : Quels sont les premiers résultats constatés dans la mise en œuvre d'une démarche RSE ?

La mise en place d'une démarche RSE peut être ralentie ou au contraire soutenue par différents facteurs. Quels sont-ils ? Comment mieux les prendre en compte pour piloter sa démarche ?

A. Les freins dans la mise en œuvre d'une démarche RSE

1. Les principaux freins à l'engagement : le manque de moyens

1.1 Le manque de moyens financiers

La non évaluation du futur impact financier est le premier frein (86% des répondants) des dirigeants non engagés dans une stratégie RSE. Pour eux il est nécessaire de savoir si la démarche est rentable avant de s'engager. Ce n'est pas le cas pour les dirigeants déjà engagés qui se lancent dans la démarche par philosophie avec peu de ressources en utilisant les outils existants.

Cependant, pour 85% des structures engagées dans une stratégie RSE le manque de moyens financiers donne le sentiment de ne pas pouvoir agir et ralentie ou bloque la démarche. Ce frein n'apparaît donc pas lors de l'engagement mais plutôt lors de son développement avec l'apparition d'actions plus pointues, comme l'achat de nouveau matériel ou la volonté de se faire accompagner par un expert.

Dans un contexte de rationalisation budgétaire, il y a parfois une frilosité du gestionnaire ou de l'environnement institutionnel. La vision « court terme » prévaut sur certains investissements coûteux et amortissables sur le long terme.

1.2 Le manque de temps

Le manque de temps est cité par 74% des dirigeants engagés dans une démarche RSE et 84% des non engagés de l'enquête nationale.

Cela se traduit par des difficultés à se réunir régulièrement, à être disponible pour des formations, et une tendance à penser que l'on va « plus vite seul ». Dans le cadre de la recherche-action ADD'AGE, on voit que les différents niveaux de résultats entre les expérimentateurs pouvaient se traduire par leurs niveaux d'investissement en temps et en compétence. Ainsi certains participants avaient plus de difficultés pour être présents au point téléphonique ou pour se réunir régulièrement en interne. Pour les référents RSE, ce n'est pas toujours un travail qui est défini dans leur fiche de poste et les actions RSE sont donc parfois réalisées à la marge.

Pour lever ces freins, il faut paradoxalement passer du temps au début de la démarche pour bien définir les personnes référentes et surtout les critères afin d'engager ses prestataires dessus. En effet, plus l'on est exigeant dès le départ, plus on gagne du temps dans la mise en œuvre et le suivi des indicateurs.

1.3 Le manque de compétences

Face à l'ampleur d'une démarche RSE et à la complexité de certaines thématiques (nutrition, énergie, communication, achats, gestion des déchets, psychologie...), les organisations témoignent d'un manque de compétences (73% des dirigeants non engagés).

Ce sentiment est amplifié par la dysharmonie des recommandations. Il existe une vraie complexité dans les discours des différentes parties prenantes qui font autorité pour un établissement ou un service. Face à une réglementation qui tend vers le risque 0 « a priori », certaines décisions relèvent de la prise de risque du dirigeant face à des injonctions qui semblent non fondées ou exagérées. Par exemple, l'utilisation systématique du tablier jetable pour limiter le risque infectieux est estimée à 43 000 tabliers jetables/an à la Maison Saint Joseph alors qu'un travail sur les pratiques professionnelles peut limiter leur recours en évitant de remplir les poubelles.

Astuce des expérimentateurs ADD'AGE

Demandez les « bases réglementaires » lorsque certaines injonctions semblent non fondées ou exagérées.

De même les grammages dans la restauration relèvent des recommandations du GERMEN (Groupe d'Etude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition). Ils sont souvent considérés comme obligatoires par certains professionnels mais ils relèvent des lois molles et sont donc des recommandations de bonnes pratiques sans valeurs légales. Ils posent un cadre pour la réflexion mais ils doivent pouvoir être adaptés et personnalisés afin de répondre aux besoins et aux goûts des personnes âgées en fonction de l'évolution de leurs pathologies et de leurs appétits. Le tout en garantissant le respect d'une alimentation de qualité et d'une bonne nutrition.

Le sentiment du manque de compétence se traduit également dans le « manque d'appui de la part de l'ANESM et de l'ANAP » selon 56% des dirigeants engagés dans une stratégie RSE et 73% des non engagés. Cela peut faire écho à une volonté de formation.

Au cours de l'expérimentation ADD'AGE nous avons également pu constater que le manque de compétence peut être également lié à l'absence de la personne référente de la démarche (départ à la retraite, congé maternité). Cette absence n'entraîne pas toujours une passation et la démarche peut être fortement ralentie voir arrêter à terme si rien n'est fait.

Pour pallier le manque de compétence, il faut être imaginatif et s'appuyer sur ses prestataires, sur les ressources du territoire ou encore sur les talents des familles et des salariés. In fine, il pourrait être envisageable d'avoir un responsable qualité/ RSE mutualisé sur plusieurs établissements ou services au sein d'un groupe ou sur un territoire donné.

2. Le manque d'évaluation de la démarche

On constate que pour les établissements et services engagés dans une démarche RSE, le manque de ressources apparaît comme un frein lorsque la démarche se formalise et se spécialise.

Ces difficultés sont en lien avec le manque d'évaluation et de suivi des indicateurs nécessaires à l'évaluation des impacts de la démarche RSE. En effet, d'après l'enquête nationale réalisée dans le cadre d'ADD'AGE, dans les structures engagées seules :

- 52% réalisent une évaluation annuelle
- 28% ne réalisent jamais d'évaluation
- Bien qu'il existe des indicateurs financiers, seules 18% des structures évaluent le coût des actions RSE et 33% évaluent leur performance sociétale dans leur système budgétaire.

Il est donc **difficile d'évaluer précisément les impacts de la démarche RSE** mise en place faute d'un suivi régulier en particulier sur le coût d'une action dite RSE. Cela peut aussi s'expliquer par la difficulté d'identifier une action RSE comme telle puisque les objectifs sont pas toujours bien définis et que les actions impactent de nombreux sujets (par exemple elles recoupent souvent la qualité).

Dans les faits, peu d'organisations savent combien une action RSE leur coûte en coût global. Elles ont du mal à estimer les économies réalisées et ne peuvent donc pas dégager de marge de manœuvre en utilisant ces économies pour les réinvestir dans la démarche.

Or, les structures non engagées ont une vision des besoins d'évaluation supérieure à ce qui est réalisé dans les structures engagées. 73% d'entre elles mettraient en place des critères financiers si elles rentraient dans une stratégie RSE, 69% des critères qualitatifs et 54% des critères quantitatifs. Cela peut être dû à la forte attente de la démarche RSE autour de la performance.

Le manque d'évaluation est donc un frein important de la démarche RSE puisqu'il empêche les gestionnaires de connaître la performance réelle de leurs stratégies et de les communiquer à leurs parties prenantes. Ce manque de connaissance et de reconnaissance peut jouer sur la dynamique mais aussi sur la perception de l'utilité de la démarche par l'environnement institutionnel.

3. Les autres freins à l'action

Outres les deux freins majeurs que sont le manque de ressources et le manque d'évaluation, on constate que la mise en œuvre d'une stratégie RSE peut être ralentie par d'autres facteurs, en relation avec les parties prenantes et l'environnement.

3.1 La taille de la structure

Un établissement ou un service isolé sur un territoire ressentira plus fortement le manque de ressources de par sa taille.

C'est particulièrement visible avec la gestion des déchets puisque les volumes de déchets produits par un établissement ou service n'est généralement pas suffisant pour rentabiliser la filière. Les structures en sont donc parfois réduites à payer la collecte pour pouvoir trier.

Un certain nombre de ressources sont accessibles grâce à la mutualisation des moyens financiers ou des compétences à l'échelle d'un groupe ou du territoire. Cependant, cela nécessite un temps de mise en place et de coordination important puisque si les critères du groupe sont mal définis la démarche pourra être bloquée. C'est le cas d'un établissement expérimentateur qui n'a pas pu avancer sur ses achats responsables car ces derniers étaient gérés par la centrale d'achats du groupe qui n'avait pas encore intégré les critères responsables nécessaires.

3.2 Les dérives possibles de la gouvernance

La revue de littérature réalisée par l'université Lyon 1 fait ressortir plusieurs freins de la démarche RSE perçus dans les établissements et services du champ des personnes âgées concernant la gouvernance.

- Certains gestionnaires peuvent être tentés de rentrer dans une démarche RSE pour faire « comme les autres » sans véritable réflexion en appliquant simplement les bonnes pratiques admises. Dans ce cas les parties prenantes ne seront pas associées à la vision stratégique ce qui limitera la dynamique d'innovation et de création de valeur.
- Certaines parties prenantes peuvent faire pression sur l'organisation et la pousser à modifier son discours et à l'éloigner des pratiques réelles. C'est le cas par exemple du greenwashing. Cela peut entraîner une perte de confiance des autres parties prenantes.

Ces freins peuvent être contournés par une réelle formalisation de la démarche issue d'une réflexion avec une instance de pilotage représentative des différentes parties prenantes. Cela permettra ainsi de toujours faire le lien entre les valeurs de l'organisation et les actions RSE, mais aussi d'entendre de façon équitable les attentes des différentes parties prenantes.

3.3 Le manque d'investissement de certaines parties prenantes

Ce manque d'intérêt peut se retrouver en interne ou avec des partenaires externes. Il peut ralentir ou bloquer la démarche. Il peut être lié au manque de temps ressenti par les structures, à une mauvaise compréhension des enjeux ou tout simplement à un manque d'adhésion.

Cela peut se traduire en interne par un personnel réticent à s'investir dans un contexte économique contraignant de « gel des salaires ». Les salariés peuvent avoir le sentiment « qu'on leur en demande plus sans rien en échange ». De même, certains dirigeants non engagés peuvent minimiser la démarche auprès de leurs collègues en la décrivant comme une « lubie » et rendre le discours de l'organisation engagée moins crédible ou peu reproductible sur son territoire.

Le manque d'intérêt pour la démarche peut aussi venir d'un partenaire du territoire. Par exemple, un établissement a souhaité intégrer le groupe de réflexion de la ville sur son Agenda 21 mais n'a jamais eu de suite, probablement car le secteur des personnes âgées reste mal connu et est historiquement peu sollicité sur les questions de développement durable et d'aménagement du territoire.

A retenir :

Le manque de moyens perçus et le frein principal. Ce ressenti peut donner l'impression aux structures de ne pas pouvoir agir et il peut être amplifié ou au contraire levé par la relation avec les parties prenantes et l'environnement. Cependant, le manque d'évaluation empêche la démarche d'être bien reconnue et valorisée. Cela freine également son développement sur le territoire car avant d'être impliqué dans la création d'une filière territoriale, il faut avoir identifié ses besoins (sa production de déchets par exemple). Un certain nombre de ces freins peuvent être gérés et surmontés par les leviers de la démarche.

B. Les leviers de l'engagement dans une stratégie RSE

1. *La philosophie du dirigeant, premier levier de l'engagement*

On constate que les leviers de l'engagement dans une politique RSE ne dépendent pas des caractéristiques des organisations mais plutôt des dirigeants eux même.

Contrairement aux dirigeants non engagés dans une stratégie RSE pour qui le principal levier de l'engagement est l'obtention d'aides financières ou techniques (78% des répondants non engagés), 89% des dirigeants engagés dans une démarche RSE, considère que **la philosophie du dirigeant constitue le principal levier d'engagement**.

Cela traduit l'aspect volontaire de la démarche. Les acteurs de terrain n'attendent donc pas les textes normatifs pour commencer à agir. Ils sont déjà engagés et responsables face aux nouvelles solutions à trouver pour remplir la mission qui leur est confiée, une mission d'amélioration continue de la qualité de vie de la personne accueillie ou bénéficiant de services à domicile.

Témoignages de dirigeants engagés :

« Le développement durable est indissociable de notre métier car c'est penser aux autres. C'est notre rôle de soignant d'éduquer et d'être dans l'humanité et l'empathie».

Mme BURSTERT- directrice adjointe de l'Argentière (38)

« Le développement durable est d'abord une conviction personnelle qui permet d'être tournés vers l'avenir et de changer le regard de la société sur nos aînés. »

Mme JOVILLAIN- Directrice de le Résidence Notre Dame des Roches (38)

Cette philosophie est la première pierre d'une nouvelle posture des dirigeants. Ouverture à un nouveau mode de management des établissements et services dans une réflexion transversale et qualitative.

Au-delà de la philosophie, d'autres aspects dans le profil du dirigeant peuvent jouer comme leur connaissance en matière de RSE. 91% des dirigeants ne sont pas formés à la RSE (chiffre de l'enquête nationale), or plus un dirigeant est formé, plus il aura des facilités à s'engager et à mettre en place la démarche (connaissance des enjeux et de la méthodologie).

L'expérience et la carrière du dirigeant peut aussi avoir son importance. L'expérimentation a fait ressortir que les dirigeants « en fin de carrière » se montrent parfois plus engagés et audacieux que les autres, notamment vis-à-vis des autorités de tarification. Cela s'explique peut-être par leur bonne connaissance des interlocuteurs qui leur permet de négocier des meilleures marges de manœuvre. Ils souhaitent peut être également s'assurer que la culture RSE s'enracine suffisamment avant leur départ, d'où un rythme assez soutenu.

2. *La volonté d'une relation durable avec les parties prenantes de l'organisation*

A côté de la conviction profonde du dirigeant, d'autres leviers d'engagement sont ressortis de l'enquête nationale pour les organisations engagées dans une stratégie RSE.

- Faire accepter les objectifs stratégiques et les pratiques de l'organisation aux parties prenantes (85%)
- Renforcer la légitimité de l'activité et la conformité aux attentes des parties prenantes (76%)

Ces leviers confirment la sensibilité du secteur au social :

« Quand les établissements rendent compte des actions RSE menées, ce qu'ils aiment mettre en avant c'est que cela a été l'occasion d'échanges, de coopérations, de relations avec les proches, les résidents, les voisins... Nous sommes persuadés que l'aspect relationnel correspond à ce que veulent les gens. C'est leur motivation profonde »

Didier Cornilliat- Responsable Gerontim

La volonté d'être mieux compris et soutenu par les parties prenantes est donc une motivation à l'engagement mais elle garantit également la pérennité de la démarche dans le temps.

En effet, la RSE est une démarche de co-construction avec les parties prenantes de la structure. Le positionnement de l'établissement ou du service dans un environnement favorable permettant de créer des liens de proximité avec des partenaires engagés nourrit favorablement la démarche.

Cela peut se traduire par :

2.1 La création de partenariats

La démarche RSE est un formidable levier pour créer de nouveaux partenariats avec ses parties prenantes. Les structures engagées sont souvent déjà ouvertes sur l'extérieur mais la démarche permet d'aller plus loin et d'avoir un réel impact sociétal.

« A la base, notre établissement est assez ouvert vers l'extérieur, nous travaillons déjà avec la ville, l'aumônerie, l'école, le conservatoire.

ADD'AGE s'est naturellement inscrit dans cette dynamique et nous a permis d'aller plus loin dans la réflexion avec les parties prenantes environnantes.

Prenons l'exemple du recyclage du marc de café. Suite à notre sollicitation, notre fournisseur Rêve de café a recherché une solution pour recycler ses capsules. Nous l'avons mis en relation avec Mister collecte et une filiale est en train de se créer entre ces deux entreprises. Rêves de café représente un million de capsules par an, il peut donc proposer de récupérer les capsules de ses clients qui seront récoltées par Mister collecte, traitées par une entreprise d'insertion pour séparer le marc et la capsule plastique. Le marc sera enfin mis en méthanisation et le plastique recyclé.

Autre exemple de recyclage dans la bibliothèque de l'établissement. Nous faisons régulièrement un tri, le personnel peut venir prendre les livres qui ne sont pas gardés et amener d'autres livres pour renflouer les étagères. Tout ce qui n'est pas pris par le personnel est récolté par l'association Recyclivre qui les revend et reverse une partie de la somme à des associations.

Voilà comment, en posant les bonnes questions, on peut faire avancer un problème qui concerne beaucoup d'autres structures. On se rend compte que tout le monde est interconnecté, et que notre impact est plus important que ce qu'on pense, même en partant de petites actions."

S. Morel – Animatrice, référente Qualité et RSE de la Résidence La Faïencerie (92)

Des partenariats sources de nouvelles compétences

La Résidence Les Tournesols n'a pas accès à une hygiéniste ou une diététicienne du fait de la taille de l'établissement. Afin de pallier à ce manque, la directrice s'appuie sur des services proposés par ses prestataires. Ainsi, « pour la composition des repas nous nous appuyons sur les repas mis à disposition par les services de la CAHPP (centrale d'achat) qui sont validés par une diététicienne et qui tiennent compte des saisons ».

2.2 La reconnaissance des instances

L'intérêt porté par les instances faisant autorité pour l'organisation (Agence Régionale de Santé, Conseils Départementaux, inspection du travail...) qui peuvent être des moteurs pour pérenniser certaines actions, voire négocier des moyens dédiés.

Un dialogue constructif autour du développement durable :

La résidence Notre Dame des Roches à Anjou a intégré son engagement pour le développement durable dans sa convention tripartite. Cela lui a permis de négocier avec le Conseil Départemental et d'obtenir le passage à temps plein de son animatrice pour soutenir la démarche.

2.3 Les réseaux et les dynamiques de mutualisation

La sollicitation d'homologues est source de valorisation pour les structures engagées mais ce que les expérimentateurs ADD'AGE sollicitent le plus ce sont les échanges et la dynamique de réseau. Ces réseaux engagés sont des lieux de partage de bonnes pratiques, de projets de mutualisation et plus globalement de motivation pour les participants.

Cela peut être des réseaux portés par des fédérations (FNAQPA, C2DS) mais aussi par des professionnels ou des groupes. Ainsi l'AGIRC ARRCO a engagé l'ensemble de ses établissements dans une démarche de développement durable pour les 4 prochaines années et va donc soutenir et accompagner cette dynamique dans son réseau.

D'expérimentateur ADD'AGE à référent RSE au sein de son groupe, la poursuite d'un engagement :

Le dirigeant de la Croix du gué est convaincu de la démarche et il se rend très accessible pour répondre aux questions et aider ceux qui se lancent dans la démarche. Cela se traduit par des engagements internes à son groupe où il est devenu référent RSE, mais aussi sur le territoire avec son intervention dans une journée territoriale sur le thème du développement durable devant 40 de ses collègues. C'est une posture de partage qui facilite la mise en commun de bonnes pratiques et l'émergence d'une culture DD commune.

Le groupe Les Bruyères Association a participé à la recherche-action ADD'AGE avec l'un de ses établissements et a décidé d'étendre la démarche à tous les autres. Pour cela, il a créé un poste de coordinateur DD dans l'association et il s'appuie sur les résultats terrain de son expérimentateur. Le rôle de l'établissement est ainsi valorisé et soutenu par le groupe, ce qui lui permettra de poursuivre sa démarche et d'avoir une enveloppe annuelle spécifique pour la démarche RSE permettant des actions plus gourmandes en moyens. L'établissement a également été sollicité par le conseil départemental avec d'autres pour développer une démarche territoriale conjointe.

Les établissements et services qui se lancent dans la démarche ont plusieurs leviers pour la pérenniser en interne. On l'a vu, l'intérêt et l'engagement de la direction, du conseil d'administration et plus largement des autres parties prenantes est une clé de voûte de la démarche. Mais d'autres leviers existent, basés sur la formalisation de la démarche qui permet une implication des parties prenantes, ainsi qu'une meilleure évaluation.

3. La formalisation de la démarche, un préalable à sa bonne évaluation

La diffusion d'un discours cohérent, avec des orientations claires et formalisées facilite le circuit de prise de décisions et l'adaptation de la démarche dans le temps. Cette formalisation passe par une gouvernance bien définie et une vision stratégique claire, un état des lieux initial précis et un suivi régulier du plan d'actions et de ses indicateurs.

Une gouvernance bien définie (COFIL, référent, choix de personnes ressources sur certaines actions) permet l'implication des parties prenantes.

Impliquer tout le monde dans la réflexion

Pour faciliter le dialogue et permettre une meilleure implication des personnes âgées, un établissement ouvre son COFIL RSE à toute personne le désirant. Cela permet à chacun de venir s'exprimer en fonction de son état de fatigue ou du sujet traité.

La rédaction et l'intégration d'une politique RSE dans l'ADN de l'organisation (projet d'établissement, livret d'accueil, chartes...) affirme et communique la vision stratégique.

La réalisation d'un état des lieux initial de la démarche permet d'avoir des données utilisables, de savoir d'où l'on part pour pouvoir se fixer des objectifs réalisables et motivants.

L'accompagnement est vécu comme un levier puissant par les expérimentateurs car il donne accès à des outils adaptés, une méthodologie rodée et des experts disponibles.

Enfin, l'évaluation par le suivi des objectifs et la capacité de la structure à pouvoir en rendre compte sont des leviers majeurs de la démarche car ils lèvent les principaux freins perçus par les dirigeants.

Tout au long de la démarche, la sensibilisation et le dialogue avec les parties prenantes est fondamental. Il s'agit de faire savoir et de pouvoir s'adapter à chacun.

4. Une communication régulière et réfléchie

Entre les professionnels sensibles à la transmission orale, les personnes âgées qui souffrent généralement de déficits sensoriels, les familles qui s'informent par courriers...il n'est pas évident de trouver la meilleure façon de communiquer et de toucher ses parties prenantes.

La communication de la démarche à la fois directe (réunions, rencontres, organisation d'événements) et indirectes (courriers, journaux, flash, affichage...) est essentielle pour diffuser la culture DD-RSE et permettre à chacun de se tenir informé. Elle permet l'information et la sensibilisation des parties prenantes et facilite leur adhésion au projet. Il est important de savoir donner du sens à la démarche grâce à un bon dialogue social permettant la compréhension des enjeux par tous.

Des tableaux visuels qui parlent à tous :

Il est parfois difficile de faire le lien avec l'ensemble des différentes actions et l'aspect global de la démarche RSE. Pour pallier à cette difficulté de façon ludique et créative, un établissement a mis en place à l'accueil un tableau des actions RSE réalisées. Accessible à tous, il permet d'informer chacun.

De nouveaux médias de communication au service des personnes âgées :

La Maison Saint Joseph dans l'Ain possède 2 chaînes de télévision interne qui, grâce aux caméras postées dans une salle d'animation, permettent aux résidents qui le souhaitent mais qui sont trop fatigués pour se déplacer, de suivre la messe ou encore certaines réunions de la vie de l'établissement.

La communication impacte l'image de l'établissement :

L'animateur de la résidence Lucien Schroeder à Rennes fait partie du comité de rédaction du journal du quartier. Cela lui permet d'être informé et de tenir informés les riverains de ce qui se passe dans l'établissement. Par ailleurs, l'association les Bruyères a un journal national « Décod'Age » qui permet de tenir informé de l'actualité de l'association et qui est envoyé à l'ARS, au Conseil Départemental et aux élus. Ces derniers sont donc sensibilisés à l'actualité de l'établissement. Cette transparence facilite les échanges et la notoriété de l'établissement.

Une piste d'action proposée pour communiquer et faire connaître la démarche est la rédaction d'un petit rapport RSE annuel avec l'organisation d'une réunion de présentation. Cela permet de faire connaître à toutes les parties prenantes l'avancement de la démarche d'une année sur l'autre.

L'ensemble de ces leviers participent à maintenir la dynamique qui est l'un des moteurs de la démarche. Savoir maintenir cet élan est nécessaire pour pérenniser la démarche tout en motivant le personnel et en permettant la participation des usagers.

A retenir :

La philosophie du dirigeant est le principal levier en faveur des stratégies RSE existantes alors que pour les structures non engagées, il s'agit d'incitations financières qui leur permettraient de s'aligner sur les pratiques du secteur.

Cette philosophie s'appuie également sur une volonté de co-construction de la démarche avec l'implication des parties prenantes de la structure. La formalisation de la stratégie RSE est nécessaire pour permettre son évaluation et l'implication des parties prenantes. Cette évaluation permet au gestionnaire de connaître l'efficacité de la démarche, et les marges de manœuvre dégagées. Les résultats de cette évaluation peuvent être communiqués par la structure, afin de faire connaître son engagement et d'en discuter avec les parties prenantes qui en s'impliquant vont soutenir et faciliter la diffusion de la culture RSE.

C. Le management des connaissances, une aide précieuse pour actionner les leviers et lever les freins ?

La mise en place d'une démarche RSE nécessite de repenser ses habitudes, de changer ses comportements. On l'a vu les freins peuvent être liés au manque de communication, de compétence et, in fine à la réticence au changement. L'accompagnement au changement peut être soutenu par la mise en place d'une politique de management des connaissances au sein de l'organisation.

1. *Définitions et pratiques existantes*

Les connaissances font partie du capital immatériel de l'entreprise. Une politique de management des connaissances vise donc à repérer les connaissances existantes dans l'entreprise, les actualiser, les préserver et les valoriser via leur diffusion et leur partage.

Dans les faits, 78% des EHPAD engagés dans une stratégie RSE (contre 62% des non engagés) et 89% des SSIAD (contre 63%) déclarent avoir mis en place une politique de management des connaissances.

Sur le terrain, les organisations engagées et non engagées dans une stratégie RSE possèdent les mêmes pratiques de partage des connaissances : collaboration inter-services et entre les niveaux hiérarchiques, formalisation des pratiques... Les différences tiennent à une formation moindre du personnel le moins qualifié (54% dans les structures engagées contre 45% chez les autres).

La stratégie RSE n'influence donc pas les pratiques existantes liées au management et aux méthodes de communication. En revanche, elle apporte une meilleure capacité de gestion du changement.

En effet, les structures engagées dans une stratégie RSE mettent en place plus d'actions favorisant le dialogue, la discussion des méthodes de travail et l'innovation. Par ailleurs elles sont moins fragiles en cas de crise grâce à une meilleure capacité pour anticiper l'évolution de l'environnement (80% contre 70%) et des risques (72% contre 63%).

2. *Impacts de la mise en place d'une politique de management des connaissances sur l'accompagnement au changement*

Les impacts réels constatés entre les organisations ayant mis en place une politique de management des connaissances sont les mêmes, qu'ils aient formalisé une démarche RSE ou non. A savoir :

- Amélioration et renforcement des compétences du personnel
- Amélioration de la productivité et de l'efficacité du personnel
- Adéquation entre les services et les besoins des personnes âgées
- Amélioration de la qualité du service

En revanche, les dirigeants sont plus réservés quant aux impacts positifs, en tout cas sur leur valorisation, de la politique de management des connaissances sur différents indicateurs de performance économique et sociale (productivité et efficacité, rotation du personnel, absentéisme et accidents du travail).

Ainsi, la stratégie RSE influence faiblement les politiques de gestion des connaissances, en revanche le management des connaissances favorise une bonne gestion du changement et de fait, la définition et la mise en œuvre d'une stratégie RSE. En effet, la gestion des connaissances est liée à la mise en place d'actions inhérentes au volet social de la RSE, qui vont ensuite aboutir à la formalisation de la stratégie RSE (le lien statistique le démontre dans l'enquête nationale).

Le management des connaissances est donc une porte d'entrée pour la démarche RSE en ce sens qu'elle accompagne au changement des comportements et favorise le dialogue.

Ainsi, grâce à l'enquête nationale, nous avons pu définir que la gestion du changement peut s'expliquer à :

- 48.2% par les effets d'une politique de gestion des connaissances
- 41.7% par les outils et pratiques de communication
- 10.1 % par l'incertitude de l'environnement

Ainsi la mise en place d'une démarche RSE pérenne doit prendre en compte très sérieusement sa communication et sa gestion des connaissances afin que le changement inhérent à la démarche soit accepté et que la structure ait une meilleure capacité d'adaptation et d'innovation.

D. Quels sont les différents impacts constatés ?

La mise en place d'une démarche RSE fait apparaître de nombreux impacts concernant le fonctionnement général de l'organisation mais également la qualité de vie des personnes âgées, la qualité de service et le reste à vivre.

« En ce qui concerne la mise en pratique dans nos établissements, on voit énormément de pistes de concrétisation, on imagine tout de suite que ce sont des engagements extrêmement coûteux et qui se rajoutent à la réalité des établissements et des services. En réalité, les applications concrètes montrent que c'est un équilibre.

Il faut s'engager sur certains registres pour avoir des économies et pouvoir les réinvestir pour en réaliser d'autres actions peut-être un peu plus coûteuses. »

Mme SAINT-LAURENT- Directrice de l'action sociale AGIRC -ARRCO

L'enquête nationale réalisée dans le cadre ADD'AGE a permis de mettre en évidence les impacts constatés par les dirigeants engagés dans une démarche et ceux attendus par ceux qui ne sont pas engagés.

Ces impacts constatés et attendus sont les mêmes, à la seule différence de la perception réglementaire. Ainsi la moitié des dirigeants engagés dans une stratégie RSE souhaitent éviter une réglementation excessive et contraignante grâce à une démarche volontaire contre 29% des non engagés. Cela peut s'expliquer par une vision plus incitative et structurante de la réglementation pour les dirigeants non engagés.

Cependant, la RSE est une démarche fondamentalement volontaire. Comme les impacts attendus correspondent aux impacts réels, il est préférable d'inciter les dirigeants non engagés dans une

stratégie RSE en valorisant des résultats obtenus sur le terrain. Quels sont donc ces résultats généraux pour l'établissement ou le service ?

1. Les impacts sur la qualité de vie des personnes âgées et sur les prestations apportées

Le premier impact, et non des moindres, d'une telle démarche, s'adresse avant tout à la personne âgée elle-même qui voit son confort et sa qualité de vie se développer sans augmentation de sa participation financière. C'est bien là l'objectif premier de la recherche-action ADD'AGE et la mission même de la FNAQPA. Sur le terrain cela se traduit pas des actions qui touchent plus ou moins directement le résident.

1.1 Dans la restauration/ nutrition

La nutrition est le premier geste de santé pour les résidents et les salariés. Que la restauration soit sous traitée ou non, elle doit être un facteur de plaisir, de santé tout en étant respectueuse de son environnement.

Pour cela un travail d'adéquation entre les besoins nutritionnels de chacun et l'équilibre des repas est nécessaire. C'est un accompagnement nutritionnel qui vise à garder la notion essentielle de plaisir (analyse de la satisfaction des convives, qualité des produits) en limitant le gaspillage (évaluation des quantités jetées).

S'adapter au plus près du rythme de vie des résidents

A la Résidence Massy-Vilmorin, le lien entre la restauration et la nutrition se fait tout naturellement lorsque l'on part du résident : la lutte contre la dénutrition et le gaspillage alimentaire passe par le plaisir de manger. Pour cela, il faut s'adapter au plus près des besoins du résident, de ses goûts, de ses capacités, et de son rythme de vie.

Ainsi, les équipes de soins et de restauration ont réfléchi ensemble au sein d'un comité de travail afin de tester différentes textures pour les plats afin de les moduler en fonction des résidents et de l'évolution de leurs capacités. La renégociation du contrat avec le prestataire restauration a été l'occasion pour la directrice d'inclure de nouveaux critères, comme la possibilité de servir des repas chaud et complet mais aussi des collations à toute heure du jour et de la nuit sans surcoût.

Par exemple, la mise en place d'une collation la nuit a permis de limiter l'utilisation de compléments nutritionnels en améliorant la qualité de vie des personnes âgées puisque certaines personnes auparavant déambulantes vont se recoucher après la collation.

D'autres critères ont été privilégiés sur les achats responsables : favoriser les maraichers locaux et les produits de saisons, ne pas servir de poissons en voie de disparition ou encore utiliser des viandes d'origine française ou labellisées et limiter le cartonnage. Selon Mme Eymet, la directrice, « Il nous a fallu un an de négociation pour faire bouger notre prestataire. Il avait des engagements développement durable sur leurs plaquettes mais dans la réalité, ceux-ci ne s'appliquaient pas aux structures médico-sociales. Il a donc fallu négocier patiemment et faire connaître nos exigences ». Mais les résultats sont là, les quantités jetées ont diminué et les salariés mangeant à la cantine ont doublé, signe de l'amélioration de la qualité.

In fine, le résident peut manger quand il a faim, une nourriture adaptée et de qualité ce qui a pour objectif de faire diminuer la consommation des compléments alimentaires (20 000€/an). Cette réflexion globale permet d'améliorer la notion de plaisir tout réalisant des économies sur les compléments alimentaires et la nourriture jetée.

Les ressources de la lutte contre le gaspillage alimentaire

La paisible Maison Saint Joseph dans l'Ain est devenu une référence en terme de lutte contre le gaspillage alimentaire, à tel point que cela a inspiré la ministre déléguée aux personnes âgées pour lancer la charte « mieux manger, moins jeter ».

Tout a commencé par un audit et une pesée des biodéchets. M. Gelmini, le directeur avoue s'être « pris une claque », le jour où il a réalisé que l'établissement jetait 9.5 tonnes de plats cuisinés par an ce qui représente 300 grammes par jour et par résident. Suite à cette prise de conscience, l'action s'est organisée : « Si l'on jette trop, c'est que l'on achète trop. Nous avons commencé par diminuer la quantité de nos commandes en viandes (-25%) et en légumes (-27%). Il a fallu ensuite sensibiliser les équipes et les résidents pour qu'ils comprennent que même s'il y avait moins de quantité, ils continuaient à jeter de la nourriture.

Puis nous avons mis en place le service des entrées à l'assiette, puis des plats chauds. Ce service a permis aux salariés d'y prendre du plaisir car ils ajoutaient la touche de présentation et les assiettes revenaient vides. Au bout de 6 mois, nous avons stabilisé notre production de biodéchets à 2,2 tonnes soit 63 grammes par jour et par résident et **avons réalisé 35 000 euros d'économie sur un an**». Mais la première grande victoire, c'est que les salariés se sont vraiment emparés du projet.

En coût global, cela représente un retour sur investissement considérable. Cette économie est redéployée dans l'achat de nouveaux matériels pour la cuisine et dans une politique d'achat favorisant une filière d'approvisionnement courte (produits locaux). Grâce aux économies réalisées et aux réinvestissements, je constate des impacts significatifs sur la qualité des repas et la satisfaction des résidents, des impacts environnementaux avec la diminution des déchets, territoriaux grâce aux impacts sur l'économie locale à travers les filières courtes, et des impacts sur l'amélioration de la santé car les personnes hébergées mangent mieux, ce qui s'inscrit d'ailleurs dans les objectifs du plan national nutrition santé.

Le principal bénéfice ressenti au niveau de l'établissement est social, avec des résidents totalement parties prenantes du projet et bénéficiant d'un réel saut qualitatif, et des salariés impliqués s'étant totalement approprié la démarche, dans un dialogue social avec la direction renouvelé."

Au-delà de ces projets d'envergures, la lutte contre le gaspillage alimentaire peut passer par des actions très simples, ainsi, en ne servant du pain qu'à ceux qui le souhaitent plutôt que de remplir systématiquement la corbeille de table, la résidence Marie Romier économise plus de 500 flûtes de pain par an.

La nourriture est un sujet qui parle à tout le monde, qui touche à tous les sens et qui est très transversale (achats, technique, plaisir, déchets...). Ce sujet a été abordé par quasiment tous les expérimentateurs ADD'AGE et ressort comme l'un des plus fédérateurs. Concernant les services de soins à domicile, il est plus difficile d'agir, mais on peut imaginer qu'ils soient le relais d'une documentation sur la nutrition et qu'ils signalent si une personne âgée est en état de dénutrition.

1.2 Dans l'hôtellerie et le traitement du linge

Que ce soit l'hygiène des locaux ou du linge, le confort et la qualité de vie passent par ceux de son proche environnement. Diminuer les risques liés à l'utilisation de produits chimiques, réduire ses impacts (effluents, déchets, eau, énergies), respecter les règles d'hygiènes, avoir recours à de

nouveaux matériaux sont autant de pistes de travail pour améliorer le confort des résidents et des salariés.

Faire des économies en utilisant des produits éco-labelisés c'est possible !

La résidence de l'Argentière à Vienne a changé sa politique d'achat et les résultats sont particulièrement visibles dans l'hôtellerie. « Nous avons changé tous nos produits d'entretien pour des produits plus écologiques et moins nocifs pour la santé », expliquent Mme Burstert et Mme Berger, « nos prestataires ont dû changer les leurs pour nous satisfaire ». La mise en place d'une centrale de dilution a également permis des changements radicaux, acceptés à l'unanimité par le personnel d'entretien. Elle élimine les problèmes liés à la dilution (les sols ne collent plus par exemple), et réduit considérablement le volume de produits utilisés et les emballages : « En 1 an, nous sommes passés de 46 à 7 cartons et surtout de 342 à 13 bidons ». Cela s'explique par une utilisation plus adaptée des quantités et l'utilisation de pulvérisateurs étiquetés réutilisables. Du côté des résidents et des salariés, c'est l'utilisation de produits moins nocifs pour leur santé, qui ne dégradent pas la qualité de l'air intérieur et la diminution des risques liés à la manipulation des produits ou aux chutes sur le sol collant (mauvaise dilution du produit).

Malgré le changement de gamme des produits, leur meilleure utilisation a permis une économie de 1100€ qui sera bientôt réinvestie dans l'achat d'une deuxième centrale vapeur ne nécessitant aucun produit d'entretien.

Une lingerie verte mutualisée pour 3 établissements

C'est le projet qui est porté par l'Enclos Saint Léon à Salon de Provence et son directeur M. Blanchard. Mutualiser une laverie de 120m² avec les 3 établissements du groupe a permis de développer ce projet autour de leurs valeurs.

Les équipes ont naturellement réfléchi avant tout sur les composantes qui impactent le bien-être au travail et ont priorisé la température de l'espace de travail (23°C en toute saison) et la lumière. Pour cela des subventions ont été trouvées et un travail avec l'architecte a été fait pour favoriser la lumière naturelle. L'aspect environnemental a aussi été pris en compte depuis la réflexion sur les produits ecolabellisés et le choix du programme de lavage jusqu'à la distribution avec la suppression des films plastiques qui emballent le linge et qui coûtent cher. Désormais le linge est rangé et étiqueté par chambre puis placé dans un casier qui sera emballé dans un film plastique.

On voit donc que de nouvelles habitudes s'installent chez les participants et entraînent une amélioration de la prestation et du confort ainsi qu'une diminution des risques pour la santé.

Pour les SSIAD, il est évidemment plus compliqué d'agir. Cependant, il serait possible de former l'un des salariés pour devenir « conseiller en environnement intérieur » et intervenir au domicile des personnes le souhaitant (limiter les risques d'allergie, améliorer la qualité de l'air...).

1.3 Dans la promotion de la santé

La promotion de la santé fait partie intégrante des évaluations internes et externes. La démarche RSE, de par son approche globale, contribue à l'amélioration continue de la qualité et des prestations délivrées aux résidents.

La promotion de la santé pour la personne âgée est transverse à d'autres thématiques permettant la diminution des risques de chutes, l'utilisation de produits moins nocifs pour la santé (écolabel,

nourriture biologique...). Cependant elle passe aussi par la mise en place d'un parcours personnalisé, un accompagnement spécifique et le développement des thérapies non médicamenteuses.

Tous les expérimentateurs sont sensibles à ces démarches et proposent des solutions pour gérer la mixité comme des espaces spécialisés (PASA, unité protégée, accueil de jour...) ainsi que des techniques d'apaisement de la douleur et des angoisses (balnéothérapie, espace multi sensoriel, touché relationnel).

L'adaptation de l'organisation aux besoins de la personne âgée est très importante pour garantir sa santé. Il s'agit d'avoir une vision globale et d'être attentif aussi bien à la technique, qu'au service proposé et à l'ambiance. Par exemple pour éviter la dénutrition, il est important que la personne ne souffre pas (bonne hygiène bucco-dentaire), soit à même de manger (texture adaptée, bonne distinction de l'assiette et de la nourriture) et enfin prenne du plaisir (qualité du repas et du service, ambiance à table...)

Plusieurs établissements expérimentateurs sont très actifs dans les thérapies non médicamenteuses et l'un d'entre eux entame même un processus de labellisation. Cette démarche est pour eux complémentaire de celle de RSE puisqu'elle repense l'organisation en fonction du résident. Le personnel y est formé et cela ressort fortement dans l'ancrage aux valeurs de l'établissement ou du service.

Cette promotion de la santé passe également par une réflexion sur l'habitat.

1.4 Dans la qualité environnementale

Vivre et se sentir chez soi est très important. Cela passe par une réflexion sur l'accessibilité, l'ergonomie, le confort acoustique et lumineux mais aussi par le dialogue qui permet de faire le lien entre les actions et le ressenti des résidents. Cela participe à l'ambiance du cadre de vie et au sentiment de bien-être.

Quand les résidents s'expriment sur la notion du « chez soi »

La résidence l'Argentière a mis en place un groupe de parole avec 15 résidents volontaires. Il est ressorti une appréciation favorable de l'établissement. Les résidents ont ainsi pu s'exprimer librement sur ce qu'ils appréciaient «le bâtiment est bien réalisé,... on a tous sur place on n'est pas obligé de sortir,...on est bien soigné, dans le confort et en sécurité...», mais aussi sur ce qui permettrait de mieux s'approprier cet habitat. Ainsi ces échanges ont permis de se rendre compte qu'un certain nombre d'entre eux trouvaient les sonnettes à l'entrée de leur chambre trop fortes et de remédier au problème.

De même, un éclairage dans un couloir restait allumé en permanence et la détection a pu être réparée. Enfin des plantes intérieures occupent aujourd'hui certains espaces nus et froids suite à la demande des résidents qui viennent maintenant s'y asseoir plus volontairement pour lire ou discuter.

Pour l'animatrice, il en ressort « un moment d'échange très apprécié par les résidents qui permet de parler de soi et d'être entendu par ses pairs; en tant qu'animatrice j'ai remarqué qu'il était important d'avoir des espaces de paroles où l'animateur est là pour entretenir le débat et garder une trace de ces échanges qui apportent une connaissance essentielle sur la personnalité, les besoins et les envies des résidents».

Repenser l'environnement de vie pour le rendre plus accueillant

La résidence Les Jardins de Montmartre a profité d'accueillir une étudiante en architecture pour repenser son hall d'accueil et le rendre plus attrayant dans une ambiance domestique. Le responsable qualité témoigne : « Pour le hall d'entrée, tout a été réfléchi dans les moindres détails, le mobilier (bibliothèque, canapés, service à thé...) son emplacement, les espaces et puis nous avons opté pour du parquet pour le confort et le visuel. Nous ouvrons également nos portes tous les jeudis, cela décroïsonne la résidence et amène de la vie ».

Par ailleurs, un coin livres et jeux a été aménagé à chaque étage de la résidence et les personnels ont été formés à l'animation d'activités courtes, ce qui permet de motiver les résidents à retrouver le plaisir du jeu tout en travaillant leurs facultés cognitives et intellectuelles. »

La technologie au service du confort

Le confort passe aussi par la technicité de l'établissement. Ainsi, la résidence de la Croix du Gué près de Nantes a pris en compte l'avis des résidents sur le confort visuel dans ses critères de sélection des LED.

Par ailleurs, l'installation d'une gestion technique centralisée (GTC) de leur chaudière leur a permis d'avoir un suivi précis des courbes de température. Ils ont ainsi découvert qu'au moment des douches, la température générale de l'eau baissait du fait de la trop forte demande, ce qui impactait le confort des résidents. Ces données leur ont permis de se retourner vers leur prestataire, chiffres à l'appui, et suite à des travaux la courbe de température reste maintenant linéaire même en période de forte utilisation. Ainsi la GTC est un vrai outil d'optimisation pour l'établissement car il permet de détecter rapidement les problèmes, de s'appuyer sur des chiffres précis pour faire le point avec ses prestataires et de garantir le confort optimal des résidents et des salariés.

Connaître les possibilités d'accompagnement et d'activité près de chez moi

Le SSIAD HADAR a constaté que de nombreuses personnes à domicile ne connaissaient pas les offres de leurs territoires (associations, bibliothèques ambulantes, soutien aux aidants...). Pour pallier cela, l'équipe a proposé de réaliser un guide des offres du territoire à distribuer aux personnes âgées afin de faciliter leurs démarches et de leur donner des idées d'activités possibles. Ce document est en construction mais il illustre bien en quoi un SSIAD peut contribuer à faciliter le quotidien des personnes qu'il accompagne et à les informer de ce qui se passe près de chez eux.

On voit donc que de nombreux postes participent à l'amélioration directe et indirecte de la qualité de vie des personnes âgées. Certaines actions impactent plus la technicité de l'établissement ou du service. Or, la personne âgée étant le premier financeur de son accompagnement, cela joue sur son reste à vivre.

2. Les impacts sur la qualité de vie et le reste à vivre pour les personnes âgées

Une réflexion sur les consommations de l'établissement afin de moins polluer permet de réaliser des économies qui diminuent le reste à vivre des résidents sans diminuer la qualité du service.

2.1 Le rôle fondamental des achats responsables

Réfléchir sur ses consommations c'est avant tout réfléchir sur ses besoins et ses achats. La quasi-totalité des thématiques (déchets, énergie, bâtiment, accessibilité...) aborde la question des achats. Cette thématique est donc une des portes d'entrée clé de la démarche RSE.

Or, l'achat est une des premières causes de dépenses non maîtrisées car il n'est que très rarement réalisé en coût global. Le coût global permet d'intégrer les frais annexes souvent oubliés lors de la négociation comme le coût de l'énergie associée, le coût du traitement des déchets en fin de vie du produit, le coût du traitement de l'emballage ou le coût du transport.

En intégrant cette réflexion en coût global, la réduction directe possible des dépenses sur l'ensemble des achats est de l'ordre de 5 %.

Au-delà du coût, les réductions indirectes ne sont pas évaluées en France à ce jour, mais elles peuvent également être considérables. Par exemple si l'on prend en compte le poids des emballages pour alléger nos poubelles, la composition des produits pour qu'ils soient recyclables, ou encore la suppression de produits d'entretien avec les procédés vapeur ou à électrolyse.

Ainsi, bien acheter permet de sélectionner des produits plus efficaces en coût global qui :

- Diminuent les déchets, avec des produits moins emballés ou commandés en plus juste quantité comme on l'a vu avec l'achat d'une centrale de dilution à la résidence de l'Argentières ci-dessus ;
- Diminuent les risques pour la santé, avec le choix de produits moins dangereux pour la santé et l'environnement. Les éco-labels permettent d'orienter ces choix ;
- Augmentent la durée de vie des produits, comme vu avec l'investissement dans les LED ;
- Améliorent la qualité des produits, comme vu à de nombreuses reprises tout au long de ce rapport et notamment avec le choix de produits locaux de saison dans la restauration.

Pour adopter une démarche achats responsables, il faut cartographier ses achats, fixer des critères de choix précis (ex. le coût global, la composition exacte, la localisation...), signer des chartes de partenariat engageantes, évaluer les prestations et produits chaque année, contractualiser avec des centrales ou groupements engagés et se former aux éco-labels.

Ce travail doit être soutenu par les centrales d'achats et les autres prestataires à travers un dialogue constant et des chartes de partenariat. En effet, plus ces prestataires seront impliqués pour réduire leurs impacts, plus les établissements et services réaliseront des économies. Par exemple, l'engagement des usines de traitement du linge dans le sanitaire, a permis la baisse de 30 % des consommations d'eau et a entraîné l'ensemble de la filière dans la même démarche.

Le manque de formation initiale et continue ainsi que le temps à consacrer à la démarche peuvent freiner la réflexion, mais au final, les gains économiques, écologiques et sanitaires sont conséquents.

2.2 Du suivi à la réduction des consommations (eau, énergie, CO2)

Pour réduire ses consommations, il faut avant tout les connaître.

Outre son coût économique pour les organismes, l'énergie a également un coût environnemental et sociétal du fait de l'épuisement des ressources et du changement climatique, auxquels elle contribue.

Un organisme n'a aucune maîtrise sur les prix de l'énergie, les politiques publiques ou l'économie mondiale. En revanche, il peut améliorer sa gestion de l'énergie et obtenir des résultats rapides, en optimisant l'utilisation de ses sources d'énergie disponibles et de ses biens énergétiques, d'où une réduction du coût et de la consommation d'énergie.

Connaitre sa consommation pour mieux la réduire

On y pense rarement mais la réflexion sur notre consommation d'énergie commence par l'achat : est-ce que j'ai un contrat adapté à mon activités ? Pour répondre à cette question, la résidence La Croix du Gué a réalisé un diagnostic énergétique afin de mieux connaître ses consommations et de les optimiser sur la base heures creuses/ heures pleines. Cela leur a permis de passer d'un contrat de 200kW/h à 156 kW/h sans altérer la qualité de la prestation. Cela a également généré 1800€ d'économies par an qui ont permis de rembourser le coût du diagnostic en moins de 3 ans.

Fort de cette expérience, l'établissement réalise actuellement un audit énergétique beaucoup plus pointu afin d'identifier la consommation électrique de tous les appareillages (lingerie, chaufferie...) et de la suivre avec la Gestion Technique Centralisée électrique qui différencie la chaufferie, la lingerie, la cuisine et le reste de l'établissement. Cette connaissance, va permettre d'optimiser les consommations, de changer éventuellement les habitudes de fonctionnement et bien sûr d'adapter le futur contrat prévu pour Février 2016.

La diminution de la consommation électrique sur les dernières années est constante ce qui prouve que l'approche globale paie et que les comportements évoluent.

Un investissement payant :

Cependant, l'établissement souhaite aller plus loin que la réflexion sur le contrat et les habitudes. Il investit aussi dans le passage en LED des couloirs, soit: (120 x 40W) au lieu de (120 x 72 W) avec une durée de vie à 50 000h au lieu de 1000h aujourd'hui. Le retour sur investissement est prévu en 6 ans et 390 KG eq.CO2/an pour le BEGES mais un constat est déjà là, la personne responsable de l'entretien passe quasiment 2h en moins par jour à changer les ampoules !

Cette réflexion vaut pour l'eau ainsi que les émissions de CO2 (transport). Cela passe par des petites actions : mise en place de mousseur, à la récupération des eaux pluviales pour arroser le jardin, laver les poubelles.

Réduire ses consommations d'eau et d'énergie gratuitement

Avec la mise en place du marché carbone, certaines entreprises polluantes financent des projets permettant de diminuer l'empreinte carbone. Ainsi, la Maison Saint Joseph a pu faire refaire l'isolation de ses combles, et de son sous-sol soit une surface totale de 1 900m². L'entreprise pétrolière a entièrement pris en charge les travaux d'une valeur totale de 60 000€.

Par ailleurs, grâce à une autre aide, l'établissement a pu acquérir gratuitement environ 250 mousseurs pour équiper l'ensemble de ses robinets et de ses douches. Cette économie d'environ 220€ lui permet surtout de réduire ses consommations d'eau avec une prévision annuelle de -15% sur l'ensemble du bâtiment (soit 700 m³).

De même pour les émissions de CO2, certains établissements favorisent le covoiturage (enquête transport) mais d'autres actions sont possibles : formation à l'éco-conduite, optimisation des livraisons...

Optimiser ses livraisons

L'Enclos Saint Léon a mis en place une livraison avec un camion tri-températures (congelé, surgelé et frais). L'impact est pluriel, cela permet de grouper les commandes, donc de diminuer les livraisons et cela réduit les nuisances liées à la livraison pour les résidents.

Le transport, un poste crucial pour les SSIAD

Pour les SSIAD, ce poste est particulièrement important et les deux participants ont investi dans l'achat d'un logiciel d'optimisation des tournées afin de réduire le trajet et la fatigue du personnel.

La mise en place de sous-compteurs pour connaître précisément les différents postes de consommation est le préalable pour une bonne gestion. Elle permet également d'impliquer son prestataire restauration ou lingerie par exemple.

On voit donc que de nombreuses actions sont possibles mais qu'elles touchent souvent aux bâtiments et nécessitent donc l'appui du propriétaire. La sensibilisation et les comportements jouent un rôle essentiel dans la diminution des consommations. Ce travail essentiel a été mis en place mais il n'a pas pu être quantifié précisément dans le cadre de la recherche-action.

2.3 Le meilleur déchet, c'est celui qu'on ne produit pas

L'activité des établissements médico-sociaux génère des quantités importantes de déchets. Travailler sur la gestion des déchets c'est avant tout éviter de les générer (achats responsables, gaspillage lors de l'utilisation). Et lorsqu'ils sont présents de les recycler et de les revaloriser au maximum afin de ne jeter que le strict minimum.

En tant que producteur de déchets, l'établissement est responsable des déchets qu'il produit (Loi n° 75-633 du 15 juillet 1975 relative à l'élimination des déchets et à la récupération des matériaux). Il doit organiser le processus d'élimination, du tri au traitement, tout en assurant le respect des règles d'hygiène, la sécurité du résident et du personnel, en tenant compte de l'impact financier.

Au-delà des ordures ménagères, il existe une multitude de déchets générés par une maison de retraite et certaines filières d'élimination peuvent être coûteuses (ex DASRI).

Dans tous les cas, il est nécessaire d'avoir une organisation formalisée et des filières d'élimination répondant aux exigences législatives et réglementaires. Cela passe notamment par la tenue d'un registre des déchets sortants selon l'arrêté du 29 février 2012 fixant le contenu des registres mentionnés aux articles R. 541-43 et R. 541-46 du code de l'environnement.

Concernant les actions visibles facilement sur le terrain, les expérimentateurs ADD'AGE ont mis en place des bacs pour trier les piles, ouverts aux résidents, aux familles et aux riverains. Ces bacs illustrent bien l'action citoyenne et volontaire.

Les collectes Terracycle ont également connu un fort succès puisqu'elles permettent de trier des stylos, des compotes, des papiers d'emballages, des mégots de cigarettes....et de reverser la somme de cette collecte à l'association de son choix. Ainsi plusieurs établissements se sont lancés dans cette collecte en partenariat avec des écoles et cela participe à renforcer les liens.

Cependant, la question des déchets ne relève pas seulement de la volonté citoyenne, c'est aussi une nouvelle organisation du travail, une approche différente.

Ainsi l'établissement de Notre Dame des Roches a mis en place un compost pour ses déchets de cuisine en partenariat avec une association et la commune. Ce sont les salariés volontaires qui se relaient pour l'entretien et le compost produit est redistribué entre eux à la fin de l'année.

De la diminution...

L'un des déchets les plus importants dans les établissements pour personnes âgées sont les protections. Il n'existe actuellement aucune filière existante pour les recycler en France et au vu de la généralisation des taxes sur les ordures ménagères c'est une question qui va prendre de l'importance dans le secteur pour les prochaines années.

La Résidence Massy-Vilmorin a décidé de travailler en amont pour diminuer l'utilisation des protections en s'interrogeant sur leur nécessité au cas par cas et en travaillant sur l'autonomie. Ainsi, le fait de favoriser la verticalité et la marche permet aux résidents de retrouver de l'autonomie. La marche favorise le transit les salariés accompagne régulièrement les résidents aux toilettes. Ce travail, initié en 2010 a permis de passer de 88% de personnes incontinentes à 71% en 2014. Les 10 000€ annuels économisés dans les produits d'incontinence ont permis de changer de fournisseur avec un produit plus onéreux mais favorisant l'autonomie (les personnes peuvent changer leur protections eux-mêmes). Au final, le budget global des produits d'incontinence est resté quasiment constant mais avec une diminution des quantités de déchets générés importante et surtout l'amélioration de l'autonomie et du bien-être des résidents.

...à la valorisation des déchets

Concernant les autres filières de déchets, la Résidence a su être très innovante puisqu'elle a signé un partenariat avec Ecotextile, une entreprise de l'Oise qui emploie des personnes au chômage en fin de droits. Les textiles abîmés sont réutilisés pour les activités industrielles et les vêtements peu usagés sont revendus dans des friperies. Ouverte aux salariés, cette filière a déjà permis de récolter 102 m³ de textiles en 9 mois. Par ailleurs, plus de 400 kg de cartons ont été repris par l'association Carton Plein qui vient les récupérer en véhicule électrique et leur donne une deuxième vie en les utilisant pour des déménagements. C'est une réflexion en économie circulaire gagnant-gagnant qui décharge les poubelles de l'établissement en donnant une nouvelle vie aux produits tout en créant des emplois locaux.

Astuce :

Sensibiliser sur le tri des Déchets d'Activités de Soins à Risque Infectieux (DASRI) et peser les cartons peut permettre de diminuer le volume et donc la fréquence de collecte. Quand on sait que le coût moyen (collecte, traitement, conditionnement) des DASRI est de 854€ la tonne.

Peser ses livraisons à leur arrivée afin d'être sûr de la quantité de produit acheté. Il peut y avoir 10% en moins sans que cela ne se remarque si l'on ne pèse pas.

Les principaux freins dans cette réflexion sont la taille des établissements et l'absence de certaines filières clés sur le territoire (produits d'incontinences). Cependant, travailler sur la gestion des déchets peut être très rapidement rentable lorsque l'on voit que la Maison Saint Joseph a économisé 35 000€ sur un an en diminuant son gaspillage alimentaire.

3. Les impacts sociaux et sociétaux : améliorer le bien-être au travail pour gagner en qualité de vie des personnes âgées

Les personnes âgées ne sont pas les seules bénéficiaires de la démarche RSE. Des attentes et des impacts importants sont également observés sur la relation avec les salariés de la structure. Pour 68% des structures engagées, la stratégie RSE a permis de mettre en avant les talents des personnels au service d'objectifs sociétaux et pour 64% elle a permis d'être proactifs sur les problèmes sociaux. Ainsi une démarche RSE ouvre de nouvelles perspectives managériales, qui améliorent le bien-être au travail qui permettent indirectement une meilleure relation avec personnes âgées.

3.1 Valoriser les talents du personnel au service d'objectifs sociétaux

Changer sa consommation et agir solidaire grâce aux initiatives des salariés

La Résidence Lucien Schroeder à Rennes a offert l'opportunité à son personnel de réaliser des projets qui leurs tiennent à cœur avec de nombreuses retombées positives pour la vie de l'établissement.

Ainsi un salarié impliqué dans la culture maraîchère biologique et locale a pu présenter le travail de son association et fournit désormais des paniers de saison toutes les semaines aux salariés qui en ont fait la demande. C'est une offre très appréciée qui donne accès à des produits de qualité en valorisant la démarche d'un collègue et en soutenant une association locale.

Par ailleurs, des salariés ont souhaité créer une équipe pour participer à une course dans la ville. Au-delà de la cohésion d'équipe et du bon esprit, c'est un véritable projet intergénérationnel puisque des personnes âgées ont pu y participer.



Soutenir des initiatives et les talents des personnels, permet de valoriser les compétences tout en créant du bien-être au travail à travers de nouveaux services, de nouveaux projets, un dialogue décloisonné qui participe à faire vivre les valeurs de la structure. Ces bénéfices se répercutent aussi sur la qualité de vie des résidents qui peuvent participer à certains de projets ou bien de façon plus indirecte, profiter de l'ambiance.

Pour les SSIAD, les salariés sont surtout nomades, il est rare qu'ils se retrouvent tous ensemble. Cela augmente donc la difficulté à agir. La recherche-action ADD'AGE n'a pas permis de faire émerger ce type de projets sociétaux mais des occasions peuvent être créées, lors de la journée du personnel par exemple.

3.2 Etre proactif sur la résolution des problèmes sociaux

La résolution des problèmes sociaux passe par un meilleur dialogue et une meilleure prise en compte de la pénibilité au travail. Plusieurs actions entreprises dans le cadre de la recherche-action ADD'AGE peuvent illustrer cette question.

Des actions spontanées et des projets professionnels favorisant le bien-être au travail

La résidence Massy-Vilmorin a mis en place un tableau « je donne/ je vends/ je cherche » à destination de son personnel. Cela a été un véritable succès qui a permis d'ouvrir le dialogue différemment entre les salariés tout en donnant une deuxième vie à des objets et en répondant à un besoin (ex : vêtements pour enfants, télé...).

Par ailleurs, on l'a vu, la démarche RSE est décloisonnante. Réfléchir sur des nouveaux sujets (achats, déchets, énergie...) permet parfois de parler avec des personnes nouvelles, d'instaurer une relation et finalement de mieux comprendre le métier de l'autre. Ce dialogue a permis l'émergence de projets spontanés : covoiturage, inscription d'une équipe à la course La Parisienne...

Du côté des pratiques professionnelles, une très forte sensibilisation est faite sur les postures et l'ensemble du personnel est formé aux thérapies non médicamenteuses. L'ensemble de ces démarches ont permis de n'avoir **aucun accident du travail pendant plus de 6 mois et de faire passer le turn over de 20% à 6% en 2 ans.**

Repenser l'organisation du travail pour gagner en qualité de vie

C'est le pari fait par la Résidence Marie Lagrevol. En s'appuyant sur des observations et des audits de l'organisation menés en interne, sur les remarques des équipes recueillies lors des réunions de synthèse, sur les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM et de l'ANAP, l'établissement s'est demandé comment apporter de l'efficacité à l'organisation tout en améliorant la qualité des prestations offertes, en répondant aux besoins et aux attentes des résidents et de leurs familles, dans le respect des collaborateurs et de la réglementation ?

Ce travail a permis de passer en journée de 12h, de limiter les temps coupés et donc les transports, la fatigue et le stress des salariés tout en augmentant le temps de travail de certains temps partiels (pour un budget constant et aucun licenciement). Pour les résidents cela permet d'avoir les mêmes soignants tout au long de la journée et diminue donc leurs angoisses. Cette stabilité de l'équipe soignante est aussi appréciée par les familles car elle facilite les relations.

De son côté, l'établissement a mis en œuvre la loi de sécurisation de l'emploi en respectant les ETP autorisés, avec un gain de 0.5 ETP sur la section hébergement et une meilleure lisibilité sur les plannings.

Au final, l'organisation mise en place début juin 2014, a permis de **maîtriser le coût de la masse salariale principalement sur la section dépendance (-8000€) et la section soins (- 50 000€), sans pour autant diminuer la qualité des prestations servies aux résidents.**

Réaliser une enquête sur le climat social

Pour M. Blanchard, directeur de l'Enclos Saint Léon, « accroître le bien-être au travail signifie diminuer l'absentéisme et les troubles musculo-squelettiques et donc augmenter la productivité pour l'entreprise, mais également pour la société. Les bénéfices sont directs et indirects ». Pour mesurer le ressenti des salariés sur leur bien-être au travail, les équipes de la résidence ont décidé de s'auditer elles-mêmes. Des groupes ont été créés pour sonder l'équipe voisine avec un outil de l'INRS permettant d'évaluer les risques psycho-sociaux.

Cette enquête a fait émerger une volonté de temps d'échange plus important. Suite à cela l'établissement a mis en place un créneau dans la semaine où les salariés peuvent rencontrer la psychologue, mais également l'intervention tous les 15 jours d'une psychologue extérieure pour ceux qui le souhaitent.

On voit donc que le bien-être au travail est indispensable à l'amélioration de la prestation et donc de la qualité de vie des personnes âgées. Les personnes âgées ne sont pas forcément impliquées dans toutes les actions RSE car un certain nombre d'entre elles concernent le fonctionnement de l'organisation. En revanche, elles sont impliquées de façon ponctuelle dans des animations, des séances d'échanges ou de construction d'outils.

Dans le cas des SSIAD, le fait qu'un grand nombre de salariés travaille à l'extérieur des bureaux ne facilite pas le dialogue mais des instances sont développées pour favoriser le dialogue social. Ainsi le SSIAD HADAR a créé une cellule d'alerte sur les risques psychosociaux.

L'ensemble de ces actions directes et indirectes ont des impacts très concrets sur leur qualité de vie comme nous allons le constater.

4. Les impacts constatés pour les établissements et services : de l'image aux parties prenantes, l'importance du dialogue et de la communication

Outre l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être au travail, la démarche RSE a des impacts concrets sur la notoriété de la structure sur son territoire et sa performance.

Ainsi, la communication interne et externe permet d'enrichir les relations avec les parties prenantes et d'aboutir à une structure ouverte sur l'extérieur, intégrée dans la vie locale mais aussi actrice en matière de citoyenneté et d'éducation pour les personnes qui vivent et travaillent en son sein.

Un établissement ouvert et entrepreneurial :

La Résidence Marie Romier a mis à disposition d'une association pour personnes handicapées, une partie de son terrain afin de créer un jardin agro-écologique, bientôt accessible pour les résidents à mobilité réduite.

Le directeur M. Drevon a également monté un projet avec Unicité afin d'accueillir un volontaire civique en 2015-2016 pour « communiquer plus, travailler sur la charte des résidents et familles, continuer notre lutte contre le gaspillage alimentaire à l'aide de supports de communication, reprendre les éco-gestes et engager des actions sur la qualité de l'air et les économies d'énergie. ». C'est donc un réel soutien à la démarche et à sa valorisation qui sera permis par ce projet.

Les résidents ne sont pas en reste puisqu'ils participent au concours annuel « un gâteau presque parfait » disputé par 3 maisons de retraites du territoire. Ils ont également monté une micro-entreprise avec le lycée local pour fabriquer des snoods (écharpe fermée en cercle) dont les retombées des ventes reviennent à la résidence. Ce n'est pas leur première création puisqu'ils avaient déjà envoyé des trousseaux faites par leurs soins à des enfants au Tibet via l'association Gazelle Attitude.

Tous ces efforts et ces projets se retrouvent dans la qualité de vie et de service et valorise l'image de l'établissement qui a une belle notoriété sur le territoire.

4.1 Bénéficier d'une meilleure image de la structure

79% des structures engagées dans une stratégie RSE constatent une amélioration de leur image (ce qui est également l'attente majoritaire des non engagés). Cela se traduit par une meilleure identification de la structure sur le territoire et auprès des autres parties prenantes.

Quand les déchets prennent de la valeur et fédèrent sur un territoire :

La Maison Saint Joseph tri l'équivalent de 150kg de papiers par trimestre dans ses bureaux. Ces derniers sont donnés à un centre de loisirs qui les mutualise et les revend afin de financer des activités pour les enfants.

La résidence de l'Argentièrre récolte des déchets d'emballages de pâtisseries industrielles avec "Terracycle" pour financer une association d'assistantes maternelles. Cela fonctionne bien et la mairie de Vienne les a rejoints dans la collecte et le personnel s'investit bien.

Par ailleurs, plusieurs expérimentateurs constatent « une amélioration de l'image de l'établissement auprès des autorités de tarification ». La démarche RSE permet d'innover et à ce titre elle peut aussi attirer l'attention au niveau national :

D'une démarche d'établissement à une charte nationale :

La Maison Saint Joseph s'est distinguée en réduisant son gaspillage alimentaire de 76% avec ADD'AGE. Cette action a attiré l'attention de Laurence Rossignol, secrétaire d'état en charge des personnes âgées et de l'autonomie, qui a choisi de venir visiter l'établissement en déclarant « C'est avec la volonté d'encourager le développement d'initiatives comme celles-ci que je vous annonce la mise en place d'une charte « Mieux manger, moins jeter » ». On voit ainsi que les résultats obtenus dans la démarche RSE, peuvent permettre d'identifier différemment l'établissement, de le positionner comme très innovant sur certains sujets et d'améliorer ainsi sa visibilité.

On voit donc qu'au-delà de la notoriété d'un établissement ou d'un service, c'est l'image du secteur entier qui peut en bénéficier. Cela rejoint l'intérêt du grand public et d'autres secteurs pour la recherche-action ADD'AGE que nous avons vu dans la première partie.

A l'heure actuelle, les personnes âgées ne choisissent pas un établissement ou un service pour leur démarche RSE, en revanche, l'image de la structure va beaucoup jouer. Il est donc intéressant de s'appuyer sur la RSE pour rendre la structure plus attractive aussi bien pour les personnes âgées et le personnel que pour le territoire.

4.2 Améliorer les relations avec les parties prenantes

La démarche RSE appelle un **nouveau mode de management qui se traduit concrètement par une démarche proactive et innovante avec ses parties prenantes**. Ainsi 75% des organisations engagées ont pu développer des savoirs et des innovations via l'acquisition de nouvelles connaissances. Cela se traduit concrètement par une démarche proactive et innovante pour rechercher des nouvelles filières de tri par exemple, ou encore tester des nouveaux matériels, se questionner en toute transparence.

Cette nouvelle posture amène à constater une amélioration des relations générales et plus particulièrement une satisfaction des personnes âgées (dans 61% des cas), une réponse aux attentes de l'opinion publique et une amélioration des relations avec les partenaires dans la moitié des cas.

Les expérimentateurs ADD'AGE ont également constaté un réel changement dans leurs relations avec leurs fournisseurs. Un dialogue accru qui prend parfois la forme d'une réelle co-construction de la démarche.

Quand le prestataire devine les besoins :

La Résidence Massy-Vilmorin a impliqué ses fournisseurs dans la démarche de développement durable et a parfois été surprise des retours de ces derniers. Ainsi son prestataire hygiène a spontanément proposé de remplacer les chariots de ménage par des modèles permettant le tri (2 bacs). Les prestataires peuvent ainsi être force de propositions et soutenir la démarche en adaptant leurs prestations et en formant leurs équipes.

4.3 Quel lien entre démarche RSE et performance ?

La performance sociétale reliée et intégrée permet la co-construction d'objectifs avec les parties prenantes et la mesure de leurs impacts. Elle résulte de l'agrégation simultanée (et non dissociée) des mesures de la performance économique, sociale et environnementale.

La performance sociétale reliée et intégrée est évaluée à partir de mesures qualitatives, quantitatives et financières de court, moyen et long termes, incluant les comptabilités environnementale et sociale, y compris la mesure du capital humain. Cette évaluation est facilitée par une décentralisation synchronisée reliant un service (soins, hôtellerie, etc.) au reste de l'organisation, mais également grâce à la coopération des personnels, cadres, dirigeants et libéraux afin d'assurer la bonne démultiplication de la stratégie RSE au sein de l'organisation.

Un modèle scientifique a permis de démontrer qu'il existe un lien positif entre la performance de l'établissement et le fait de s'engager dans une stratégie RSE.

De plus, le pilotage de la performance économique influence positivement la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Cela signifie que plus la performance économique des établissements et services pour personnes âgées est bonne, plus ils développent une stratégie RSE et inversement.

En effet, l'enquête nationale ADD'AGE permet de démontrer qu'en dépit d'un contexte économique tendu, près de la moitié des EHPAD et des SSIAD ont vu leur chiffre d'affaire augmenter depuis l'année précédente de même que leur trésorerie. Mais l'évolution est plus forte pour les structures engagées dans une stratégie RSE.

5. Conclusion de la partie

La démarche RSE a des freins, des leviers et des impacts communs à tous ceux qui la mettent en place. C'est ce qui ressort de l'enquête nationale réalisée par l'Université Lyon 1 ainsi que des retours des expérimentateurs terrain. Cela est dû en partie à la mise en œuvre et à la philosophie du dirigeant. Bien entendu, les résultats varient d'une expérience à l'autre du fait de la structure (mono ou pluri établissement), du territoire sur lequel il est implanté ainsi que des relations qu'il entretient avec ses différentes parties prenantes. Ces facteurs jouent sur les moyens à disposition et la dynamique générale. Cependant les expérimentateurs ADD'AGE sont satisfaits de la démarche et souhaitent la poursuivre.

La recherche-action ADD'AGE nous permet d'affirmer que la mise en place d'une stratégie RSE à de nombreux bénéfices et est reproductible à l'ensemble du secteur médico-social. Cependant, pour y arriver, il existe certaines conditions de la réussite que nous détaillerons dans le chapitre suivant.

PARTIE 5 - Les conditions de la réussite

Nous l'avons vu, le secteur médico-social a la capacité et l'appétence pour mettre en place des démarches RSE. Cependant, ces démarches ne se limitent pas aux structures. Pour qu'elles soient pérennes et reproductibles, des conditions de la réussite doivent être prises en compte à différents niveaux. De la personne âgée au ministère, il est nécessaire d'inciter et de sensibiliser les parties prenantes pour permettre le déploiement de cette démarche globale et qualitative.

A. A l'échelle du gestionnaire

Le gestionnaire est entendu ici au sens large. Il peut s'agir du dirigeant d'une structure unique ou du gestionnaire d'un groupe de plusieurs établissements ou services.

1. *Un nouveau mode de management*

La démarche RSE appelle une nouvelle posture du gestionnaire. Avant toute action structurelle, il s'agit d'une volonté du gestionnaire de penser et d'agir différemment.

On a vu que la philosophie du dirigeant est le premier levier de l'engagement dans une démarche RSE et que l'aspect social est très fort dans le secteur. Ces prérequis sont des facilitateurs. Ils doivent être à la base de la nouvelle posture du dirigeant mais ne doivent pas s'y limiter.

Il faut penser de façon plus globale en positionnant sa structure au sein d'un environnement plus large, aussi bien dans l'espace (territoire, groupe, secteur, globalisation), dans le temps (approche en coût global, réflexion sur les impacts, changement climatiques, évolution des attentes des personnes âgées, évolution des métiers) que dans les compétences (valorisation des talents, mutualisation...).

Cela appelle une philosophie, une volonté du gestionnaire pour impulser une stratégie d'innovation sur le long terme ; un management permettant de conduire le changement pour aller vers une organisation apprenante et responsable au service de la qualité de vie des personnes âgées et du bien-être au travail des salariés.

Pour les expérimentateurs ADD'AGE

« Se lancer dans la démarche c'est comme tirer le fil d'une pelote de laine. Une fois qu'on a commencé, on a envie d'aller plus loin, cela débouche sur de nouveaux projets »

2. *Structurer la démarche*

Pour que la posture du gestionnaire ne soit pas la seule à changer, il faut structurer sa stratégie afin qu'elle s'intègre aux valeurs de la structure et qu'elle se traduise concrètement pour les parties prenantes.

Comme vu en détail dans le rapport, la mise en œuvre d'une démarche RSE s'appuie sur des étapes clés (gouvernance, diagnostics, vision stratégique, actions, suivi des indicateurs et implication des parties prenantes...). Ces étapes permettent de savoir où l'on en est et d'adapter la démarche en fonction des résultats. Elles sont également très importantes pour permettre de rendre de compte de la réalité en toute transparence aux parties prenantes.

Dans le cadre d'un gestionnaire de plusieurs établissements ou service, cela peut aussi passer par la mutualisation de services ou de compétences internes à l'organisation afin d'accompagner la démarche de chacun en posant une ligne directrice. Cela peut être par exemple la mise en commun d'objectifs pluriannuels, de critères d'achats, de formations, voire la création d'un poste de responsable RSE pour piloter la démarche des différentes structures.

Il s'agit, pour le gestionnaire, de donner un cadre permettant le pilotage et la discussion nécessaire à la pérennisation de la démarche et à son appropriation par les parties prenantes de la structure.

3. Valoriser, faire vivre la démarche

Faire connaître c'est sensibiliser et convaincre par l'exemple.

3.1 Le gestionnaire a un devoir de transparence sur les engagements pris

Faire connaître sa démarche et son projet est un bon moyen d'intéresser et aussi d'associer les parties prenantes. En effet, les personnes qui s'impliquent peuvent ainsi voir que leur parole a été prise en compte, que les actions sont mises en places et que les objectifs sont atteints ou non. Savoir communiquer et instaurer un dialogue de confiance avec ses parties prenantes est l'une des clés de la réussite.

De plus une démarche RSE fait sens pour tout le monde et valoriser ce projet vers l'extérieur peut ouvrir à l'établissement de nouvelles perspectives de partenariats. Il peut être intéressant par exemple de diffuser largement un état des lieux de la démarche tous les ans afin de rappeler l'implication et de constater les évolutions.

3.2 Le gestionnaire a également un rôle d'essaimage

Un établissement ou un service est un lieu de vie et un lieu de travail. La mixité de la structure enrichit les échanges et facilite la transmission professionnelle mais aussi personnelle.

Par ailleurs, la démarche RSE fait sens aussi bien dans ses valeurs citoyennes que dans sa traduction professionnelle. Sensibiliser les professionnels et les familles c'est également influencer leurs comportements chez eux et ceux de leurs familles. Ainsi beaucoup de participants ADD'AGE ont changé leurs habitudes de consommation depuis qu'ils connaissent mieux les labels ou certains risques.

3.3 Communiquer pour faire connaître l'établissement et le secteur

La démarche RSE demande du savoir-faire mais aussi du faire-savoir. Communiquer sur la démarche auprès de ses parties prenantes va améliorer sur l'image de la structure mais aussi son attractivité. La notoriété peut faciliter le soutien et permettre une meilleure intégration de la structure dans les réflexions RSE des collectivités territoriales. Ainsi, par méconnaissance, certaines mairies ne voient pas l'intérêt d'avoir une maison de retraite dans leur groupe de travail sur l'Agenda 21 (plan d'actions développement durable de la ville). D'autres au contraire facilitent et soutiennent la démarche comme à Anjou où les services verts de la ville fournissent les copeaux de bois permettant le bon compostage des déchets alimentaires de l'établissement.

Ce bénéfice de notoriété locale se répercute également sur l'image du secteur à l'échelle nationale en participant au changement de regard de la société sur les établissements et services accueillant des personnes âgées.

En conclusion, le gestionnaire impulse la dynamique et montre l'exemple par sa posture. Le nouveau mode de management permet de transmettre et d'impliquer les parties prenantes autour de ces valeurs.

Par ailleurs, communiquer, sensibiliser, former sur la démarche RSE permet de positionner l'organisation sur une démarche porteuse de sens et attrayante. C'est vrai pour les professionnels, mais aussi pour les personnes âgées et leurs familles à travers l'image de la structure ainsi que pour les autres parties prenantes environnantes et institutionnelles.

Le rôle du gestionnaire est primordial car il est au plus près du terrain mais son environnement doit être en mesure de comprendre sa démarche et de la faciliter.

Le projet ADD'AGE est fier d'avoir participé à la prise de conscience et à l'action de ses expérimentateurs qui a permis de convaincre leurs gestionnaires. Ainsi l'AGIRC-ARRCO engage ses 70 établissements dans une démarche RSE tout comme le groupe Les Bruyères Association et ses 20 établissements.

B. A l'échelle du territoire, l'environnement immédiat du gestionnaire

Un établissement ou un service est un pourvoyeur d'emplois directs et indirects importants sur son territoire. Son rayonnement économique et sociétal participe à l'aménagement du territoire. Par exemple via le choix de ses prestataires et de ses filières. D'un autre côté, l'image que renvoie la structure impacte son activité car les personnes âgées qu'elle accompagne et les salariés qu'elle emploie viennent de ce territoire.

La démarche RSE est donc une démarche globale qui n'est pas restreinte à la structure et qui a besoin d'acteurs (fournisseurs, collectivités locales, autorités de tarification, associations) et de filières disponibles sur ce territoire.

1. *Avoir des interlocuteurs compétents*

Il ne suffit pas que les établissements et services soient engagés, il faut que leur environnement immédiat comprenne la logique de cet engagement et puisse la soutenir.

La mise en œuvre d'une stratégie RSE est cohérente avec la démarche qualité. Elle peut impacter la réalisation des évaluations internes et externes ainsi que le projet d'établissement ou de services par la mise en place de critères spécifiques à la RSE et la prise en compte du coût global des actions. Or sur le territoire, le dialogue avec les autorités de tarification joue un rôle fondamental sur ces questions. Avoir des personnes dans les ARS et les Conseils Départementaux qui soient référentes sur ces questions est incitatif pour le terrain. En effet, les expérimentateurs ADD'AGE nous ont fait remonter un vrai besoin de reconnaissance et de compréhension de la démarche par leur environnement territorial et national.

On voit bien que les territoires plus engagés (et donc avec des personnes plus formées) peuvent être force de proposition sur certains aspects de la démarche.

2. Développer les partenariats et les filières

Développer des partenariats permet d'impliquer ses partenaires dans une démarche avec une vision sur le long terme qui soutient l'activité locale. Cela concerne directement des fournisseurs et des prestataires (plombiers, électriciens, agriculteurs, coiffeurs, médecins, dentistes...) mais cela peut aussi être des écoles, des associations d'insertion, des mairies. Par exemple un établissement fait appel à une association locale de réinsertion de chômeurs en fin de droit pour récupérer, trier et recycler les textiles.

L'échelle territoriale est aussi celles des filières. Ainsi un établissement ou un service qui fait du tri a besoin d'une filière pour l'écouler. Ces filières peuvent être très répandues (tri des plastiques, des cartons, du verre) ou peuvent être le fruit d'associations locales qui soutiennent des projets et des emplois sociaux. Beaucoup de structures jettent dans la poubelle par méconnaissance de ces filières de tri locales.

Enfin certaines filières manquent cruellement. Prenons deux exemples parlants : les déchets alimentaires (dit biodéchets) et les déchets liés à l'incontinence. Dans un contexte où de plus en plus de collectivités territoriales mettent en place la redevance incitative (qui fait payer la collecte et le traitement des ordures ménagères en fonction de leur poids ou de leur volume), les établissements risquent d'être lourdement pénalisés demain. Pour la filière des biodéchets, les territoires sont en train de développer des filières de compostage et/ou de méthanisation mais c'est encore loin d'être effectif alors que la loi sur les biodéchets pénalisera tous les établissements produisant plus de 10 tonnes de biodéchets par an au 1^{er} janvier 2016. De plus les établissements ne sont pas toujours impliqués dans l'estimation de la production du territoire, ce qui risque de conduire à une sous-estimation des capacités de collecte et de traitement. La filière des produits d'incontinence, elle, est inexistante à l'heure actuelle en France. Lorsque l'on sait que les protections représentent chez les participants ADD'AGE entre 60 et 80% du contenu de leurs poubelles on comprend qu'il est important que le secteur et les territoires se saisissent de la question. A la résidence Massy Vilmorin par exemple cela représente 311 protections par jours soit plus de 107 000 par an !

Le territoire est une échelle fondamentale et son environnement est déterminant à la réussite d'une démarche RSE. Les partenariats et les projets de mutualisation (de compétences, de déchets...) repose sur la connaissance des acteurs du territoire et de leur fonctionnement. Ainsi il est nécessaire que les établissements et services soient identifiés et intégrés aux réflexions territoriales, sur les filières par exemple. Par ailleurs, une démarche de RSE ne sera pérenne que si elle est comprise par le secteur et ses représentants locaux à savoir les autorités de tarification.

C. A l'échelle nationale et territoriale, l'environnement institutionnel

Si les conditions de la réussite se situent d'abord à l'échelle de l'organisation et de son territoire, l'environnement institutionnel national (pouvoirs publics, fédérations) et territorial (Conseils Départementaux) a aussi un rôle décisif à jouer pour que les démarches RSE se développent dans le secteur social et médicosocial. Car c'est d'abord dans les dispositifs nationaux et dans les politiques publiques que les établissements et services trouveront l'environnement incitatif qui les encouragera à agir.

Cela passe par de nouvelles postures, de nouvelles logiques, notamment économiques et contractuelles, donnant lieu à un nouveau mode de gouvernance du secteur.

1. D'une logique de gestion budgétaire à une approche en économie globale

L'un des enseignements de l'expérience ADD'AGE est que la démarche RSE peut être efficiente et performante. Elle met en exergue à la fois la valorisation du capital immatériel des structures, diminue sensiblement les coûts cachés et les coûts de non qualité, et génère un véritable retour sur investissement, tout autant social qu'économique. Elle est basée sur une approche en coût global, qui doit être généralisée pour tendre vers une véritable efficience : une amélioration de la qualité de vie et des prestations sans augmentation des coûts d'exploitation, voire avec une réduction de ces coûts. C'est une logique de long terme, dont les résultats sont valorisables tant sur le plan environnemental que social et économique.

L'économie actuelle des établissements et services pour personnes âgées est gouvernée par des logiques budgétaires de court terme : pas de pluriannualité budgétaire, gouvernance par les charges sans réelle approche qualité/coût (et encore moins non qualité/coût), non prise en compte de la performance et de l'efficacité de la prévention (voire mesures punitives sur cette efficacité dans le système de tarification actuel des établissements), critères d'achats dominés par le prix (et non par le coût global), logiques d'investissements fondées sur le prix de revient (et non sur leur impact en termes d'exploitation, alors que, selon l'ANAP, 75% du coût des bâtiments est un coût d'exploitation, soit seulement 25% en coût d'investissement).

La valorisation des démarches RSE appelle de ce point de vue un total changement de paradigme, fondé sur une réelle approche en coût global. Cela passe aussi par un mode de contractualisation rénové et pluriannuel avec les établissements et services, et par une intégration de ces logiques globales à l'ensemble des politiques publiques de soutien au secteur.

Focus : D'une politique de soutien à l'investissement à une politique de soutien à l'exploitation

L'exemple des politiques publiques de soutien à l'investissement illustre parfaitement le changement de paradigme évoqué plus haut.

Intégrer demain des critères RSE dans l'attribution des dispositifs d'aide à la pierre des départements, des Plans d'Aide à l'Investissement (PAI) de la CNSA ou des prêts bonifiés de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ne suffira pas. Les démarches de qualité environnementale du bâti existent depuis longtemps et fournissent tous les outils nécessaires. Pour autant, leur efficacité tarde à être démontrée sur le terrain, à la fois de l'absence de logique de coût global et d'une focalisation sur l'investissement et le prix de revient au lieu de l'exploitation et du prix de journée.

L'objectif politique de maîtrise des prix de journée grâce aux PAI et aux subventions des départements est partiellement atteint, notamment grâce à l'amortissement des subventions. Pour autant, leur déploiement reste basé sur des coûts de revient, sans aucune dimension qualitative. Qu'il s'agisse des PAI de la CNSA ou des prêts bonifiés de la CDC, ou de l'aide à la pierre des départements, l'intégration de critères RSE dans leur attribution passerait par une évaluation plus fine des impacts des investissements sur les coûts d'exploitation.

Au-delà des dispositifs de soutien à l'investissement, la réussite des démarches de développement durable sur le bâti passe aussi par une meilleure sensibilisation et formation des futurs utilisateurs (résidents, familles et professionnels), sans lesquelles la performance théorique de la technique n'a ni sens ni intérêt, et donc peu de résultats.

2. Un mode de contractualisation rénové et incitatif

Il est évident que les procédures budgétaires annuelles basées sur des enveloppes fermées sont contreproductives d'une valorisation des démarches RSE. A ce titre, le nouveau dispositif contractuel posé par les réformes en cours, fondé sur des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), la pluriannualité budgétaire, la simplification, mais aussi sur un dialogue rénové entre les opérateurs et les autorités de tarification, basé sur une règle simple de confiance a priori et contrôle a posteriori, devrait constituer un socle favorisant ces démarches en incitant à agir. Sur le plan économique, cela doit aussi se traduire par une véritable liberté d'affectation des résultats, permettant au gestionnaire,

dans le dialogue de gestion avec les autorités, un réinvestissement de tout ou partie de la performance dans l'amélioration de la qualité et de l'organisation.

Dans ce cadre, les démarches RSE dans les établissements et services pourraient parfaitement constituer des Missions d'Intérêt Général d'Accompagnement de la Qualité (MIGAQ), telles qu'elles sont prévues dans le futur dispositif réglementaire.

Toutefois, la construction du dispositif réglementaire national ne suffit pas à son déploiement pertinent sur le terrain : la pédagogie l'accompagnant, la formation des acteurs (gestionnaires, départements et ARS) à ces nouvelles logiques et postures, et l'évaluation régulière de sa montée en charge sont autant de conditions de sa réussite.

3. Du rôle complémentaire des pouvoirs publics et des fédérations professionnelles

3.1 Pouvoirs publics : intégrer et inciter

Au-delà des dispositifs réglementaires et économiques, les pouvoirs publics doivent demain intégrer les démarches RSE dans l'ensemble des politiques publiques. C'est l'objectif du Plan National Santé Environnement de 3^{ème} génération (PNSE3), porté par les ministères sociaux, et qui doit être décliné par les ARS en plans régionaux. Mais outre cette politique nationale, les démarches RSE doivent également être progressivement intégrées à l'ensemble des dispositifs existants et des outils émanant du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) : planification, tarification, projets d'établissements ou de services, évaluation interne et externe et recommandations de l'ANESM, portail d'information de la CNSA...

Dans les territoires, de nombreux exemples de dispositifs incitatifs, portés par les ARS ou les départements, existent et se développent. Sur le plan national, le programme « manger mieux, jeter moins » lancé par Laurence ROSSIGNOL, constitue un bon exemple de dispositif incitatif qui doit encourager les acteurs de terrain à agir. Toutes ces incitations contribueront à l'essaimage des démarches RSE, dès lors qu'elles resteront incitatives et non réglementaires ou coercitives. Les dispositifs réglementaires et coercitifs ont été largement développés dans l'arsenal législatif lié à la transition énergétique. En rajouter aujourd'hui à des établissements et services qui subissent déjà l'accumulation de lois et réglementations s'avérerait probablement contreproductif au développement des démarches RSE.

3.2 Organisations professionnelles : sensibiliser, former, mutualiser, valoriser

L'ensemble des organisations professionnelles du secteur, et notamment les fédérations de gestionnaires tels que la FNAQPA, ont également un rôle majeur à jouer dans l'essaimage de ces démarches. D'abord parce qu'elles sont la première source d'information de leurs membres, et celles en laquelle ils ont le plus confiance. Plusieurs fédérations se sont déjà emparées du sujet : FHF, FEHAP, SYNERPA, ont intégré ces démarches et développent des actions de sensibilisation de leurs adhérents. En effet, la relation de confiance qu'entretiennent les fédérations avec leurs membres font d'elles les meilleurs vecteurs de sensibilisation à la démarche.

Au-delà de la sensibilisation, la formation des professionnels est une autre clé de la réussite. Intégrer les démarches RSE dans les formations initiales, qualifiantes et continues est aujourd'hui une nécessité qui peut être portée par les organisations professionnelles auprès des centres collecteurs et des organismes de formation.

Enfin, le partage et la valorisation des expériences réussies sont au cœur de la mission des fédérations. A ce titre, la démarche RSE, au-delà de son intérêt et de son efficience, constitue un formidable vecteur de communication au service de l'amélioration de l'image d'un secteur qui souffre d'un cruel déficit en la matière.

Conclusion

La recherche-action ADD'AGE a permis de mieux comprendre les principes de l'application d'une démarche de responsabilité sociétale dans le secteur des établissements et services pour personnes âgées. Après 26 mois de travail avec un ensemble de partenaires scientifiques et professionnels, la FNAQPA est convaincue de l'utilité de cette démarche globale et transversale à tous les niveaux.

La réalité d'une démarche RSE est peu connue. Elle peut faire peur a priori car on ne sait pas par où commencer. Les principaux freins à l'engagement constatés sont le manque de moyens, d'abord financiers, mais aussi de temps et de compétences. Cependant, dans les faits, tous les établissements et services du champ des personnes âgées réalisent déjà des actions liées à la RSE sans les identifier comme tels, donc sans les suivre et les valoriser.

Le secteur présente la particularité d'être naturellement très engagé sur le pilier social et tout particulièrement sur sa relation avec les personnes âgées et les salariés. C'est donc une démarche qui correspond fondamentalement à ses valeurs. D'ailleurs, le premier levier d'engagement est la philosophie du dirigeant et, dans les faits, ceux qui se lancent dans une démarche de RSE mobilisent peu de ressources en s'appuyant avant tout sur l'organisation et les outils existants.

Malgré la diversité des thématiques liées à la RSE ainsi que celle des structures médico-sociales, cette recherche-action nous permet d'affirmer que cette démarche est reproductible à grande échelle grâce à l'application d'une méthodologie commune. Il s'agit de respecter plusieurs étapes clés que sont le diagnostic initial qui fait office de photographie de départ, la mise en place d'une gouvernance et la formalisation d'une politique RSE, l'élaboration d'un plan d'actions et son suivi et enfin l'accompagnement dans la mise en œuvre de ces actions. Cette méthodologie permet d'avoir une démarche de long terme avec des objectifs sur plusieurs années et le suivi précis de ses impacts.

ADD'AGE a permis de démontrer que la démarche RSE avait de nombreux impacts positifs sur les trois piliers du développement durable, à savoir le social, l'économique et l'environnemental. En repositionnant la personne âgée citoyenne au centre des réflexions, en responsabilisant les salariés et la structure sur son territoire et en améliorant l'image du secteur, la démarche RSE est un véritable levier d'innovation et d'anticipation qui permet l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées ainsi que du bien-être au travail des salariés.

Basé sur un changement de vision et de posture, le succès de cette démarche ne se limitera pas à un nouveau mode de management des dirigeants, il dépendra également de la capacité de l'environnement territorial et institutionnel à se saisir du sujet et à donner l'intérêt à agir grâce à une nouvelle gouvernance globale et pluriannuelle.

Remerciements

La FNAQPA tient à remercier l'ensemble des partenaires, et toutes leurs équipes qui ont participé au projet ADD'AGE.

Cette recherche-action n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien de la CNSA et celui des fédérations AGIRC et ARRCO. Ces dernières ont entièrement pris part à la démarche avec l'implication de leurs réseaux dans ce projet.

Un grand merci également aux partenaires opérationnels qui ont permis de faire émerger ces connaissances. Connaissances scientifiques d'abord, grâce à un travail titanesque de synthèse et d'enquête réalisé par les universitaires de Lyon 1. Connaissances expérimentales ensuite avec l'expertise et l'accompagnement dynamique des participants par Gérontim ainsi que le C2DS et son agence Primum Non Nocere.

La FNAQPA remercie les 15 expérimentateurs qui se sont lancés dans l'aventure à ses côtés :

- | | |
|--|--|
| - Résidence la Croix du Gué (44) | - Résidence Marie Lagrevol (43) |
| - Résidence la Faïencerie (92) | - Résidence Marie Romier (42) |
| - Résidence l'Argentièrre (38) | - Résidence Massy Vilmorin (91) |
| - Résidence l'Enclos Saint Léon (13) | - Résidence Notre Dame des Roches (38) |
| - Résidence les Jardins de Montmartre (75) | - Résidence Saint Joseph (01) |
| - Résidence les Tournesols (13) | - Résidence Saint Maur (83) |
| - Résidence Lucien Schroeder (35) | - SSIAD HADAR (84) |
| | - SSIAD la clé des âges (13) |

Leur implication soutenue tout au long du projet est l'une des clés de la réussite de la recherche-action ADD'AGE grâce à la diversité des actions mises en place et des témoignages recueillis.

La FNAQPA souhaite associer à ses remerciements les participants aux instances ADD'AGE (COPIL, comité scientifique des Assises Générations Durables) :

- Caroline BAYART, Maître de conférences, Université LYON 1
- Michel BENARD, Président de la FNAQPA
- Sandra BERTEZENE, Maître de conférences, Université LYON 1
- Aurélie BRUGEROLLE, Chargée de mission au pôle programmation de la CNSA
- Lise BURGADE, Conseillère technique chargée de la prospective et de la stratégie auprès du directeur, CNSA
- Martine CHARDIGNY, Directrice du CGAS de la Chaussée Gouvieux
- Didier CORNILLIAT, Chef de projet GERONTIM
- Xavier DUPONT, Directeur des Etablissements et services médico-sociaux, CNSA
- Guy FABRE, Directeur de l'Action Régionale Sud, ADEME
- Michel HAVARD, Président de l'association HQE
- Marcel JAEGER, Titulaire de la Chaire de travail social et d'intervention sociale du Cnam
- Christel JOURNOUD, Chargée de communication FNAQPA
- Alexandra LAM, Chargée du développement durable, ANAP
- Alissa LANCRY, Chargée de mission à la direction scientifique
- Jean-Paul LE DIVENAH, Inspecteur général de l'administration du développement durable, Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer
- Gérard LEBRETON, IRE Pays de la Loire, Conseil Régional
- Hervé LEOST, Directeur-adjoint des Etablissements et services médico-sociaux, CNSA

- Dominique ROVERA-DEROCHÉ, Direction action sociale. Manager technique et opérationnel, AGIRC-ARRCO
- Anne SAINT-LAURENT, Directrice de l'Action Sociale, AGIRC-ARRCO
- Didier SAPY, Directeur FNAQPA
- Olivier TOMA, Président C2DS
- David VALLAT, Maître de conférences, Université LYON 1
- Jean-Christophe VANDERHAEGEN, Vice-président EAHSA

Une attention particulière pour Marion BRIANCON-MARJOLLET, chargée de mission ADD'AGE qui a piloté l'ensemble de la démarche ainsi que la rédaction du présent rapport.

Au-delà des résultats prometteurs obtenus, qui ne sont que les prémises de la démarche RSE dans le secteur, le projet ADD'AGE a été une formidable aventure humaine de 26 mois que la FNAQPA est fière d'avoir pilotée.

Liste des illustrations

Figure 1 : Schéma des trois piliers du développement durable	5
Figure 1: Schéma des trois piliers du développement durable	26
Figure 2: l'évolution du concept de RSE (S. Bertezene, Lyon 1, 2014)	27
Figure 3: Essai de schématisation du positionnement de la RSE par rapport à l'éthique et au DD (S. Bertezene, Lyon1, 2014)	28
Figure 4: Synthèse des principales lois applicables aux EHPAD et aux SSIAD (S.Bertezene, Lyon 1, 2014)	31
Figure 5: Synthèse des principales lois molles applicables aux EHPAD et aux SSIAD (S. Bertezene, Lyon 1, 2014)	32
Figure 6: Récapitulatif des principaux guides de bonnes pratiques et référentiels de certification et labellisation liés à la RSE en EHPAD et en SSIAD (S. Bertezene, Lyon 1, 2014)	33
Figure 7 : Les différents niveaux d'intégration de la RSE à la stratégie des EHPAD et des SSIAD et de prise en considération des parties prenantes (S.Bertezene, Lyon 1, 2014)	38
Figure 8: Engagement des participants ADD'AGE lors du diagnostic (source Primum Non Nocere)	44
Figure 9: Synoptique des déchets existants dans un établissement	47
Figure 10: Estimation de la quantité des DASRI générés en kg par journée d'hébergement pour les participants ADD'AGE. (Moyenne du secteur : 0.018Kg/journée d'hébergement)	47
Figure 11: répartition des établissements médico-sociaux en kWh _{ep} /m ²	48
Figure 12: Estimation de la consommation d'une chambre (kWh/an)	48
Figure 13 : Nombre d'occurrences des thématiques des plans d'actions des expérimentateurs ADD'AGE	56
Figure 14 : Exemple des objectifs déclinés dans le plan d'action de l'un des expérimentateurs ADD'AGE	56
Figure 15 : Exemple d'une charte DD réalisée par les résidents de la Résidence des Tournesols (13)	58

Glossaire

- ADD'AGE : Action Développement Durable au service du grand AGE
- ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie
- AD-PA : Association des Directeurs au service des Personnes Agées
- AFNOR : Association Française de Normalisation
- AGIRC : Association générale des institutions de retraite des cadres
- ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux
- ANESM : l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux
- ARRCO : Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés
- ARS : Agence Régionale de Santé
- BEGES : Bilan d'Emission de Gaz à Effet de Serre
- BTP RMS : groupe de protection sociale du BTP
- C2DS : Comité Développement Durable en Santé
- CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
- CODIR : Comité de Direction
- COP 21 : Conference of Parties, 21^{ième} Conférence des Nations Unis sur le changement climatique
- COPIL : Comité de Pilotage
- CVS : Conseil de la Vie Sociale
- DASRI : Déchets d'Activités de Soins à Risque Infectieux et Assimilés
- DD : Développement Durable
- DPE : Diagnostic de Performance Energétique
- EAHSA : European Association of Homes and Services for the Ageing (Association Européenne des Etablissements et Services pour les Personnes Agées)
- EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
- FEHAP : Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne
- FHF : Fédération Hospitalière de France
- FNADEPA : Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Etablissements et services pour Personnes Agées
- FNAQPA : Fédération Nationale Avenir et Qualité de Vie des Personnes Agées
- GTC : Gestion Technique Centralisée
- IDD : Indicateur Développement Durable
- ISO : l'Organisation internationale de normalisation
- LED : Light-emitting diode – Diode electroluminescente
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- PASA : Pôles d'Activités et de Soins Adaptés
- PIB : Produit Interieur Brut
- RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- SSIAD : Service de Soins Infirmiers A Domicile
- SYNERPA : Syndicat National des Etablissements et Résidences Privés pour Personnes Âgées