

# 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, 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 (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.Bertezene, 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.

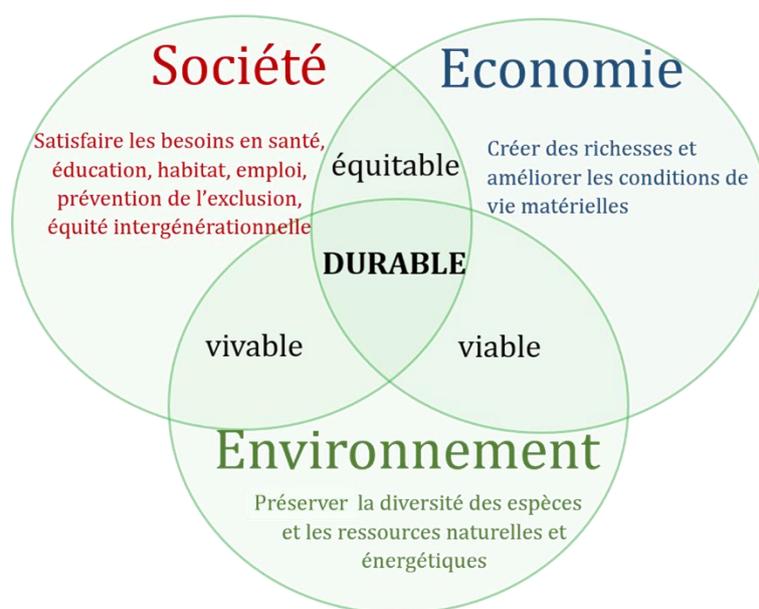


Figure 1 : Schéma des trois piliers du développement durable

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 CO<sub>2</sub>, 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.

### *Bénéficiaire 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 à 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 et 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 de l'organisation au service des personnes âgées.

Cette nouvelle gouvernance peut être soutenue par un mode de contractualisation et de tarification 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.