



**Elève Directeur d'Établissement Sanitaire,
Social et Médico-Social**

Promotion : **2017 – 2018**

Date du Jury : **Décembre 2018**

**DEFINIR ET METTRE EN ŒUVRE
UNE STRATEGIE DE
DEVELOPPEMENT DURABLE**

**Enjeux et perspectives au regard d'une
mission à l'EHPAD *Les Jardins du Castel***

Aude BOUVIER

Remerciements

Je remercie en premier lieu Michel BARBE, Directeur de l'EHPAD *Les Jardins du Castel* (35), pour la richesse des échanges et la qualité de son accompagnement tout au long du stage de professionnalisation à l'EHPAD ainsi que pour ses conseils sur ce mémoire.

Mes remerciements vont à l'ensemble du personnel des *Jardins du Castel* avec qui j'ai pu échanger sur le développement durable et sur les actions qui pouvaient être mises en œuvre au sein de l'établissement.

Je remercie également les différents interlocuteurs rencontrés qui ont nourri par leurs témoignages le présent mémoire.

Merci aussi à Laurent MADEC, enseignant à l'EHESP, pour ses précieux conseils et le temps qu'il a accordé à la relecture de ce mémoire.

Enfin, je remercie mon précieux relecteur et conseiller, Thierry.

Sommaire

Remerciements

Introduction..... 6

I - DE L'INTERET D'ENGAGER UN ETABLISSEMENT DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE 13

1.1 - Des définitions communes à partager : un préalable ou un facilitateur à la mise en place d'une démarche de développement durable ? 13

1) DD, RSE, RSO : de quoi s'agit-il ? Quelle articulation entre ces notions ? 13

2) DD, RSE, RSO : quel intérêt à partager des définitions en établissement ? Quelles représentations de la notion de DD pour les acteurs des Jardins du Castel ? 17

1.2- De l'intérêt d'agir : un engagement à la croisée d'enjeux éthiques, stratégiques et managériaux..... 20

1) Une forte diffusion du DD dans le secteur sanitaire, social et médico-social 20

2) Un engagement volontaire au service d'enjeux identifiés et d'attendus 23

1.3 - De l'usage de la formalisation d'une stratégie de développement durable 25

1) « Formalisation » de la démarche de DD : Quel intérêt ? Quel contenu ? 26

2) Normes, certifications ou labels : quel usage ? Pour quels attendus ? 27

II - DEFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE 31

2.1 - Un état des lieux initial à réaliser : un engagement déjà marqué aux *Jardins du Castel* mais sans réelle dimension collective. 31

1) L'état des lieux initial : un contexte d'établissement à appréhender 31

2) Le diagnostic posé : un engagement initial réel mais peu formalisé 33

2.2 - La définition de la stratégie proprement dite : une approche participative et en mode projet au service d'une démarche transversale et singulière 35

1) Une démarche participative et un fonctionnement en mode projet 35

2) Le contenu de la stratégie : une approche transversale et singulière 38

3) Le pari d'une démarche de DD reliée et intégrée 42

2.3 - La mise en œuvre d'une stratégie de DD : une structuration de la suite de la démarche à envisager précocement doublée d'un exercice d'humilité et de patience	43
1) La structuration de la suite de la démarche à envisager précocement	44
2) Un exercice d'humilité et de patience pour le directeur	46
III – REFLEXIONS ET PRECONISATIONS POUR PERENISER LA DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	49
3.1 - Accompagner le changement issu d'une stratégie de développement durable	49
3.2 - Sensibiliser, informer, communiquer	51
3.3 - Décliner le DD dans les documents stratégiques de l'établissement.....	53
3.4 - Mieux chiffrer et évaluer l'impact d'une stratégie de développement durable	54
3.5 - Travailler en réseau(x) et en partenariat(s)	56
Conclusion :	60
Bibliographie.....	62
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ADD'AGE: Action Développement Durable au service du grand AGE
ADEME: Agence De l'Environnement et de Maîtrise de l'Energie
AFNOR : Agence Française de NORmalisation
AGIRC : Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres
AMP: Assistant Médico-Psychologique
ANAP: Agence Nationale d'Appui à la Performance
ARRCO : Association des Régimes de Retraite COmplémentaire
AS: Aide-Soignant(e)
ASH: Agent des Services Hospitaliers
CA : Conseil d'Administration
CD: Conseil Départemental
C2DS: Comité Développement Durable Santé
CH : Centre Hospitalier
CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CVS : Conseil de la Vie Sociale
DD: Développement Durable
DESSMS : Directeur d'Etablissement Sanitaire, Social et Médico-social
DRAAF : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Forêts
EHPAD: Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes
EPS: Établissement Public de Santé
ESSMS: Établissement Sanitaire, Social et Médico-Social
ETP : Equivalent Temps Plein
FEHAP : Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés non lucratifs
FHF : Fédération Hospitalière de France
FNAQPA: Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées
GMP : Groupe iso-ressource Moyen Pondéré
GHT : Groupement Hospitalier de Territoires
HAS: Haute Autorité de Santé
HQE : Haute Qualité Environnementale
JDC : Jardins Du Castel
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONU : Organisation des Nations Unies
PAQ : Plan d'Actions Qualité
PCAET : Plans Climats Air Energie Territoriaux

PE : Projet d'Etablissement

PMP : Pathos Moyen Pondéré

RBPP : Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles

RSE: Responsabilité Sociale/Sociétale des entreprises

RS0 : Responsabilité Sociale/Sociétale des Organisations

QVT : Qualité de Vie au Travail

SMICTOM : Syndicat Mixte pour la Collecte et le Traitement des Ordures Ménagères

SRADDET : Schéma Régional d'Aménagement Et de Développement Durable du Territoire

Introduction

« Il n'y a acceptation du changement que lorsque les acteurs sont convaincus de la nécessité de ce changement, et qu'ils peuvent donner leur avis sur le type de changement qui doit avoir lieu. »

Philippe BERNOUX, sociologue¹

Enjeu planétaire mais aussi local et citoyen, objet de très nombreuses initiatives autant que d'engagements internationaux, source d'inspiration pour des documentaires télévisuels ou des reportages radiophoniques, matière d'enseignement (de l'école primaire à la formation tout au long de la vie), concept d'essence morale et éthique mais à potentiel usage marketing, voire phénomène de mode managériale, la notion de développement durable renvoie à bien des acceptions. *« Les médias s'en sont emparé[e], les publications sur le sujet sont nombreuses, émanant d'économistes, d'urbanistes, de politistes, de juristes, d'aménageurs ou de géographes. Le concept s'est également diffusé dans les stratégies des sociétés industrielles et des acteurs du secteur tertiaire. »*²

De conférences internationales en sommets de la terre ou COP³, de Rio à Kyoto en passant par Johannesburg ou Paris⁴, *« le développement durable s'est affirmé comme un concept à la mode »*, parfois qualifié de *« glouton »* ou *« fourre-tout »*⁵. Outre la lutte contre le changement climatique, la sobriété dans l'utilisation des ressources, la protection de la biodiversité, la réduction des risques sanitaires liés à l'environnement, il recouvre la solidarité nord sud, les droits de l'homme, le progrès social, le commerce équitable, la lutte contre la faim, une alimentation saine et adaptée, etc. En septembre 2015, les 193 États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont adopté *« le Programme de Développement Durable à l'Horizon 2030 »*, une feuille de route consacrant 17 objectifs, parmi lesquels la sécurisation alimentaire, l'égalité hommes-femmes, la santé et le bien-être⁶. Il y est appelé pour l'atteinte de ces objectifs à *« la mobilisation de tous. Etat, collectivités territoriales, entreprises, citoyens, usagers dans une logique de coresponsabilité, de gouvernance et de partenariat. »* Si le mouvement international porté par les Organisations Intergouvernementales et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) favorise une prise de conscience des enjeux par les citoyens, le passage aux actions reste plus que nécessaire et cela quels que soient les

¹ BERNOUX P., 2015, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris. Editions du Seuil, p. 328

² GRANIER G. et VEYRET Y., 2006, Développement durable, quels enjeux géographiques ?, *Documentation photographique* n° 8053, in *La documentation française*, dossier sur le développement durable.

³ Acronyme popularisé dans le cadre de la COP 21 qui s'est tenue à Paris en 2015 renvoyant à l'expression « Conference Of Parties » (Conférence des parties). Ces conférences annuelles rassemblent depuis 1995 les pays adhérents à la convention cadre des Nations Unies sur le changement climatique.

⁴ Ce sont là quelques-unes des villes dans lesquelles des sommets de la terre ou conférences internationales se sont tenus, notamment : Rio (Sommet de la terre en 1992 et 2012), Johannesburg (2002), Kyoto (COP 3 en 1997), Paris (COP 21 en 2015).

⁵ BRUNEL S., 2012, *Le développement durable* Paris: Presses Universitaires de France, pp. 70-91.

⁶ Cf. annexe 1 – Schéma récapitulatif des 17 objectifs pour 2030.

acteurs. Depuis le Traité d'Amsterdam, en 1997, le développement durable est intégré aux objectifs fondamentaux de l'Union Européenne (UE). En France, consacrée tout d'abord par le législateur, la notion a par la suite acquis valeur constitutionnelle. En 1999 et 2000, trois lois majeures lui font pour la première fois explicitement référence : la loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale (loi Chevènement) ; la loi n° 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (loi Voynet) et la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains (loi Gaysot). Depuis 2005, « *les droits et devoirs définis dans la Charte de l'environnement* » ont été reconnus dans le préambule de la Constitution de la V^{ème} République⁷. Se retrouve ainsi inclus l'article 6 de cette Charte au titre duquel « *Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. A cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social.* » Conformément à son engagement dans le cadre international⁸ et européen⁹, la France s'est par ailleurs dotée d'une stratégie nationale. L'actuelle Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015 - 2020 (la troisième depuis 2003) a vocation à partager une vision des enjeux et des évolutions nécessaires à court et à moyen termes ; à préciser les modalités d'intégration du développement durable aux politiques publiques en mobilisant les partenaires locaux et à suivre les progrès réalisés¹⁰. Les organismes publics porteurs de valeurs et de missions au service de l'intérêt général sont appelés à s'engager dans des démarches de ce type. Préoccupation affichée à l'échelle internationale et souvent nationale, elle l'est aussi devenue pour les services déconcentrés de l'Etat et les Collectivités territoriales (notamment les Régions, Communes ou Communautés de Communes), qui s'y engagent via des schémas locaux, tels les Schémas Régionaux d'Aménagement Et de Développement Durable du Territoire (SRADDET), les Plans Climats Air Energie Territoriaux (PCAET) ou les agendas 21¹¹.

Malgré une action publique davantage formalisée et un principe reconnu comme ayant une valeur constitutionnelle, la concrétisation du développement durable, au sens d'une « *nouvelle manière de penser le monde et de le "gérer"* »¹² relève essentiellement d'engagements volontaires et demeure un idéal à atteindre. Une des difficultés tient notamment au caractère extrêmement hétérogène de la définition, des enjeux et des échelles d'actions auxquels il renvoie. « *En dépit du flou conceptuel et politique qui entoure cette notion, en dépit des doutes*

⁷ Loi constitutionnelle n°2005-205 du 1^{er} mars 2005 relative à la Charte de l'environnement <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000790249>. Elle énonce 3 principes (prévention, précaution, pollueur-payeur) et détaille en 10 articles les droits et devoirs fondamentaux relatifs à l'environnement.

⁸ Engagement pris dans le cadre du Sommet de Johannesburg en 2002. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/636/94/PDF/N0263694.pdf?OpenElement>

⁹ Engagement pris dans le cadre de la Stratégie européenne de développement durable initiée les 15 et 16 juin 2001 lors du Conseil européen de Göteborg. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FRA/TXT/?uri=LEGISSUM:l28117>

¹⁰ Site du Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/strategie-nationale-transition-ecologique-vers-developpement-durable-2015-2020>

¹¹ 1358 démarches d'Agenda 21 recensées en France par le Comité 21, portées particulièrement par les Collectivités territoriales (83 %) mais aussi des établissements scolaires, des associations, des entreprises.

¹² BRUNEL S., op.cit., p. 70-91

sur les instruments à adopter pour sa mise en pratique, de la difficulté d'articulation et de définition des échelles pertinentes à sa mise en œuvre, malgré la multitude d'acteurs et la prégnance des conflits qui caractérisent leurs relations, le développement durable a acquis une dimension mondiale dont il est nécessaire de souligner l'intérêt comme les contradictions.¹³» Que ce soit d'un point de vue moral ou éthique ou encore au nom d'une nécessité admise, il renvoie à des enjeux planétaires mais il fait aussi écho à des problématiques locales. Il nécessite une appropriation et une action à l'échelle des citoyens et du territoire. « Répondre d'une façon responsable aux objectifs et aux aspirations de l'humanité nécessite l'appui de tous et chacun de nous.¹⁴ » S'il ne paraît plus suffisant de « Penser global, agir local¹⁵», tout ne pouvant se jouer à l'échelle de l'individu et du local, beaucoup d'initiatives peuvent cependant y être menées. En tant que structures d'accueil de personnes vulnérables, employeurs et acteurs du territoire, les Etablissements Sanitaires, Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) ont pleinement leur partition à jouer en la matière. Ne serait-ce que comme consommateur, utilisateur de ressources, voire pollueur. Les thématiques qui s'y rattachent sont extrêmement vastes qu'il soit question - pour n'en citer que quelques-unes - de gestion et de tri des déchets, de qualité de l'air intérieur, de conditions de travail ou encore d'ouverture sur le territoire, mais aussi plus globalement d'une réflexion sur l'intégration du développement durable dans le fonctionnement global de l'établissement.

La définition, la plus couramment donnée, du développement durable est celle d'« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »¹⁶. Appliqué à un ESSMS, il s'apparente à une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) ; au sens où la RSE/RSO est synthétiquement « définie comme l'application des principes de développement durable au monde de l'entreprise et des organisations.¹⁷ » Ces termes et leur articulation seront davantage précisés ci-après. Un aspect à noter d'emblée est leur intérêt pour questionner une activité et penser différemment les manières de produire et de consommer afin de réduire son impact, qu'il soit d'ordre économique, social ou environnemental. La notion de changement(s) apparaît donc indissociable de celle de développement durable, qu'elle soit appliquée au(x) Directeur(s) d'Etablissement Sanitaire, Social et Médico-social (DESSMS), aux équipes, aux usagers (patients/résidents), qu'il s'agisse de comportements individuels ou de pratiques collectives. Le sujet de ce mémoire est en lien avec la mission principale de mon stage qui était de « créer une nouvelle dynamique développement durable/RSE au sein de l'EHPAD. ¹⁸» Ainsi c'est

¹³GRANIER G. et VEYRET Y., op.cit.

¹⁴BRUNTLAND H., *Notre avenir à tous*, in Avant propos, 1987, p. 2

¹⁵ Expression popularisée par l'agronome René DUBOS lors du sommet de la Terre de 1972 à Stockholm

¹⁶BRUNTLAND H., *ibid*, p.40

¹⁷ Retraite complémentaire AGIRC-ARRCO FNAQPA, 2016, *Développement durable et responsabilité sociétale des entreprises. Guide à l'usage des établissements pour personnes âgées*, p.11

¹⁸ Cahier des charges du stage de professionnalisation

notamment à partir de la démarche déclinée à l'EHPAD *Les Jardins du Castel* (Ille-et-Vilaine) que la réflexion est construite. Le terme de développement durable (DD) est privilégié à celui de RSE ou de RSO ayant été perçu au sein de l'établissement comme plus accessible pour qualifier la démarche engagée. C'est cette notion qui sera utilisée, même si dans les faits des outils d'analyse et des références bibliographiques relatifs à la RSE seront aussi mobilisés.

Pour réaliser le présent mémoire, plusieurs méthodes (*cf.* annexe 2) ont été utilisées. Je souhaitais collecter la matière à partir d'un panel d'outils permettant de croiser les regards, les informations, et éventuellement de recueillir nuances, contradictions, précisions. Ce choix se trouve par ailleurs être en cohérence avec l'analyse de P. HASSENTEUFEL, sociologue, concernant les dynamiques collectives. Il n'est *pas* « *forcément opportun de se limiter aux entretiens et à l'analyse des productions discursives car l'observation directe (et/ou participante) permet aussi de comprendre la dynamique de structuration des acteurs collectifs, en prenant en compte les interactions individuelles.*¹⁹»

Concrètement, la méthodologie suivante a été déployée :

- 1) *Une phase d'exploration bibliographique, lecture et analyse documentaire* : dans un premier temps d'articles et d'ouvrages généraux sur le DD et la RSE, puis de supports concernant de manière plus spécifique la déclinaison de cette réflexion au secteur sanitaire, social et médico-social (articles, études, enquêtes, guides, rapports, vidéos, chartes d'engagement...), enfin d'ouvrages relatifs à la gestion de projet(s), au changement, au management, à la sociologie des organisations.
- 2) *La réalisation de la mission aux Jardins du Castel qui s'est déroulée ainsi* :
 - 2-1. Elaboration d'un diagnostic de l'existant : entretiens semi-directifs et lecture/analyse de ressources du type projet d'établissement, évaluation interne, rapports d'activités, supports déjà réalisés sur le développement durable - Charte du professionnel écoresponsable, audit déchets, guide de tri des déchets ... ;
 - 2-2. Rédaction d'une fiche projet et d'une note de présentation de la démarche envisagée à destination du personnel et des membres du Conseil d'Administration (CA), du Conseil de la Vie Sociale (CVS) et du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ;
 - 2-3. Recueil de propositions et idées : observation participante, 3 sessions d'un groupe de travail, enquête par questionnaire auprès des professionnels sur leur représentation du DD et leur intérêt pour agir à l'échelle de l'EHPAD, échanges avec résidents, animations lors de la semaine du DD, entretiens complémentaires avec certains professionnels ;
 - 2-4. Echanges avec des partenaires extérieurs visant à mieux connaître leur engagement sur le sujet et l'accompagnement possible d'un EHPAD : entretiens avec chargé de mission développement durable au Conseil départemental (CD) d'Ille-et-Vilaine, chargé de mission

¹⁹ HASSENTEUFEL P., 2011, *Sociologie politique : l'action publique*. Paris : Editions Armand Colin, p. 75

zéro déchets au Syndicat Mixte pour la Collecte et le Traitement des Ordures Ménagères (SMICTOM), responsable de l'espace pré-ados du territoire, participation à un forum sur le gaspillage alimentaire réalisé par un laboratoire public et à un groupe de travail organisé par le CD sur l'alimentation ;

2-5. Structuration d'une stratégie de développement durable : élaboration d'un livrable (version globale, synthèse, affiche et plan d'actions) avec l'identification d'un mode de fonctionnement pour la suite.

- 3) *Une démarche par rapport à d'autres EHPAD et des partenaires*²⁰ : via des entretiens semi-directifs avec 4 directeurs engagés dans une telle démarche, avec un qualicien intervenant sur 4 établissements différents, avec une chargée de mission DD à l'Agence Nationale d'Appui à la performance (ANAP), avec la personne en charge au CD du suivi des Etablissements médico-sociaux.
- 4) *La participation à un groupe de travail* (« Cercle développement durable ») de l'ANAP rassemblant pour un partage d'expérience des représentants d'établissements et d'une fédération du secteur, la Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées (FNAQPA) particulièrement engagée sur le sujet depuis le lancement en 2013 d'une recherche-action nationale sur la RSE dans les établissements et services pour personnes âgées menée auprès de 15 structures volontaires²¹.
- 5) *La présentation de la stratégie de DD menée aux Jardins du Castel*, le 22 août 2018, lors de la séquence consacrée à la RSE, dans le cadre de la formation de la promotion 2017-2018 d'élèves DESSMS. Réalisée en association avec 2 ESSMS engagés dans une démarche de ce type, elle fut l'occasion de croiser les regards et les expériences.

J'ai ainsi eu recours à des entretiens semi-directifs à plusieurs niveaux : en interne (9) pour dresser un diagnostic de l'existant en matière de DD aux *Jardins du Castel* et pour mieux cerner les représentations, les leviers et freins identifiés et recueillir des propositions ; en externe (7) pour enrichir, grâce à d'autres points de vue, la réflexion sur la mise en œuvre d'une telle démarche. Dans ce cadre, j'ai notamment échangé avec deux directeurs d'EHPAD impliqués depuis les débuts dans la recherche action précitée et encore fortement mobilisés sur le sujet. Ma méthodologie d'enquête a reposé également sur de l'observation participante lors de diverses instances et réunions internes (CHSCT, réunions qualité, réunions de direction, réunions relatives à l'organisation du travail dans le nouveau bâtiment...). Cela m'a notamment permis d'entendre les professionnels s'exprimer sur leurs pratiques, sur des actions menées qu'elles s'inscrivent dans un esprit de développement durable ou en contradiction, qu'elles soient explicitement associées à ce sujet ou non. D'ailleurs, il peut être noté qu'au fur et à

²⁰ Cf. grille d'entretien annexe 3

²¹ Recherche Action *ADD'AGE* : Action Développement Durable au service du grand AGE. <http://www.fnaqpa.fr/fr/add-age/presentation-du-projet/359-add-age-action-developpement-durable-au-service-du-grand-age>

mesure de l'avancée de la mission, la notion a été davantage présente dans les propos des agents en référence à des activités menées ou envisagées.

Les éléments issus des entretiens et de l'observation ont été consignés dans un « *journal de terrain* »²².

Le sujet étant très vaste, l'angle d'approche retenu est celui de l'application du concept de DD au secteur sanitaire, social et médico-social sans procéder à un éclairage international ou juridique sur la notion, autre que celui déjà apporté. L'analyse sera plus précisément ciblée sur les EHPAD, bien que des éléments communs de réflexion ou de méthode puissent se retrouver pour tout ESSMS. Par ailleurs, ce ne sont pas des thématiques spécifiques relevant du développement durable (gestion des déchets ou des ressources, achats responsables, qualité de vie au travail...) mais bien la mise en œuvre d'une démarche pour prendre en compte cet enjeu au sein d'un établissement qui sera questionnée.

Au regard des lectures réalisées et de la pratique observée, trois hypothèses sont associées au raisonnement : 1. L'engagement dans le développement durable est lié aux convictions du directeur de l'intérêt d'une telle démarche. 2. La formalisation d'une stratégie est un élément de mobilisation des professionnels nécessaire mais non suffisant. 3. L'engagement dans une telle stratégie est générateur de changement(s) multidimensionnel(s) qu'il revient au directeur d'accompagner au mieux.

L'objectif, en croisant ces axes de réflexion, est d'identifier les ressources à mobiliser en tant que directeur pour faire du développement durable une démarche porteuse de sens, ancrée dans les pratiques, au service d'une finalité partagée qu'est l'accompagnement le plus personnalisé possible du résident. La problématique est dès lors de savoir si la formalisation d'une démarche est pertinente et réalisable dans un ESSMS et si elle peut avoir de réelles répercussions sur l'établissement. Quel rôle pour le directeur d'accompagnement du changement issu de la formalisation d'une stratégie de développement durable ?

Ce mémoire pour y répondre aborde plusieurs questions : Quelle plus-value d'une démarche développement durable pour un directeur d'établissement ? Comment peut-il impulser une dynamique ? Quel contenu et quel esprit donner à une telle démarche ? Comment faire en sorte qu'elle soit un projet fédérateur et porteur de sens pour les professionnels de l'établissement ? Comment en faire un domaine d'action profitable et investi par les résidents ? Comment en faire un levier d'intégration au territoire et d'ouverture renforcée de l'EHPAD sur l'extérieur ? Comment pérenniser cet engagement dans le temps ?

Si les axes de réflexion autour de ce sujet apparaissent multiples, ils questionnent le positionnement du DESSMS, son approche managériale, et le fonctionnement de l'établissement appréhendé dans sa globalité.

²² PERETZ H., 2004, *Les méthodes en sociologie. L'observation*. Paris : Editions La Découverte, Collection Repères, p. 15

Il sera tout d'abord étudié l'intérêt d'engager un établissement dans une démarche de développement durable (I), puis les modalités de définition et de mise en œuvre d'une telle stratégie (II) avant d'aborder des pistes de réflexions et préconisations pour pérenniser cet engagement (III).

I - DE L'INTERET D'ENGAGER UN ETABLISSEMENT DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Cette partie interroge l'opportunité d'engager un établissement dans une telle démarche et la manière dont le directeur peut mobiliser les équipes et les résidents sur le sujet : quel intérêt de se saisir de cet enjeu dans le secteur sanitaire, social et médico-social et comment l'aborder ?

1.1 - Des définitions communes à partager : un préalable ou un facilitateur à la mise en place d'une démarche de développement durable ?

Les références à la RSE et plus largement au développement durable (DD) ont connu un véritable essor auprès d'un nombre important d'acteurs, qu'ils soient du monde économique, social ou politique²³, l'un et l'autre terme étant souvent cités alternativement. DD, RSE, RSO : Quel est le sens derrière ces mots ? (1) Faut-il passer par l'accord sur des définitions communes pour mettre en œuvre une démarche de ce type en établissement ? (2)

1) DD, RSE, RSO : de quoi s'agit-il ? Quelle articulation entre ces notions ?

Si l'importance de l'enjeu a précédé la notion, celle de développement durable a été conceptualisée à partir des années 70. Ainsi en 1972, le Club de Rome²⁴ publie un ouvrage *Halte à la croissance* initiant un large débat qui conduit du concept d'« écodéveloppement » discuté lors de la conférence internationale de Stockholm à celui de « développement durable » qui s'est diffusé 10 ans plus tard. D'autres termes lui ont également préexisté ou sont évoqués pour le remplacer, parmi lesquels « *soutenabilité* », « *limites de la croissance* », « *développement écologique* », « *développement humain* ». Dans tous les cas, ils renvoient à la nécessité d'un modèle différent de société davantage tourné vers la sobriété.

Forgé par des scientifiques de l'Union internationale pour la conservation de la nature, celui de développement durable a été popularisé en 1987 par la Commission sur l'environnement et le développement de l'ONU dans le rapport intitulé *Notre avenir à tous* (dit Bruntland). Il est couramment défini comme un mode de développement qui « *répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». ²⁵ Cette définition est indissociable d'un principe de responsabilité dans le temps et dans l'espace, devant se traduire par une vigilance quant à l'impact des activités d'une part sur les êtres vivants et les ressources ici et ailleurs dans le monde, et d'autre part sur les générations futures. Deux philosophes européens sont identifiés comme les inspirateurs des idées fondatrices du développement durable²⁶. H. JONAS d'une part en mettant l'accent sur la solidarité intergénérationnelle et sur la précaution : les individus devraient ainsi agir afin de ne

²³ GOND J. & IGALENS J., 2016. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France. p. 19

²⁴ Association fondée en 1968 réunissant scientifiques, économistes, chefs d'entreprise, fonctionnaires nationaux et internationaux. <https://www.clubofrome.org/>

²⁵ Du nom de Gro Harlem BRUNTLAND, ancienne Premier Ministre de Norvège, présidente de la commission précitée. Op. cit., p. 40

²⁶ CAPRON M., QUAIREL F., 2007, *La responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Paris : Edition La découverte, Collection Repère, p.12

créer aucun dommage et répondre de leurs actes non *a posteriori* mais *ex ante* en démontrant que leurs actions n'auront pas d'effets négatifs. E. LEVINAS d'autre part en théorisant « *une forme spécifique d'humanisme* ²⁷ » qui repose sur un principe de responsabilité selon lequel chacun devrait considérer les risques qu'il fait peser par ses actions sur les autres et sur la société dans son ensemble, et renoncer à celles-ci le cas échéant ²⁸.

Dans sa logique même, le développement durable s'apparente à « *une interprétation de l'intérêt général : assurer pour tous, en tous lieux et moments, aujourd'hui comme demain, un cadre de vie qui garantisse à chacun le plein exercice de ses droits.* ²⁹ » Il est couramment représenté comme reposant sur l'interdépendance entre trois piliers : social ou sociétal³⁰, économique et environnemental.



Cette conception implique, théoriquement, de veiller à ce que les activités mises en œuvre soient à la fois « *viables* » (économiquement rentables et écologiquement supportables), « *vivables* » (écologiquement supportables et socialement justes) et « *équitable* » (économiquement rentables et socialement justes).

Un aspect problématique est la coexistence de ces trois dimensions « *en tension et confrontation, voire contradiction, permanentes* ». « *Selon la place occupée dans la société ou selon des représentations différentes, chacune peut être vécue comme un moyen, un objectif ou une condition* ³¹ », et non comme des dimensions complémentaires. Cela induit généralement différentes approches (socio-centrée, écolo-centrée ou économique-centrée) ou postures³² qui impliquent à la fois des arbitrages et la négociation de compromis. Pour un DESSMS, la posture idéale³³, inviterait à voir « *Le social comme un objectif, l'économie un moyen et l'environnement une condition.* »³⁴ La question de sa compatibilité avec un contexte de contraintes fortes sur les ESSMS, tant réglementaires que financières, émerge d'emblée.

Appliquée au secteur sanitaire, social et médico-social, Olivier Toma, Fondateur du Comité pour le Développement Durable en Santé (C2DS), indique que la notion renvoie à « *quatre aspects* :

²⁷ Ibid, p. 12

²⁸ LEVINAS E., 1972, *Humanisme de l'autre homme*, Editions LGF/Le livre de poche.

²⁹ CASTELLANO S., et al., 2012, « Développement durable et santé publique. Vers un nouveau modèle d'une santé égalitaire ? », in *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 253, no. 1, p. 108

³⁰ Le qualificatif social renvoie principalement aux relations employeurs/employés (ex. dialogue social), sociétal est plus largement relatif à la société. C'est ce dernier terme qui est généralement retenu pour expliciter la RSE.

³¹ CAPRON M., QUAIREL F., op. cit. , p.12-13

³² Ibid, p. 13. 6 postures types sont identifiées selon la place accordée à l'une ou l'autre des dimensions du DD et à leur interaction.

³³ Qualifiée d' « humanisme raisonné » par CAPRON M. et QUAIREL F., ibid, p. 13

³⁴ BADDACH F.; LEBLANC S., 2015, *Les fiches outils de la RSE*. Paris : Eyrolles. p. 18

la réduction des impacts environnementaux, la maîtrise et la réduction des impacts sur la santé humaine, l'amélioration des relations entre acteurs, et enfin l'optimisation des dépenses.³⁵»

Derrière ces termes, qu'il soit question d'intérêt général ou de conciliation entre différentes dimensions, le DD s'apparente à un idéal à atteindre. Historiquement, « *projet de société pour la vie bonne et en commun sur Terre* », c'est un idéal pour guider l'action collective, à la fois idéal de justice sociale pour aujourd'hui et pour les générations futures, idéal de précaution et de justice environnementale, idéal politique d'un débat ouvert et de participation à la décision et aux choix³⁶. Le défi est alors de passer de la théorie à la réalité, du concept à la recherche de son incarnation dans des pratiques.

Aujourd'hui l'essentiel des articles et guides publiés dans le secteur sanitaire, social et médico-social mais aussi plus globalement relatifs aux entreprises et autres organisations (associations, collectivités...), assimilent DD et RSE, faisant de cette dernière, « *l'application des principes du développement durable à une organisation.* » La lecture de quelques ouvrages précise cependant que ce sont deux termes de « *niveaux différents* »³⁷. Concept macroéconomique et macrosocial pouvant avoir un usage citoyen, le DD diffère de la RSE qui est de l'ordre du micro-économique. Le premier « *interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent les activités économiques. La RSE constitue la modalité de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation.* »³⁸

Concept plus ancien que le développement durable³⁹, la RSE a cependant repris de l'ampleur avec « *l'institutionnalisation* »⁴⁰ de celui-ci au niveau international.

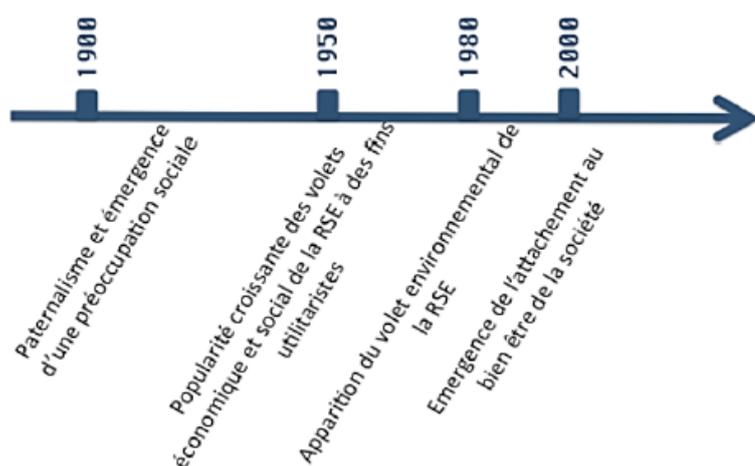


Figure 3: l'évolution du concept de RSE (S. Berthezene, Lyon 1, 2014)

³⁵ TOMA O. « Quel développement durable en santé ? », in *La Revue territoire et santé*, Mai-juin 2016 n°3, p. 6 à 10

³⁶ PESTRE D. « Développement durable : anatomie d'une notion », in *Natures Sciences Sociétés* 2011/1 (Vol. 19), p. 31-39.

³⁷ En ce sens notamment, CAPRON M., QUAIREL F. Op. cit., p.14, et BERTEZENE S, et VALLAT D., 2015, *Manager la RSE dans un environnement complexe – Le cas du secteur médico-social français*. Editions EMS Management et société, p.47

³⁸ CAPRON M., QUAIREL F., op. cit. p.14

³⁹ Trouvant son origine dans le paternalisme au XIXème siècle, la RSE s'est d'abord développée sous l'angle des préoccupations liées aux questions sociales, puis a fini par intégrer les volets économiques, écologiques et sociétaux en dépassant le cadre des seules entreprises.

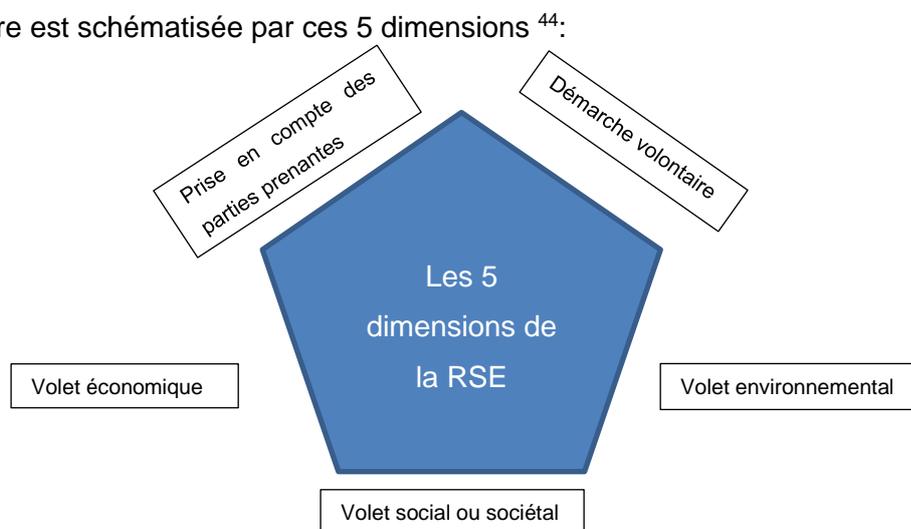
⁴⁰ BERTEZENE S. et VALLAT D., op. cit. p.53

La première définition ayant fait référence, proposée par R. Bowen (1953), « renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. [...] Nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus. » Il a fallu cependant attendre les années 2000 pour qu'une définition soit plus précisément posée.

La commission Européenne, dans sa 3ème Communication sur la RSE (2011) la qualifie de « responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Auparavant, dans son Livre vert publié en 2001⁴¹, la RSE y est décrite comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». Comme pour le développement durable, une fois le concept défini, il reste encore à le rendre concret.

Quelle que soit la définition retenue, et S. BERTEZENE et D. VALLAT citent une étude en analysant une quarantaine, elle est généralement entendue comme « un concept qui incite les organisations à intégrer volontairement les préoccupations sociales, environnementales et économiques, dans leurs activités au-delà de simples exigences réglementaires⁴² ». Elle implique aussi la prise en considération des attentes des « parties prenantes », au sens d'un « groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs organisationnels »⁴³. Il s'agit là d'une notion centrale de la RSE qui présuppose l'identification de l'ensemble des acteurs impactés ou impactant une activité ; pour un ESSMS principalement les usagers, le personnel, mais aussi familles, fournisseurs, institutions et partenaires... Destinée à mieux connaître leurs attentes et les potentielles répercussions, cette identification a toute sa place dans l'élaboration d'une stratégie, ce qui sera précisé ci-après.(II.2.2)

La RSE peut-être est schématisée par ces 5 dimensions ⁴⁴:



⁴¹ Livre vert de l'Union Européenne intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la RSE »

⁴² MOULAIRE M., 2017, *Pratiquer la RSE*, Paris : ESF éditeur, Collection Les Guides Direction[s], p.12

⁴³ FREEMAN R. (1984) notamment, in CAPRON M. et QUAIREL F., op. cit. p.33

⁴⁴ D'après DAHLSTRUD (2006-2008), in BERTEZENE S et VALLAT D. op. cit. p. 44

Issu initialement du champ de l'entreprise, ce concept s'est diffusé à tout type d'organisation, dont les acteurs du secteur sanitaire, social et médico-social, sous l'acronyme de RSO. Publiée en novembre 2010, la norme ISO 26 000⁴⁵ qui lui est consacrée, la définit comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société,*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes,*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales,*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

Dans les faits et au regard des lectures effectuées, les notions de DD et de RSE sont assimilées, et malgré l'existence d'un acronyme spécifique, c'est généralement celui de RSE qui est utilisé quel que soit le type d'organisation concerné. A partir de ces termes, l'intérêt pour les professionnels d'un établissement de partager leur signification reste à questionner.

2) DD, RSE, RSO : quel intérêt à partager des définitions en établissement ? Quelles représentations de la notion de DD pour les acteurs des Jardins du Castel ?

Dans l'absolu, il serait plus exact de parler pour un ESSMS de RSO ou de RSE, entendue au sens d'une « *Responsabilité Sociale d'Etablissement* »⁴⁶. Cependant à analyser les définitions, il apparaît que RSE ou RSO implique en commun avec le DD à la fois la prise en considération des trois piliers (économie, social/sociétal et environnement) mais aussi les notions de responsabilité et d'éthique. « *Les valeurs morales, éthiques et équitables bases fondatrices du développement durable constituent le ciment de ces trois piliers.*⁴⁷ » Bien que d'autres définitions puissent être proposées, l'éthique est ici entendue comme « *une réflexion sur la bonne ou la mauvaise façon d'agir en fonction du système de valeurs et des attitudes des acteurs* »⁴⁸ tandis que la responsabilité évoque « *l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier (en fonction de normes et de valeurs) et d'en supporter les conséquences.* »⁴⁹ Leur interaction peut être identifiée ainsi que le propose le schéma en page suivante⁵⁰, l'éthique constituant le fondement des actions tandis que le DD engage dans une dimension de long-terme. La RSE est une pratique autant qu'une philosophie à traduire au quotidien.

⁴⁵ Adoptée le 1^{er} novembre 2010 par l'Organisation Internationale de Normalisation (acronyme ISO retenu sur la base de sa dénomination anglaise - International Organisation of Standardisation), cette norme consacrée à la RSO pose des définitions et identifie des lignes directrices pour la mise en œuvre d'une telle démarche dans une structure (thématiques, principes, outils...)

⁴⁶ Expression consacrée par BERTEZENE S., VALLAT D., *op. cit.*, p. 32

⁴⁷ CASTELLANO S., et al., *op. cit.*, p. 107.

⁴⁸ MERCIER S. (2004), in BERTEZENE S., VALLAT D., *op.cit.*, p. 49

⁴⁹ FNAQPA, 2015, Rapport complet ADD'AGE, « Le développement durable, un axe d'avenir pour les projets d'établissements et de services du secteur des personnes âgées » ; p.

⁵⁰ Ibid, p. 29, Figure n° 4 Essai de schématisation du positionnement de la RSE par rapport à l'éthique et au DD.



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

DD comme RSE ont aussi pour similitude d'être des concepts multifactoriels invitant à porter un regard global, transversal autant que prospectif sur une activité ou sur le fonctionnement d'un établissement.

DD comme RSE « s'inscrivent également dans un processus décisionnel où les principes de concertation, de démarche progressive, de solidarité intra et intergénérationnelle sont fondamentaux.⁵¹ » De par ces similitudes, employer l'un pour l'autre n'est donc pas une erreur de langage majeure. Ces notions apparaissent profondément liées à la fonction de DESSMS, ne serait-ce que du point de vue de sa responsabilité vis à vis des équipes et des usagers, et plus globalement de l'établissement. N'est-il pas censé rechercher le bien-être du résident ainsi qu'un cadre de travail adapté pour les professionnels (social) tout en veillant à assurer la pérennité de l'établissement (économique) ? La dimension environnementale, moins naturelle pour ce secteur, paraît encore à explorer.

Par ailleurs, dans les faits, à l'EHPAD *Les Jardins du Castel*, il a été décidé en groupe de travail de parler de « développement durable » plutôt que de « RSE », de « RSO » ou « d'écoresponsabilité ». Ce terme étant davantage familier pour les professionnels (qui ont, pour reprendre les propos tenus alors, « souvent a minima au moins entendu ce terme ») mais aussi pour les résidents, les familles et les partenaires extérieurs, il est apparu qu'il serait plus facile de mobiliser et d'agir par son utilisation. C'est cette notion qui a servi de référence pour l'élaboration d'une stratégie et pour la mise en œuvre souhaitée d'une démarche de long terme. Un tel choix n'empêche pas l'emprunt d'outils (référentiels, questionnements des observatoires) ou de concepts (parties prenantes, coût global...) relevant du cadre davantage structuré d'analyse et d'élaboration d'une démarche de RSE.

Lors de la mission menée, il est apparu que la notion de DD était peu parlante pour les résidents mais que les thématiques associées, notamment celles relatives à la lutte contre le gaspillage (alimentation, eau, énergie...), l'étaient fortement. Lors de temps d'échanges, ils ont souligné l'importance d'agir sur des pratiques souvent en incohérence avec le mode de vie qu'ils ont

⁵¹ Guide AGIRC-ARCCO FNAQPA, op. cit., p. 22

connu auparavant⁵². En interrogeant via une enquête les professionnels de l'établissement, je craignais que la notion ne paraisse floue ou complexe, mais au contraire il est apparu un intérêt réel pour le sujet avec 76 réponses sur 86⁵³ renvoyant à une connotation positive du développement durable, thématique jugée « 1) mobilisatrice, 2) incontournable et 3) riche ».

S'il peut être noté que les professionnels n'ont pas attendu de qualifier leurs pratiques au regard du DD pour agir, leur donner la possibilité de choisir le terme qui leur semble le plus approprié et de tendre à une définition partagée paraît être un facilitateur. Ceci d'autant plus, face à une notion « *qui se construit et évolue au gré de la dynamique des acteurs qui en sont porteurs. Les principes qui lui sont attachés ne sont pas admis par tous ou bien chacun d'eux ne leur accorde pas la même place* »⁵⁴. DD comme RSE sont des concepts historiquement et sociologiquement construits, dont la perception diffère d'une personne à une autre en fonction de différents facteurs (culturels, sociaux, cognitifs...). Par ailleurs, il est évident que même en explicitant régulièrement la notion, celle-ci ne pourrait pas être partagée par tous, voire même connue de tous au sein d'un établissement, malgré d'éventuels efforts de communication en ce sens. De même, sans en appréhender totalement la définition, des professionnels peuvent être sensibles, et déjà engagés, dans la mise en œuvre d'actions s'y rapportant.

Ainsi, sans être un prérequis absolu, le partage d'éléments communs de définition est un facilitateur. Il s'agit en quelque sorte « *d'établir une convention de vocabulaire* »⁵⁵, de partager une signification commune. Un enjeu pointé dès l'engagement de ma mission de stage⁵⁶ a été d'être vigilante sur l'utilisation de ces sigles et termes (DD, RSE...) pour éviter à la fois un jargon technique et un désintérêt ou un rejet de la démarche. Il a semblé important d'inscrire dans la stratégie comme un défi à relever le fait de « *partager une définition la plus commune possible du DD.* »⁵⁷ Le choix a été fait de parler du développement durable comme étant la recherche d'une conciliation, dans les actions réalisées, entre les trois dimensions déjà évoquées. Il a été surtout mis en avant le fait qu'« *Au-delà du terme, il s'agit de tendre à la diffusion d'une culture commune au sein de l'établissement qui se traduise au quotidien par des actions, des réflexes parfois et la généralisation d'un questionnement sur le bien-fondé de telle ou telle pratique au regard de son impact potentiel sur l'environnement, sur la qualité de vie au travail ou le bien-être du résident ou sur son efficacité économique.* »⁵⁸

Plus qu'une signification précise, ce serait donc la diffusion d'un état d'esprit commun sur ce qu'implique le DD qui importe. Pour un DESSMS, il ne s'agit en aucun cas de fournir une définition complexe ou abstraite, mais de mettre l'accent sur les valeurs et les principes auxquels

⁵² Lumières allumées dans une salle inoccupée, quantité de nourriture trop importante avec une « incitation à laisser » par le personnel...

⁵³ L'enquête a fait l'objet d'un taux de retour de 50 %. A cette question, plusieurs réponses étaient possibles pour une même personne à partir des qualificatifs suivants : peu réaliste, peu concrète, concrète, mobilisatrice, incontournable, riche, autre.

⁵⁴ CAPRON M. et QUAIREL F., op. cit. p.12

⁵⁵ Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'énergie. Club développement durable des établissements publics et des entreprises publiques. 2016, *Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de RSE*, p. 13

⁵⁶ Cf. en ce sens, Annexe 5 : Note de présentation de la démarche

⁵⁷ Stratégie développement durable des Jardins du Castel, finalisée en juin 2018, p. 13

⁵⁸ Ibid. p. 5

elle renvoie : logique de responsabilité, de solidarité, de vigilance sur l'impact de telle ou telle action. Travailler avec les équipes sur la notion, et au-delà sur le sens que revêt le DD, sur ce qu'il implique pour un établissement, sur ce à quoi concrètement il se réfère dans une pratique quotidienne est de la mission intégrante du DESSMS désireux d'engager son établissement en ce sens. Au-delà du terme, c'est l'intérêt même de s'y engager qu'un directeur doit partager avec les équipes.

1.2 - De l'intérêt d'agir : un engagement à la croisée d'enjeux éthiques, stratégiques et managériaux

Il sera tout d'abord examiné quelle est la diffusion du développement durable dans le secteur sanitaire, social et médico-social (1) puis la nature de l'engagement. Il apparaît ainsi qu'il s'agit d'un engagement volontaire au service d'enjeux et d'attendus identifiés (2).

1) Une forte diffusion du DD dans le secteur sanitaire, social et médico-social

Le développement durable est une notion aujourd'hui bien inscrite dans le paysage sanitaire, social et médico-social. Cette thématique est au cœur de plusieurs recherches et travaux d'observatoires (ANAP, C2DS...), présente dans les discours des fédérations (notamment FEHAP, FHF, FNAQPA), dans de multiples dossiers et articles⁵⁹ récents de médias spécialisés (Gérontononews, Géroscopie, Hospimédia, Mensuel des maisons de retraite...) qu'il soit question de mise en œuvre d'une démarche ou de thématiques spécifiques. De nombreux ESSMS font aujourd'hui état d'un engagement que cela se traduise par un fort affichage, par des réalisations matérielles importantes (bâtiment HQE, panneaux solaires, achat de digesteurs...) ou par une approche "impressionniste" (par petites touches : actions sur le gaspillage alimentaire, tri et réduction des déchets, collecteurs de piles, mise en place d'un panneau pour faciliter le troc d'objets⁶⁰...) L'enquête nationale ADD'AGE, portée par la FNAQPA, pointait déjà en 2015 que « *les acteurs de terrain sont 41% à être engagés dans une stratégie et à mener des actions ayant un impact prouvé sur le développement de leur activité.* » Elle a aussi permis de montrer que « *près de ¾ des établissements interrogés font de la RSE sans le savoir.* ⁶¹ » La tendance actuelle semble plus importante encore bien qu'il soit difficile de la quantifier. Il peut même être considéré que tout établissement fait probablement déjà du DD sans en avoir conscience, tel Monsieur Jourdain⁶², et sans que cette dimension soit nécessairement portée en

⁵⁹ Comme l'illustre en partie les articles cités en bibliographie

⁶⁰ Panneau « Je cherche, je donne, je vends », à l'intention des professionnels mais aussi des familles, situé à l'entrée de l'établissement mis en place à l'EHPAD Massy-Vilmorin. LEVRAY N., 2016, « La nouvelle dynamique RSE fait sens à l'EHPAD Massy-Vilmorin » in La Gazette santé social; Idée développée aussi à l'EHPAD du Mihinic sur Rance (35), intervention du directeur à l'EHPAD le 22 août 2018.

⁶¹ Rapport ADD'AGE, op. cit, p. 29

⁶² Tel Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir dans la pièce de Molière *Le Bourgeois gentilhomme*. Expression utilisée par le directeur de l'EHPAD *Les Jardins du Castel* lors de l'entretien concernant le diagnostic initial, mais aussi dans différents articles ou ouvrages relatifs à la mise en œuvre d'une démarche de DD, par ex. MOULAIRE M., op. cit. p. 44.

tant que telle par la direction, notamment parce que le pilier social est dans la nature même du secteur, « *au cœur de ses métiers* »⁶³.

Dans le secteur sanitaire, le DD est bien présent en tant que paramètre à part entière de la certification⁶⁴. Il a ainsi été introduit dans le manuel de certification V2010⁶⁵ de la Haute Autorité de Santé (HAS). Dans ce cadre, huit critères sont examinés, rattachés à quatre domaines de référence : « *Référence 1 - stratégie de l'établissement, critère 1b : engagement dans le développement durable ; Référence 3 - gestion des ressources humaines, critère 3d : qualité de vie au travail ; Référence 6 - gestion des fonctions logistiques et des infrastructures - critère 6f : achats éco-responsables et approvisionnements ; Référence 7 - qualité et sécurité de l'environnement - 7a : gestion de l'eau, 7b : gestion de l'air, 7c : énergie, 7d : hygiène des locaux, 7e : gestion des déchets* ». Il y est par ailleurs mentionné que « *le développement durable est un principe directeur : les établissements ne doivent pas s'empêcher de se questionner sur le développement durable à travers les autres critères.* »⁶⁶

Dans le secteur social et médico-social, il n'existe pas de référence de ce type dans le cadre des évaluations internes ou externes, mais les guides pratiques⁶⁷ et résultats d'études menées confirment la multiplicité d'initiatives et l'intérêt des acteurs pour ce sujet.

De manière transversale au secteur sanitaire, social et médico-social, le DD apparaît être « *un sujet fédérateur pour l'ensemble des fédérations* »⁶⁸. Certains projets sont portés en commun, comme l'Observatoire du développement durable, les Trophées développement durable et la Convention d'engagement. Cette *Convention d'engagement volontaire en Développement Durable* signée en mai 2017 par les principaux acteurs du secteur⁶⁹ invite les ESSMS à se saisir du sujet et prévoit notamment que chaque structure puisse évaluer une fois par an « *sa maturité* » en DD via la participation à un observatoire⁷⁰. L'ANAP a été missionnée pour l'animer, notamment informer sur son existence et sur ses résultats. Son rôle sur le sujet se traduit par ailleurs de plusieurs manières : conception et animation d'une plateforme en ligne de ressources⁷¹, animation d'un « Cercle développement durable » (groupe d'échange de pratiques) ou encore organisation de journées nationales. Ce sont là des ressources sur lesquelles un DESSMS peut s'appuyer.

Ces différents outils (manuels de certification, convention d'engagement, observatoire...) ont en commun d'amener à porter un regard transversal sur le fonctionnement d'un établissement et

⁶³ Guide AGIRC-ARCCO, op. cit, p. 13

⁶⁴ Mise en place depuis 1996, la procédure de certification s'applique à l'ensemble des établissements de santé conformément aux articles L. 6113-3 et suivants du code de la santé publique. Elle est élaborée et mise en œuvre par la HAS (art. L. 161-37 et R. 161-74 du code de la sécurité sociale). Tous les 4 ans, les établissements procèdent à une évaluation externe destinée à évaluer la qualité des activités, menée par des experts-visiteurs mandatés par la HAS sur la base d'un référentiel (manuel de certification).

⁶⁵ Reconnu dans la V2014, mais de manière moins lisible et moins opératoire.

⁶⁶ Source site internet de la HAS, page sur le DD.

⁶⁷ Notamment, Guide AGIRC-ARRCO, op. cit. et MOULAIRE M., op.cit.

⁶⁸ ANAP, 2015, Actes de la journée nationale de la RSE

⁶⁹ FHF, FEHAP, FHP, UNICANCER, FNEHAD, SYNERPA, UNIOPSS, NEXEM, FNAQPA, CGDD, DGOS, DGCS et ANAP

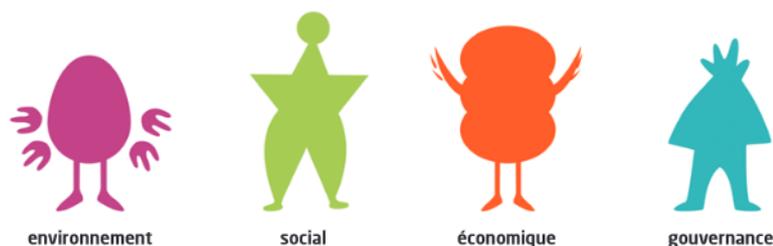
⁷⁰ 28 questions sont posées : 11 chiffrées et 7 appréciatives. Il est possible de ne pas répondre à tout. <http://rse.anap.fr/modd>

⁷¹ Publications, outils, témoignages, forum de partage d'expériences. <http://rse.anap.fr>

les actions qui y sont menées. Ainsi la convention d'engagement identifie-t-elle 8 domaines, par ailleurs examinés par tout établissement répondant à l'observatoire : 1 - management et pilotage de la démarche ; 2 - communication sur les enjeux du DD ; 3 - volet social et humain ; 4 - politique d'achat, 5 - préservation des ressources, de la qualité de l'air et l'efficacité énergétique dans les bâtiments, 6 - prévention et gestion des déchets, 7 - transports et déplacements des personnels, des personnes accompagnées, de leur entourage, des fournisseurs et des visiteurs, 8 - promotion des systèmes d'information. Dans tous les cas, il ne s'agit pas seulement de rendre compte de thématiques spécifiques (consommation d'eau, gestion des déchets, types d'achats...) mais de considérer aussi la gouvernance, la stratégie, le pilotage. D'ailleurs la représentation du DD par l'ANAP repose sur l'intégration d'un pilier gouvernance au côté des trois autres traditionnellement identifiés.

LES 4 PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ILLUSTRÉS!

L'ANAP a créé une identité visuelle dédiée aux actions développement durable qu'elle entreprend, avec un pictogramme pour chacun des quatre piliers du développement durable, repris dans ces actes.



La notion de gouvernance apparaît pertinente pour encourager l'intégration du DD dans les pratiques au sens où elle interroge notamment le portage par la direction et l'encadrement, les outils proposés au service de la stratégie et de sa déclinaison concrète ainsi que la démarche de sensibilisation, implication et mobilisation du personnel. Ainsi appliquée à un ESSMS, cette conception implique de considérer l'impact de ses activités dans ses missions, son fonctionnement et ses relations aux « parties prenantes », ce qui incite à porter un regard transversal sur son activité. Ces constats induisent en soi du changement, et sont intrinsèquement liés à la notion de management, ce qui sera détaillé ultérieurement.

Cependant ce n'est pas parce que la notion est à la mode, qu'un directeur doit s'y engager, sinon cela traduirait uniquement le souhait de profiter d'un effet d'aubaine. S. BERTEZENE évoque en ce sens le « *mimétisme institutionnel* » qui peut inciter à s'engager dans une telle démarche par conformisme ou sentiment d'obligation lié à la volonté d'un Conseil d'administration ou d'une direction générale de s'y engager par intérêt stratégique⁷². En ce sens, le recours au DD aurait uniquement un « *caractère instrumental* ». Cette approche paraît peu pertinente pour porter une dynamique alors qu'il existe de réels enjeux pour un ESSMS.

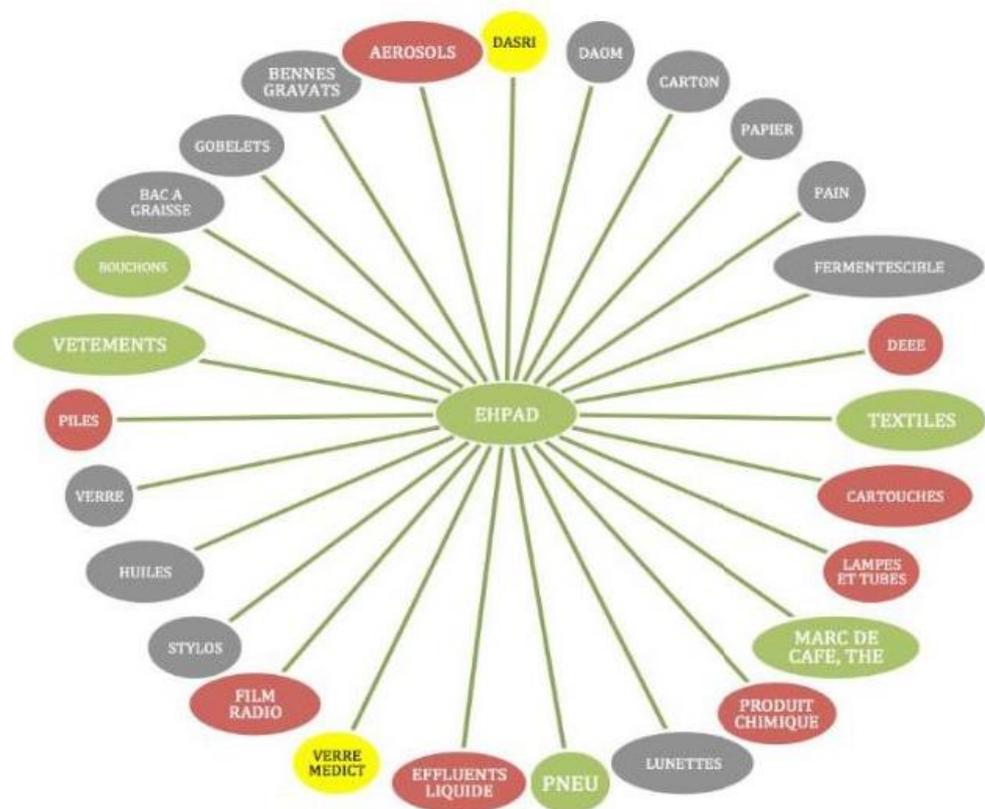
⁷² BERTEZENE S et VALLAT D., 2016, « Changement et engagement dans une stratégie RSE, le cas des ESMS français » in *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, p.7

2) Un engagement volontaire au service d'enjeux identifiés et d'attendus

La définition de la RSE renvoie, cela a été vu précédemment, à un principe d'engagement volontaire, par analogie il sera considéré qu'il en va de même pour le DD. Un point fondamental est donc la volonté du directeur de s'en saisir. L'enquête ADD'AGE précitée, comme d'autres études, pointe « *la sensibilité et la philosophie du dirigeant comme le levier principal de mise en œuvre d'une stratégie* » de DD⁷³. Au regard des échanges avec les directeurs contactés, ce principe apparaît être largement identifié car tous ont exprimé une forte conviction personnelle de l'intérêt d'agir sur ce sujet.

Les enjeux en la matière sont réels pour les ESSMS. Tout d'abord par l'ampleur du nombre d'établissements. Du côté des structures sanitaires 2 660 sont recensées offrant 415 000 lits et 68 000 places, correspondant à 1 022 000 Equivalents Temps Plein (ETP) pour le personnel non médical. Du côté des ESMS, plus de 32 000 sont comptabilisés avec 1 214 000 salariés⁷⁴.

En tant que structure émettrice de déchets et de gaz à effet de serre, consommatrice de ressources et de biens, un ESSMS est concerné par les enjeux du DD. Il dispose généralement d'un vaste patrimoine immobilier et génère de multiples déplacements (personnel, familles, bénévoles, fournisseurs mais aussi usagers...). Il produit un volume conséquent de déchets (estimés à 780 000 tonnes par an pour le secteur de la santé⁷⁵), de nature extrêmement variée⁷⁶ comme l'illustre le schéma ci-dessous.



⁷³ Notamment in Rapport complet ADD'AGE, op. cit., p. 8

⁷⁴ Données présentées par M-H. ORSAY, chargée de mission RSE à l'ANAP, lors du colloque Etre D3S aujourd'hui et demain. 30/03/2018

⁷⁵ Ibid, Données ADEME pour le secteur de la santé dans son ensemble. Egalement in *La Responsabilité sociale des établissements de santé et médico-sociaux*, plaquette de l'ANAP, mai 2016

⁷⁶ Synoptique des déchets existants dans un établissement. Rapport ADD'AGE, op. cit. p.47

Il utilise de l'eau (400 à 1 200 l. d'eau consommés en moyenne par jour et par lit en incluant les activités de blanchisserie, restauration, contre 150 à 200 l. par français et par jour) et de l'énergie (12% des consommations du secteur tertiaire en France, un EHPAD consomme 308 kWh/m²/an en moyenne). Par ailleurs, les achats dans le secteur de la santé sont évalués à 17 Md€ en 2017. Dans le cas d'un EHPAD, 20 à 25% de son budget sont consacrés aux achats (deuxième poste après la masse salariale). Tant en termes de coût global que d'impact sur l'environnement, agir sur ces questions est donc loin d'être neutre.

Par ailleurs, un EHPAD est aussi un acteur logique du développement durable et notamment du pilier social, en tant que lieu de vie pour les résidents et lieu de travail pour les salariés⁷⁷. Engagé dans un processus d'amélioration de la qualité avec comme pilier la bientraitance mais aussi la recherche de bonnes conditions de travail, c'est un domaine dans lequel un directeur a la responsabilité légale, morale et éthique d'engager son établissement. L'enquête réalisée aux *Jardins du Castel* auprès des agents sur la représentation du DD pointe comme levier l'importance de la mobilisation de l'équipe de direction sur le sujet. Au-delà d'un certain discours, il est attendu qu'elle montre l'exemple dans les faits et accompagne le changement.

Les établissements ne sont pas seulement des lieux de vie et de travail, ce sont aussi des acteurs de leur territoire (acheteurs, constructeurs, employeurs, producteurs de déchets...). Ils participent à l'image et à la dynamique du secteur des personnes âgées dans un contexte de vieillissement de la population⁷⁸. Dans la période actuelle marquée par des critiques régulières à l'encontre des EHPAD, traduire le développement durable dans les faits peut contribuer à changer les représentations. Il ressort de l'enquête ADD'AGE que près de 80% des établissements engagés « constatent une amélioration de leur image qui se traduit par une meilleure identification de la structure sur le territoire et auprès des parties prenantes. Ce gain de notoriété permet de renforcer l'attractivité de l'établissement, de valoriser ses acteurs et de redonner du sens au métier de l'accompagnement⁷⁹ ». Encore faut-il un travail d'explicitation, en continu, auprès des divers interlocuteurs pour éviter des amalgames ou incompréhensions (où le développement durable serait vu comme un « gadget », « un projet accessoire », une démarche visant à « diminuer les coûts ou à faire des économies sur le dos des résidents ou des usagers ».)

Si l'engagement dans le développement durable s'inscrit dans un processus non coercitif, le contexte réglementaire évolue sans cesse, avec des obligations nouvelles émergeant concernant le bâtiment, l'énergie, la qualité de l'air intérieur, le traitement des déchets, l'alimentation en structure collective... Prendre en compte ces questions, les anticiper doit permettre d'adapter les pratiques des professionnels, mais aussi ses bâtiments et son matériel afin de moins subir les évolutions ou de limiter les coûts lorsqu'elles deviennent indispensables⁸⁰.

⁷⁷ MOULAIRE M. op. cit. p. 34

⁷⁸ Guide AGIRC –ARCCO, op. cit., p. 18

⁷⁹ Etude ADD'AGE, op. cit., p. 86

⁸⁰ 11/2017, « Instaurer une démarche développement durable en EHPAD », in *Gérontonews*,

La démarche est aussi potentiellement génératrice d'économies (réduction de consommations inutiles, révision de certains achats) et de performance, notamment par l'intégration à rechercher d'une vision en coût global, permettant de dégager des marges de manœuvre budgétaires pour d'autres types d'achats ou des investissements⁸¹. Ce point sera développé en III.3.4.

Mettre en œuvre une telle démarche c'est pour un DESSMS impulser une dynamique de conviction. Destinée à soutenir un engagement collectif, elle ne peut se concrétiser et se pérenniser que si les professionnels ont envie de s'y investir parce que cela a du sens pour eux. Elle s'apparente à un « *sujet fédérateur*⁸² » et peut aider à dépasser d'éventuelles barrières entre agents liées aux fonctions et métiers. Agent de Service Hospitalier (ASH) comme Infirmier Diplômé d'Etat (IDE), contractuel comme titulaire, peuvent être force de proposition et acteurs. La pertinence d'une démarche de DD est aussi de considérer l'accompagnement comme un moyen et non comme une fin. Elle amène un nouvel éclairage, une nouvelle porte d'entrée, pour penser l'accueil et l'accompagnement du résident. En effet, la personne âgée en lien avec des professionnels côtoie ou non des proches (social). Elle est sensible à sa qualité de vie, à son confort (environnemental) et elle reste le principal financeur de son accompagnement (économique)⁸³. En ce sens, son accompagnement s'inscrit bien dans la logique même du développement durable. « *Centrée sur la personne accueillie, la RSE enrichit naturellement le processus d'amélioration continue de la qualité et les actions pour la bientraitance.*⁸⁴»

Au directeur d'agir afin que la démarche ne soit pas vue « *comme un supplément d'âme, la cerise sur le gâteau ou un plus marketing. Elle doit au contraire être considérée comme un axe d'avenir, un véritable paramètre de gestion, une orientation stratégique du projet d'établissement*⁸⁵». La manière d'aborder ces enjeux avec les équipes est fondamentale. Il ne s'agit pas de culpabiliser, de moraliser ni de s'attarder sur le tableau international des enjeux du DD. Ce n'est pas à l'échelle d'un ESSMS que ces derniers peuvent se résoudre, il revient cependant au directeur d'agir sur ce qui est de son ressort et de sa responsabilité tant pour ne pas contribuer à aggraver la situation que pour tendre à diminuer les impacts de l'établissement. La forme que peut prendre cet engagement est à considérer (1.3)

1.3 - De l'usage de la formalisation d'une stratégie de développement durable

Une question qu'il paraît pertinent de se poser est celle de la formalisation ou non de la démarche, le cas échéant du degré de formalisation et de ce que cela implique concrètement (1). Quelle peut être par ailleurs la place des normes, labels ou certifications dans cet engagement ? (2)

⁸¹ Guide AGIRC- ARCCO, op. cit. p. 18

⁸² Propos du directeur de l'EHPAD du Mihinic-sur-Rance lors de son intervention à l'EHESP le 25 août sur la démarche écoresponsable initiée dans l'établissement. Expression également utilisée dans le rapport ADD'AGE précité.

⁸³ Guide AGIRC-ARCCO, p. 17

⁸⁴ LEVRAY N., 2016, « La démarche RSE suppose un bouleversement organisationnel », in *La Gazette santé social*. Dossier : Développement durable : un levier de performance

⁸⁵ 11/2017, « Instaurer une démarche développement durable en EHPAD », in *Gérontonews*,

1) « Formalisation » de la démarche de DD : Quel intérêt ? Quel contenu ?

Il ressort des échanges avec les directeurs contactés que la démarche à l'œuvre dans leur établissement n'est pas nécessairement formalisée. Ainsi la référence au DD n'est pas nécessairement inscrite dans les documents stratégiques, projet d'établissement notamment, ou ne fait pas l'objet d'un document rédigé posant de manière précise les engagements (en termes d'axes, d'actions, d'échéancier), ou d'un plan d'actions spécifique. Ainsi à l'heure actuelle, sur les EHPAD de Montauban et Médréac (Ille-et-Vilaine), « *il n'existe pas de formalisation, d'actions identifiées en tant que telles comme relevant du développement durable* ». Cela se traduit davantage par une « *imprégnation des équipes au quotidien sur des questions pratiques (économie, recyclage, usage du compost...)* », via la vigilance de la direction sur le sujet et la présence d'un qualitatif pour accompagner les équipes. Ce constat était aussi pointé dans le rapport final de l'étude ADD'AGE. « *Malgré un secteur engagé dans la démarche, il apparaît 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.*⁸⁶ » Il y était attendu notamment que la formalisation permette « *de lever les principaux freins et de faciliter son caractère reproductible pour le secteur.* » Les deux directeurs engagés dans la démarche ADD'AGE ont mis l'accent dans l'entretien sur l'accompagnement méthodologique qui leur a été proposé leur permettant la réalisation de diagnostics et la formalisation d'un plan d'actions.

C'est ce travail qui a été mené aux *Jardins du Castel* au premier semestre 2018 se concrétisant par la rédaction d'une stratégie, « *feuille de route de la démarche développement durable aux Jardins du Castel* », posant à la fois des enjeux, des axes, des objectifs, des principes et une structuration pour la suite. Cette formalisation est à mon sens facilitante pour passer d'actions individuelles à une dimension collective d'engagement à l'échelle d'un ESSMS, en mobilisant non seulement la direction et l'encadrement, mais aussi les équipes, les résidents voire des parties prenantes externes, mais essentielles pour un établissement (familles, élus du territoire, tutelles, fournisseurs...) C'est non seulement disposer d'un support commun auquel se référer en interne pour conforter son action, mais aussi d'un outil de communication à destination de l'extérieur pour valoriser son engagement et chercher à l'approfondir en ralliant d'autres acteurs à sa démarche (partenaires financiers, techniques, d'autres ESSMS...)

Le rapport ADD'AGE précise qu'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.*⁸⁷ »

⁸⁶ Rapport ADD'AGE, op. cit., p. 56

⁸⁷ Ibid p. 54

Certains ouvrages font mention de la nécessaire définition d'une « *politique de DD* »⁸⁸. S'il paraît fondamental pour garantir une certaine dynamique en interne qu'un document soit élaboré, je n'entends pas par formalisation un cadrage total, un écrit qui n'aurait plus vocation à évoluer. Cela irait à l'encontre même de l'état d'esprit d'une stratégie de DD qui a, *a priori*, un caractère ouvert et évolutif. Il s'agit plutôt de définir collectivement, des lignes directrices, des règles du jeu partagées. Par formalisation, j'entends donc une feuille de route, un guide pour l'action posant des références destinées à être partagées, des principes et l'identification d'initiatives concrètes dans lesquelles s'engager. C'est aussi penser la manière dont la démarche doit être structurée (pilotage, animation, évaluation...) pour être, dans la mesure du possible, pérennisée (II.2.3). Là encore les différentes études consultées, mettent en avant l'importance d'impulser la démarche et de structurer sa gouvernance, son contenu, en conciliant « *bon sens et méthode* »⁸⁹. Il s'agit en quelque sorte de mettre le bon sens en action en s'appuyant sur des outils afin d'étayer la démarche et qu'elle ne reste pas à l'état d'un « bricolage institutionnel ». Construire la stratégie en s'appuyant sur la méthode projet peut être une manière de formaliser la démarche de DD. (II-2.2). L'inscrire dans la politique qualité de l'établissement également (II.2.3). Faut-il pour autant en passer par une normalisation, l'introduction de labels ou de certifications ?

2) Normes, certifications ou labels : quel usage ? Pour quels attendus ?

Il existe un nombre certain de normes, certifications et labels relatifs au développement durable. D'après l'Organisation Internationale de Standardisation (ISO), la norme est définie comme « *un ensemble de règles, de lignes directrices ou caractéristiques s'appliquant à des activités ou résultats et garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.* » Elle est ainsi entendue comme devant contribuer à améliorer un fonctionnement par le suivi d'un référentiel et la formalisation d'outils ou procédures. Elle s'apparente en quelque sorte à un « idéal-type » au sens d'une construction intellectuelle dont, par définition, il n'existe aucun exemple dans la réalité, mais fonctionne comme modèle pour comprendre cette réalité. Leur dimension est variable : certaines sont globales (ISO 26 000 relative à la RSO), d'autres spécifiques à un pilier (pour l'environnement : ISO 14 001, certification Haute Qualité Environnementale (HQE) à l'occasion d'une construction ou réhabilitation ou encore référentiel européen EMAS pour Eco Management and Audit Scheme, pour le social : certification internationale SA 8000, SGS Qualicert sur le référentiel des EHPAD...). Plusieurs publications incluent dans cette liste de normes et de référentiels les « *Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles* »⁹⁰, relevant du pilier social. Sans prétendre à l'exhaustivité, un schéma récapitulatif de ces outils est proposé en annexe 4. Certains sont d'usage national, d'autres encore européen voire

⁸⁸ MOULAIRE M., op. cit., p. 63, aussi Rapport ADD'AGE, op.cit. p.56. Entendue au sens d'intentions générales, précisant à la fois les engagements de l'établissement et les moyens et compétences réunis pour satisfaire à ces engagements.

⁸⁹ Par ex. Guide AGIRC-ARCCO, op.cit. p.21-22

⁹⁰ Définies par l'Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ANESM), absorbée par la HAS, elles invitent à engager les ESSMS dans des pratiques relatives à la bientraitance, l'éthique, la personnalisation de l'accompagnement, l'ouverture sur l'extérieur...

international, peu concernent uniquement le secteur sanitaire, social et médico-social ce qui peut interroger sur leur pertinence pour examiner le fonctionnement d'un ESSMS.

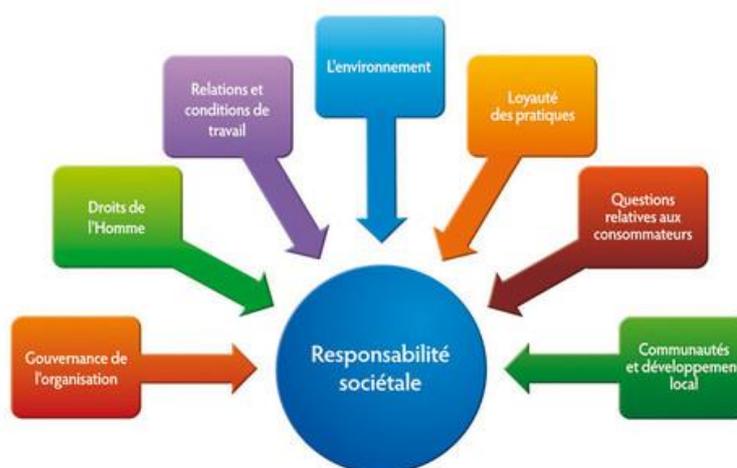
Dans tous les cas, ces procédures ne sont pas obligatoires pour une structure sanitaire, sociale ou médico-sociale. S'y engager fait donc l'objet d'un choix de direction. La question sous-jacente est ce qu'il en est attendu : une reconnaissance par les tutelles de son engagement ? Une éventuelle valorisation financière (intégration au Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens, atout dans le cadre d'une réponse à un appel à projet...) ? Une valorisation sur le territoire de son engagement ? Une mobilisation en interne autour des enjeux et actions à mener identifiés à partir de référentiels ? Un maintien de la dynamique, voire un approfondissement ? Une structuration de la démarche ?...

Leur avantage est d'offrir une méthode, un cadre d'analyse. Elles permettent ainsi, à l'instar de la certification des EPS « *d'authentifier l'engagement de l'établissement dans le développement durable*⁹¹ » via un regard extérieur posé sur son fonctionnement. Elles contribuent également à montrer la conformité des pratiques, à leur reconnaissance, et à indiquer le « *degré d'intégration de la démarche RSE à la stratégie globale de l'établissement* ⁹² ».

Consacrée à la RSO, la norme ISO 26000 est celle qui pourrait faire le plus référence dans le secteur. Cette norme ne fait pas l'objet d'une certification par l'AFNOR mais d'un score. Elle n'a pas vocation à « *rendre les résultats des démarches de responsabilité sociétale conformes à des obligations spécifiques* »⁹³ mais plutôt à poser des lignes directrices. Cependant certains organismes privés accompagnent, moyennant finances, sa mise en œuvre en établissement.

Le support d'autodiagnostic étant accessible en ligne ou divers guides donnant les grandes lignes de cette norme, il est possible de s'en saisir en interne. Son usage cependant a paru inapproprié aux *Jardins du Castel*, notamment avec les équipes, tant par la terminologie que par son caractère exhaustif. Elle est

délinée en 7 items, indiqués dans le schéma ci-après, dont les intitulés sont peu parlants en tant que tels pour un ESSMS, et en 7 principes : redevabilité, transparence, comportement éthique, intérêts des parties prenante, principe de légalité, prise en compte des normes



internationales de comportement, respect des droits de l'Homme.

⁹¹ Source : site internet de la HAS sur la rubrique consacrée au DD dans la certification

⁹² Guide AGIRC-ARCCO, op. cit. p. 91

⁹³ DUBIGEON O., 2011, « Comment intégrer l'ISO 26000 de manière crédible ? », in *Revue techniques hospitalières, la revue des technologies de la santé*, n°728, p.33

Son utilisation en établissement demande un travail tant de pédagogie pour l'explicitier et la rendre accessible aux équipes que de traduction pour la rendre opérationnelle.

En lien avec AFNOR Certification, le C2DS a publié deux guides pour adapter son contenu l'un au secteur sanitaire⁹⁴, l'autre au secteur social et médico-social⁹⁵. Ainsi les 7 critères ont-ils été réorganisés en 5 thématiques globales appropriées au secteur (gouvernance ; mise en œuvre de la stratégie : intégration au processus d'établissement et communication ; ressources humaines, relations et conditions de travail ; modes de production de services et de soins personnalisés, consommation durable et questions relatives aux usagers ; et ancrage territorial.)⁹⁶ Il en ressort la déclinaison de ces thèmes en 55 domaines donnant chacun lieu à une fiche synthétique identifiant des critères, des objectifs et mettant en avant des initiatives exemplaires réalisées. D'usage plus aisé et plus opérationnel, ce guide s'apparente non à un référentiel pour évaluer ses pratiques ou mettre en œuvre une méthodologie spécifique de A à Z mais à un instrument dont il est possible de s'inspirer, en fonction des orientations souhaitées au sein de l'ESSMS et de sa maturité en matière de DD, pour structurer sa méthodologie, approfondir une thématique donnée ou identifier des exemples d'indicateurs.

Globalement pour l'ensemble des outils évoqués, il paraît pertinent pour un DESSMS d'en avoir connaissance, de voir dans quelle mesure il est possible de s'en inspirer et comment ils peuvent être articulés à l'état d'avancement de la réflexion au sein de l'établissement. Sans s'engager dans une démarche aussi poussée et cadrée sur la base d'un référentiel, il paraît possible de mettre en place une stratégie cohérente et opérationnelle. Avoir une approche simple d'un point de vue méthodologique (ce qui n'exclut pas qu'elle soit rigoureuse) et accessible en terme de langage est sans doute le gage de réussir à associer les (des) professionnels.

Outre le coût d'une normalisation ou labellisation, l'inconvénient majeur est que ces démarches peuvent induire une certaine « *standardisation* »⁹⁷. Le risque serait d'avoir une démarche hors-sol, une « *RSE de vitrine* »⁹⁸, pour coller à un cahier des charges et ne serait pas synonyme nécessairement de sens donné à la démarche en interne et de sens partagé avec les équipes.

Les différents directeurs sollicités à ce sujet, dont celui des *Jardins du Castel*, ont exprimé une absence d'intérêt en l'état actuel pour un processus de ce type. Questionnée sur ce point, mon interlocutrice à l'ANAP estime que ce n'est pas « *forcément la meilleure approche pour un établissement qui commence à travailler sur sa démarche* », « *très lourde* » (notamment en temps à y consacrer), « *pas toujours comprise des équipes* ». « *Elle peut l'être dans un deuxième temps pour un établissement qui souhaiterait aller plus loin* »⁹⁹.

⁹⁴ C2DS-AFNOR. 2015. *Guide de lecture de la norme ISO 26 000 pour le secteur sanitaire*, 125 p.

⁹⁵ C2DS-AFNOR. 2017. *Guide de lecture de la norme ISO 26 000 pour le secteur médico-social*, 122 p.

⁹⁶ LEVRAY N., 04/2017, « Mettre en œuvre une démarche RSE dans le médico-social : du diagnostic au plan d'action », Dossier DD : un levier de performance, in *La Gazette santé social*,

⁹⁷ Rapport ADD'AGE, op. cit. p.52

⁹⁸ BERTEZENE S. et VALLAT D, 2016, op. cit. p. 7

⁹⁹ Entretien téléphonique du 18 mai 2018

Par ailleurs il peut être noté qu'aux *Jardins du Castel*, l'établissement est engagé dans un processus de labélisation Humanitude¹⁰⁰. Pour un DESSMS, il est important de veiller à ne pas se disperser dans plusieurs projets de ce type. Consommateurs de temps pour les équipes et d'énergie, ils supposent de porter ce dossier ou d'identifier une personne avec du temps dédié. Auquel cas, la finalité recherchée qui est le bien-être du résident pourrait être mise à mal.

Ainsi pour un directeur désireux d'engager un établissement dans une démarche de DD, il apparait essentiel de veiller à partager avec les équipes des éléments communs de définition (I.1), d'identifier les enjeux et les attendus, et de les communiquer de manière non culpabilisante ou moralisatrice (I.2). Si la recherche d'une certification ou labélisation est appropriée à certains contextes d'ESSMS, plus qu'une formalisation stricte il est essentiel de tendre à définir un cadre méthodologique général en vue de la diffusion d'une « nouvelle culture » (I.3) pour que, collectivement, direction et professionnels aillent de l'avant dans ce domaine. En ce sens, la définition et la mise en œuvre d'une stratégie permet d'opérationnaliser la démarche pour passer de l'individu au collectif, du spontané au structuré, d'un intérêt identifié par un directeur à une dimension souhaitée et intégrée par les agents (II).

¹⁰⁰ L'établissement est engagé dans une démarche « En route vers le label ». Concrètement cela se traduit par la mise en place de réunions trimestrielles d'un comité de pilotage et la tenue de groupes actions, visant sur la base d'outils d'analyse construits en interne, à réaliser un diagnostic des pratiques. Cette approche revendique une « *prise en considération de l'utilisateur dans son humanité et sa singularité* » reposant sur quatre piliers : le regard, la parole, le toucher et la verticalité. Précisions : <http://www.lelabelhumanitude.fr>

II - DEFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Cette partie vise à examiner les modalités de mise en œuvre d'une démarche de DD de la réalisation d'un état des lieux initial (2.1), en passant par la définition de la stratégie proprement dite (2.2), jusqu'à la structuration à un stade précoce de la suite de la démarche (2.3).

2.1 - Un état des lieux initial à réaliser : un engagement déjà marqué aux *Jardins du Castel* mais sans réelle dimension collective.

Les guides relatifs à la mise en œuvre d'une démarche de DD mettent l'accent sur l'importance pour tout établissement de dresser en premier lieu un diagnostic des actions déjà menées. Pour ce faire, le contexte et le fonctionnement de l'établissement sont à appréhender (1). L'état des lieux initial en matière de développement durable se construit sur cette base (2).

1) *L'état des lieux initial : un contexte d'établissement à appréhender*

Considérer l'architecture, le fonctionnement et la culture de l'ESSMS dans lequel la démarche de DD est initiée est un préalable pour adapter son contenu et son format aux réalités du terrain. Des éléments sont mobilisés pour présenter *Les Jardins du Castel* au regard de la thématique¹⁰¹. Il s'agit d'un EHPAD public autonome situé sur la commune de Châteaugiron, en zone périurbaine, à 20 km de Rennes. La capacité d'hébergement est de 121 lits, avec en outre un Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA) de 14 places et un accueil de jour (AJ) de 6 places. Sur un seul site, l'établissement est organisé autour de 4 bâtiments distincts pour l'hébergement, rattachés à 2 pôles : pôle maison de retraite (2 bâtiments de 2 étages) et pôle Alzheimer (2 bâtiments de plain-pied, dont un avec le PASA intégré). Une nouvelle construction a été livrée fin juin 2018 pour, à capacité constante, proposer de meilleures conditions d'accueil des résidents et un accompagnement plus adapté à des profils de personnes plus dépendantes. L'ancien bâtiment libéré est en restructuration pour un usage autre que l'hébergement (bureaux, salles de formation, pôle locomoteur...). Par ailleurs, l'AJ est situé dans un logement, mis à disposition par la Communauté de Communes, à proximité immédiate de l'EHPAD. Le patrimoine immobilier de l'établissement est donc conséquent¹⁰² : aux lieux d'accueil et de vie des personnes âgées, s'ajoutent l'atelier des agents des services techniques (une ancienne maison), une maison des familles (ancien logement du gardien/jardinier en réhabilitation pour accueillir des proches venant visiter un résident) ou encore le logement de fonction du directeur. Les prestations hôtelières sont majoritairement internalisées : restauration, entretien des locaux, blanchisserie (à l'exception du linge plat). Il paraît plus aisé d'agir directement en matière de DD auprès des agents de ce fait. Par ailleurs, la structure est saine financièrement¹⁰³.

¹⁰¹ Données issues du rapport d'activité 2017, des entretiens et de l'observation participante.

¹⁰² Surface globale du terrain : 18 279m², surface plancher du bâti : 11 218 m² dont 2 219 m² pour le nouveau bâtiment.

¹⁰³ Budget exécutoire 2017 de 5 252 374€ avec un résultat d'exercice de 11 547€

L'EHPAD est doté d'une équipe pluri-professionnelle étoffée¹⁰⁴ et investie (100 agents correspondant à 86,2 ETP). Un atout de l'établissement est la présence de cette équipe diversifiée et formée : agents du quotidien (IDE, AS, AMP, ASH, services généraux, techniques...) mais aussi 2 animatrices (1,7), kinésithérapeute (0,6), ergothérapeute(0,8), médecin coordonnateur (0,6), psychologue (0,5), qualitatif (0,5), art-thérapeute (0,2). En outre, par le biais de conventions de mise à disposition interviennent mensuellement un éducateur sportif, une diététicienne, une infirmière hygiéniste et une assistante sociale. Le management s'appuie sur une équipe d'encadrement resserrée, mais déjà conséquente pour un EHPAD autonome (directeur, 2 cadres de santé (1,8 ETP), médecin coordonnateur). La localisation à proximité de la métropole rennaise est facilitante pour du recrutement (temporaire ou à plus long terme) tout comme l'image de l'établissement globalement attractive et positive. Une politique ambitieuse en matière de conditions de travail est incarnée par la direction se traduisant notamment par l'acquisition de matériel (rails, chaises de douche...) et un budget formation conséquent¹⁰⁵. Alors qu'une enquête menée en 2017 pointait une charge de travail ressentie en augmentation mais aussi une pénibilité physique et morale accrue, la poursuite des actions d'accompagnement des professionnels est d'autant plus nécessaire avec la perspective d'une dépendance croissante à l'échelle de l'établissement liée à l'ouverture du nouveau bâtiment. Auparavant l'une des constructions était peu adaptée à l'accueil de résidents dépendants, notamment physiquement. Le GIR Moyen Pondéré (GMP) est ainsi dans la moyenne basse à l'échelle nationale¹⁰⁶, à 686, avec un fort différentiel d'un bâtiment à l'autre (980 pour le service hébergeant les résidents au stade le plus avancé de la maladie Alzheimer à 490 pour celui accueillant auparavant les plus autonomes). Une réflexion est à l'œuvre pour tendre à davantage lisser la dépendance entre les services. Le déménagement des résidents à l'ouverture du nouveau bâtiment a été pensé en ce sens.

Les professionnels travaillent en tenue civile. Une véritable culture de l'accompagnement du résident est portée par la direction et l'encadrement, et déclinée en propos, supports, outils et actes : « *Les Jardins du Castel doit être un lieu de vie au service du résident et de son bien-être par un accompagnement le plus individualisé et le plus adapté possible* »¹⁰⁷. L'engagement dans la démarche de labélisation Humanitude est une traduction du travail important mené sur la bientraitance et le bien-être des résidents. De nombreuses coopérations, formalisées, sont à l'œuvre dans des domaines variés (sanitaires, culturels...). Elles enrichissent l'offre d'accompagnement (télémédecine, poste mutualisé d'IDE de nuit, accès à un centre bucco-dentaire...) Qu'il s'agisse d'entretien du patrimoine immobilier, de conditions du travail ou de prestations au service des résidents, les actions renvoient profondément et concrètement au DD.

¹⁰⁴ Effectif 2017 : 86,2 ETP dont 4 direction/administration, 1.8 cadres de santé, 5.7 IDE, 37 AS/AMP, 25,2 ASH,

¹⁰⁵ Une diversité de formations retenues pour un volume horaire et un budget conséquents. Ainsi en 2017, 6640h de formations (toutes formations confondues, fonds ANFH et fonds EHPAD) ont été comptabilisées soit l'équivalent de 6 ETP.

¹⁰⁶ Indicateur du niveau de dépendance à l'échelle de l'établissement. Selon la CNSA, le GMP moyen validé en 2016 est de 722 points

¹⁰⁷ Projet d'établissement, p.6

Au regard de ces différents aspects et d'une certaine habitude des équipes à s'investir sur des projets, l'établissement constitue un terreau favorable à la mise en œuvre d'initiatives nouvelles. Une démarche de DD est sans doute plus aisée à initier dans ce cadre. Il s'agit là d'un contexte donné, il n'est pas cependant de mon propos de considérer que tous ces critères doivent être réunis pour agir en matière de développement durable. Un autre directeur a ainsi fait état d'un contexte social tendu (peu de cohésion au sein des équipes, autonomisation et sentiment d'appartenance faibles, ressenti de surcharge de travail et d'absence d'écoute) ; la mise en place d'une démarche de DD y est envisagée comme un levier au service d'une amélioration de cette situation via l'introduction d'actions répondant à des besoins concrets des professionnels mais aussi progressivement l'instauration de nouvelles relations. Le contexte est autre, le diagnostic également et logiquement les actions qui en découlent ainsi que les modalités de mise en œuvre.

2) *Le diagnostic posé : un engagement initial réel aux Jardins du Castel mais peu formalisé*

Une démarche de diagnostic peut être réalisée de diverses manières : en interne ou via le recours à une structure extérieure, sur la base de supports d'autodiagnostic ou de façon moins structurée à partir d'observations et d'échanges. Plusieurs guides¹⁰⁸ proposent une série de questions permettant de dresser un panorama général de la situation de l'ESSMS en matière de DD. Répondre à la campagne annuelle *Mon observatoire du développement durable* de l'ANAP ou recenser des données sur cette base permet également de constituer la base d'un diagnostic. Réaliser un tel état des lieux ne doit pas seulement permettre de recueillir des données, de recenser les actions déjà menées ; il s'agit aussi d'identifier quelles sont les initiatives connues ou au contraire ignorées, quelles sont les représentations en matière de DD et sur quelles personnes ressources il est possible de s'appuyer. La démarche a été menée en ce sens aux *Jardins du Castel*.

Il apparaît clairement que l'établissement est loin de partir d'une feuille blanche. Des actions sont à l'œuvre depuis plusieurs années dans ce domaine qui fait partie intégrante du projet d'établissement (PE) 2016 -2020 en tant que « *projet support* » (cf. annexe 9). Depuis l'évaluation interne menée en 2012 qui a fait émerger cet enjeu, l'EHPAD est engagé dans la réalisation d'initiatives associées au DD sous un angle principalement environnemental. Dans ce cadre, une fiche projet a été élaborée prévoyant une série d'actions. Plusieurs ont donné lieu à concrétisation : élaboration d'une charte du professionnel écoresponsable (2013), réalisation d'audits sur les déchets (2013), sur les flux externes et sur la gestion de l'eau (2015), travail sur le gaspillage alimentaire commencé en 2014 via une première campagne de pesées des déchets, reconduite annuellement, suivie d'actions correctrices (réduction de commandes, portions individuelles pour les entrées et desserts, revalorisation de certains produits...). Certaines ont été abandonnées ne paraissant plus vraiment opportunes (ex. bilan carbone). Elles

¹⁰⁸ MOULAIRE M., *Pratiquer la RSE*, ibid, p. 56-59

pourraient être réintroduites en fonction d'opportunités sur le territoire (par ex. démarche de la Communauté de Communes ou subvention d'un organisme facilitant sa réalisation.)

Parmi les initiatives menées non évoquées précédemment, il est possible de citer notamment : l'intégration dans un circuit de méthanisation via une collecte de bio déchets ; l'identification de filières de tri des déchets ; un encouragement à l'intégration professionnelle (via la formation, le recours aux services civiques, à l'apprentissage ou aux contrats aidés) ; l'organisation annuelle d'une braderie solidaire à destination des résidents ; l'installation de mousseurs et de sous-compteurs ; l'éclairage à leds ; l'usage du vinaigre blanc ; l'utilisation de centrales de dilution¹⁰⁹ ou de l'auto-laveuse sans produit ; l'achat pour le nouveau bâtiment de mobilier réalisé par un fabricant français.... Des outils ont aussi été créés (tableaux de suivi des déchets, de suivi des copies et impressions, guide des déchets...), cependant peu utilisés, peu actualisés et faiblement valorisés en interne. Si pour des questions de coûts de la démarche, la construction du nouveau bâtiment n'a pas fait l'objet d'une demande de labélisation HQE, de nombreux paramètres s'y référant ont été pris en considération (choix des isolants et des peintures, isolation par l'extérieur, pose de détecteurs de lumière et de mousseurs...), suite à la réalisation d'études préliminaires avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

L'appui opérationnel d'un qualificateur est par ailleurs une ressource précieuse. Nombre de projets engagés l'ont été grâce à sa mobilisation et son accompagnement technique des équipes.

Certes de multiples actions sont menées mais à ce jour sans véritable cohérence d'ensemble et sans référence au DD malgré une conviction réelle du directeur de l'intérêt d'engager l'établissement. Il ressort des échanges avec les agents, une sensibilité individuelle sur le sujet ; l'enquête fait état d'un noyau dur d'agents très intéressés (de l'ordre de 13 à 16 personnes) et d'un vivier à mobiliser (près de 30 personnes), sans compter d'éventuels non répondants. Il n'existe pas cependant à ce stade de référence collective véritablement mobilisatrice : la réalisation d'actions repose avant tout sur un bon vouloir individuel faisant écho à un engagement similaire dans la vie de l'agent.

Par le diagnostic, il s'agit en quelque sorte de dresser une photographie de la situation de l'établissement à un instant T, cette base pouvant par la suite être enrichie ou déclinée de manière plus approfondie sur une thématique spécifique¹¹⁰. Concrètement, cela ne signifie pas d'identifier uniquement les réalisations actuelles (outils, initiatives...) mais aussi la connaissance qu'en ont les agents. Ces éléments sont importants pour un DESSMS, ils sont révélateurs à la fois du niveau d'engagement et de sa diffusion dans les équipes, du degré de « maturité » de l'établissement en matière de DD.¹¹¹

Le constat applicable à la majorité des établissements est que des actions sont déjà à l'œuvre avant d'être identifiées ainsi. « *Ces démarches ne sont guère réalisées en tant que telles et peu*

¹⁰⁹ Machine permettant le dosage de la quantité de produits d'entretien (éviter les surconsommations) tout en limitant la manipulation

¹¹⁰ Guide Agirc-Arcco, op. cit., p. 30

¹¹¹ Expression consacrée par l'ANAP, présente notamment dans la Convention d'engagement en matière de développement durable.

reconnues et valorisées. Les ESSMS font de la RSE sans le savoir comme Monsieur Jourdain ¹¹²». Aux Jardins du Castel, un agent impliqué dans les groupes de travail a exprimé en CA le fait que ces temps avaient montré que les professionnels de l'établissement faisaient déjà du développement durable. Cette « prise de conscience » constitue déjà en soi une avancée intéressante pour un engagement ultérieur plus conséquent.

Les conclusions d'un diagnostic peuvent ainsi donner l'occasion de valoriser l'existant auprès des équipes, certaines pratiques, et *in fine* de montrer que le sujet est loin d'être nouveau pour l'établissement. Au directeur de s'en saisir comme d'un instrument mobilisateur pour la suite.

2.2 - La définition de la stratégie proprement dite : une approche participative et en mode projet au service d'une démarche transversale et singulière

L'élaboration d'une stratégie de DD gagne à reposer sur une démarche participative et un fonctionnement en mode projet (1). Son contenu résulte d'une approche transversale et singulière (2). Ces différentes dimensions sont intrinsèquement liées à la fonction de DESSMS.

1) Une démarche participative et un fonctionnement en mode projet

Cet état des lieux constitue logiquement une base pour l'identification d'enjeux et de thématiques à inscrire dans une démarche de développement durable. Le diagnostic tout comme l'élaboration de la stratégie proprement dite relèvent pleinement tant d'une démarche participative que d'un fonctionnement en mode projet. Ces deux aspects ont d'ailleurs vocation à concerner aussi bien la rédaction de la stratégie que sa mise en œuvre par la suite au travers des actions engagées. Les travaux des sociologues américains COCH et FRENCH (1948) ont mis l'accent sur la participation comme « *méthode adéquate pour lever la résistance au changement*¹¹³ ».

Au-delà d'un éventuel usage instrumental de la participation, cette dimension fait à mon sens partie intégrante de la fonction de management du DESSMS mais aussi de la philosophie associée au DD. Comme l'a évoqué en entretien la chargée de mission de l'ANAP, « *Faire du développement durable, c'est emporter l'adhésion des équipes mais en aucun cas écrire une politique ou un cahier des charges dans son coin.* »

Pour reprendre les différents degrés d'une démarche participative¹¹⁴, il ne s'agit pas seulement d'informer mais idéalement de co-construire la démarche et la stratégie ou a minima de la construire à partir d'une concertation permettant de recueillir idées et propositions.

¹¹² MOULAIRE M., op. cit., p. 44

¹¹³ MISSET S., 2017, *Introduction à la sociologie des organisations*, Paris : Editions Armand Colin, p.60

¹¹⁴ Issue des travaux de la sociologue S. ARNSTEIN (1969) sur la participation des citoyens aux politiques publiques, l'échelle de participation distingue dans une version simplifiée 5 degrés de participation (information, consultation, concertation, association, implication) ; dans une version plus étayée 8 niveaux allant de l'absence de participation (thérapie, manipulation) au pouvoir effectif (délégation de pouvoir, partenariat, contrôle citoyen) en passant par la coopération symbolique (information, consultation, réassurance).

Dans le cadre d'un ESSMS, les échelles de participation définies par S. ARNSTEIN et R. HART peuvent être simplifiées en identifiant cinq niveaux¹¹⁵ : information, consultation, concertation, association, et implication.

5	Implication « Engager sa responsabilité dans une activité collective »
4	Association « Faire avec »
3	Concertation « Agir de concert, négocier, écouter, débattre »
2	Consultation « Donner un avis, relater une situation exprimer un souhait »
1	Information « Avoir des connaissances sur un sujet, une situation »

Aux *Jardins du Castel*, la démarche de construction de la stratégie de DD a été pensée, cela a été évoqué en introduction dans le point relatif à la méthodologie, sur un mode participatif avec le souhait exprimé « *que chacun puisse se sentir concerné et que ceux qui le souhaitent (résidents, professionnels, bénévoles), puissent contribuer à son élaboration.*¹¹⁶ » Dans les faits, elle a été ciblée sur les parties prenantes principales de l'EHPAD que sont le personnel et les résidents même si des bénévoles ou des familles ont été informés et invités à s'exprimer lors de réunions ou instances. Afin qu'elle tende à être pertinente et opérationnelle, il est essentiel qu'une telle démarche soit élaborée au maximum avec des agents et des résidents. En ce sens, un premier point est de varier les modes de communication pour informer de la démarche, inviter les acteurs à s'y associer et expliciter son intérêt : note de service, intranet, lettre d'information mensuelle, information en diverses instances et réunions mais aussi passage dans les services, appui sur des professionnels pour qu'ils soient des relais vers leurs collègues...

Un autre aspect est de mobiliser différents formats pour tendre à rendre effective cette participation. Pour les agents ont ainsi été proposés aux *Jardins du Castel* des groupes de travail, une enquête sur la perception du développement durable, une boîte à idées et des panneaux d'expression, ainsi que des échanges à l'occasion d'entretiens ou de réunions. Ce choix de varier les supports a été pensé pour faciliter l'expression d'agents qui seraient moins à l'aise avec l'un ou l'autre des formats (prise de parole en réunion, écrit...) Concrètement, il s'agit pour recueillir les idées et propositions de tendre à identifier les formats les plus adaptés. Ainsi le contenu et les modalités de diffusion de l'enquête ont-ils été travaillés avec les équipes (choix d'une diffusion principalement par mail du questionnaire au regard d'expériences précédentes concluantes et d'une mise à disposition éventuelle dans un second temps de version papier). Dans les faits, les

¹¹⁵ Notamment : <https://www.anru.fr>

¹¹⁶ Note méthodologique en annexe 5

panneaux et la boîte d'expression ont été peu utilisés (6 contributions), contrairement à ce que j'imaginai. L'enquête a elle donné lieu à 50% de retours (dont un seulement au format papier malgré la possibilité offerte en ce sens.) La participation aurait pu être plus conséquente, cependant la contribution des agents au contenu de la stratégie a été bien réelle.

L'association des résidents à la réflexion est un autre aspect essentiel d'une démarche de DD. Aux *Jardins du Castel*, des temps de discussion ont été organisés avec l'animation donnant lieu à un recueil de paroles. Il en est ressorti un intérêt identifié pour que des actions soient menées sur des thématiques qui interpellent les résidents (notamment sur les questions de sobriété et de lutte contre le gaspillage mais aussi de solidarité via le don de vêtements ou d'objets par exemple). Lors de la semaine du DD, différentes manifestations proposées ont permis d'enrichir la réflexion menée en interne¹¹⁷. Elles ont constitué aussi des opportunités pour sensibiliser et mobiliser. Le contenu issu de cette démarche participative constitue la matière au cœur de la stratégie rédigée par la suite.

Par ailleurs, l'approche du DD évoquée dans les guides et ouvrages¹¹⁸ relatifs à la méthodologie invite à « *adopter la démarche projet* ». Si les définitions et les usages du terme projet sont multiples, au sens littéral, il « *désigne à la fois l'intention, sans présumer de sa volonté de réalisation, et l'intention en train de se concrétiser.* ¹¹⁹ » L'AFNOR, en partenariat avec l'Association francophone de management de projet (AFITEP), met l'accent sur le projet entendu comme un processus, « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.* ¹²⁰ » Par démarche projet, il s'agit notamment de mettre en mouvement un groupe hétérogène d'acteurs sur un sujet pour parvenir à un résultat attendu sur un temps donné. En l'occurrence aux *Jardins du Castel*, il s'est agi de la rédaction d'une stratégie de DD pour fin juin 2018 incluant l'identification d'actions nouvelles et un mode de fonctionnement pour la suite. Plusieurs éléments sont généralement associés à la méthode projet : rédaction d'une fiche projet, constitution d'un groupe de pilotage, identification de pilote(s) du projet, échéancier, identification d'indicateurs, modalités d'évaluation prévues...

A bien des égards, la mise en œuvre d'une démarche de DD est un processus en étroite articulation avec la politique qualité : tant par ses attendus, notamment d'une amélioration des prestations proposées, que par sa méthodologie ou les outils de mise en œuvre. Ainsi que le souligne S. BERTEZENE, « *Le développement durable vient enrichir le processus qualité.* ¹²¹ » en permettant d'envisager de nouvelles questions et de nouvelles initiatives sur des thématiques déjà abordées sous l'angle de la qualité. La démarche de DD repose également sur une

¹¹⁷ Des manifestations relatives au DD se sont plus particulièrement tenues aux JDC pendant 2 semaines du 23 mai au 5 juin 2018, notamment : atelier cuisine avec les résidents, atelier couture (confection d'objets avec des chutes de tissu), ateliers de décoration de poubelles et de création de range-serviettes avec l'espace pré-ado, gachimètre à pain, diffusion du documentaire *Demain*, présentation par un *Repair Café* voisin de son mode de fonctionnement, conférence sur l'alimentation biologique animée par un groupement de producteurs,...

¹¹⁸ Notamment Guide AGIRC-ARCCO, *ibid.*, et MOULAIRE M., *ibid.* p. 48-52

¹¹⁹ GAREL G., 2011, *Le management de projet*, Editions la découverte, Collection Repères, 2^{ème} édition, p. 11

¹²⁰ *Ibid.*, p. 15

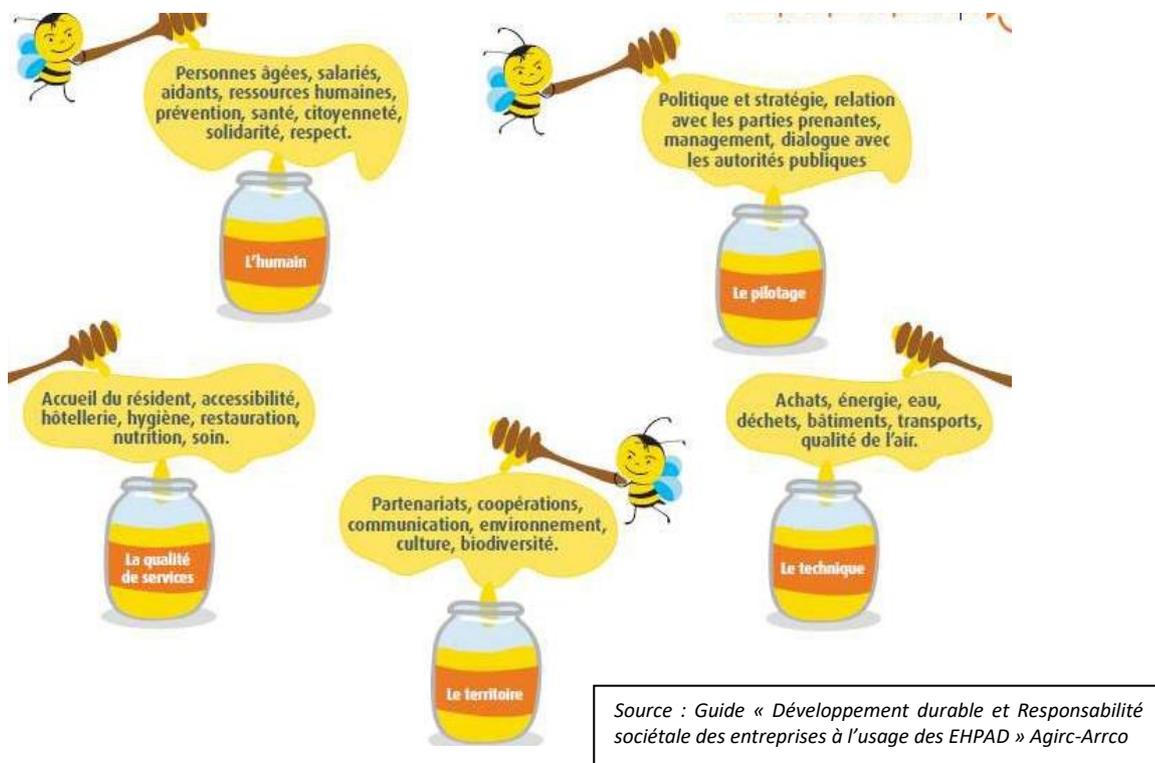
¹²¹ BERTEZENE S. et VALLAT D., 02/2016, « Changement et engagement dans une stratégie RSE le cas des ESMS français » in *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, p.3-33

approche progressive faite de planification, action, évaluation et ajustement, correspondant aux 4 étapes d'une démarche d'amélioration identifiées par E. DEMING. « *La roue de Deming constitue une méthode pratique tout au long de la mise en place de la démarche.* »¹²² L'étape de la planification correspondant par exemple à la définition de la stratégie de DD ou au cadrage d'une action particulière à initier (réalisation d'un audit sur la qualité de l'air intérieur, définition de critères et d'indicateurs d'achats responsables...) Cette approche cyclique apparaît particulièrement bien adaptée à une démarche de DD qui a vocation à se prolonger dans le temps et à se pérenniser, via des progrès par étapes et un effort constant à maintenir.¹²³

Si le mode projet paraît être un passage obligé pour élaborer la démarche, et est pertinent pour travailler un moment donné sur une thématique particulière relevant du DD (ex. fonctionnement en mode projet pour approfondir la dynamique en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire ou définir une stratégie d'achats responsables), un des enjeux est de passer du mode projet (ponctuel par définition) à la pérennisation via une diffusion du DD dans les pratiques (II.3 et III).

2) Le contenu de la stratégie : une approche transversale et singulière

Ainsi que l'illustre le schéma ci-dessous, un intérêt majeur d'une approche par le développement durable tient dans les multiples domaines auxquels elle renvoie (achats, soins, logistique, management, finances...), relevant tant du stratégique que de l'opérationnel. « *A contrario, il est même possible de se demander en ESSMS ce qui ne relèverait pas du DD.* »¹²⁴



¹²² CDDEP, *Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de RSO et de reporting dans les organismes publics*, 2016, p.15

¹²³ MOULAIRE M., op. cit., p. 65

¹²⁴ 03/2017, « RSE, DD : vous agissez sûrement sans le faire savoir ». In *Mensuel des maisons de retraite*, n°199

Elle implique de porter une vision globale et transversale sur le fonctionnement de l'établissement. Cette approche est, à mon sens, riche à plus d'un titre pour un directeur et pour un ESSMS. Elle invite à décloisonner les pratiques et les réflexions en portant un regard d'ensemble sur des enjeux à la fois de pilotage, de stratégie et des aspects opérationnels et concrets. Elle concerne tous les services, toutes les fonctions, tous les métiers et invite au décloisonnement en interne, aux partages de pratiques. En ce sens, elle est parfois qualifiée d'approche systémique¹²⁵.

Cette approche amène aussi un nouvel éclairage pour penser l'accueil et l'accompagnement du résident mais aussi plus globalement le fonctionnement de l'établissement « *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.* »¹²⁶

Transversale l'approche par le DD, est aussi singulière. Singulière tout d'abord car il n'existe pas de méthode préconçue et pas de contenu type. Ainsi que l'a évoqué la chargée de mission de l'ANAP en entretien, il est essentiel de faire le « *choix d'actions ayant un sens pour l'établissement, qui s'inscrivent dans ses valeurs, son fonctionnement. Le point central à partager avec les équipes est de se demander et de définir les enjeux qui nous sont spécifiques.* » Comme cela est mentionné dans le document rédigé aux Jardins du Castel, « *définir sa stratégie de DD, c'est - pour chaque structure - identifier sa contribution au développement durable selon son activité et la manière dont ces enjeux sont abordés et pris en considération. C'est aussi définir sa propre feuille de route liée au mode de fonctionnement de l'établissement, aux priorités identifiées, aux actions souhaitées, aux envies. En ce sens, il ne peut y avoir de liste préétablie, fixe, interchangeable ou de portes d'entrée obligatoires. Les domaines d'actions et les initiatives à mener peuvent varier selon la stratégie, selon le diagnostic initial, selon les préconisations et priorités issues des échanges, selon les souhaits exprimés par les participants à l'élaboration de la démarche. Ainsi avoir une approche développement durable, ce n'est pas seulement mettre en œuvre des actions et déterminer un cadre global, c'est tendre à diffuser un nouveau mode de fonctionnement, un « nouvel état d'esprit ». Quel que soit le domaine concerné, tout acte du quotidien, tout projet, tout achat peut être réalisé dans une logique de développement durable.* »¹²⁷ Singulière, l'approche par le DD l'est également car elle est potentiellement génératrice de changements dans le mode de management, en donnant une place majeure à l'expression d'envies et de propositions par les agents. C'est un défi managérial que de donner une telle dimension à la démarche. Cet aspect sera développé en III. 3.1.

Aux Jardins du Castel, la méthodologie s'est concrétisée par l'élaboration de livrables¹²⁸ : une stratégie intégrale - qui est en quelque sorte le pendant du projet d'établissement sur le volet

¹²⁵ BERTEZENE S. et VALLAT D., op. cit. p. 69 ou Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie - CDDEP, 2016, *Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de RSE*, Les guides de gouvernance, p.11

¹²⁶ Rapport final ADD'AGE

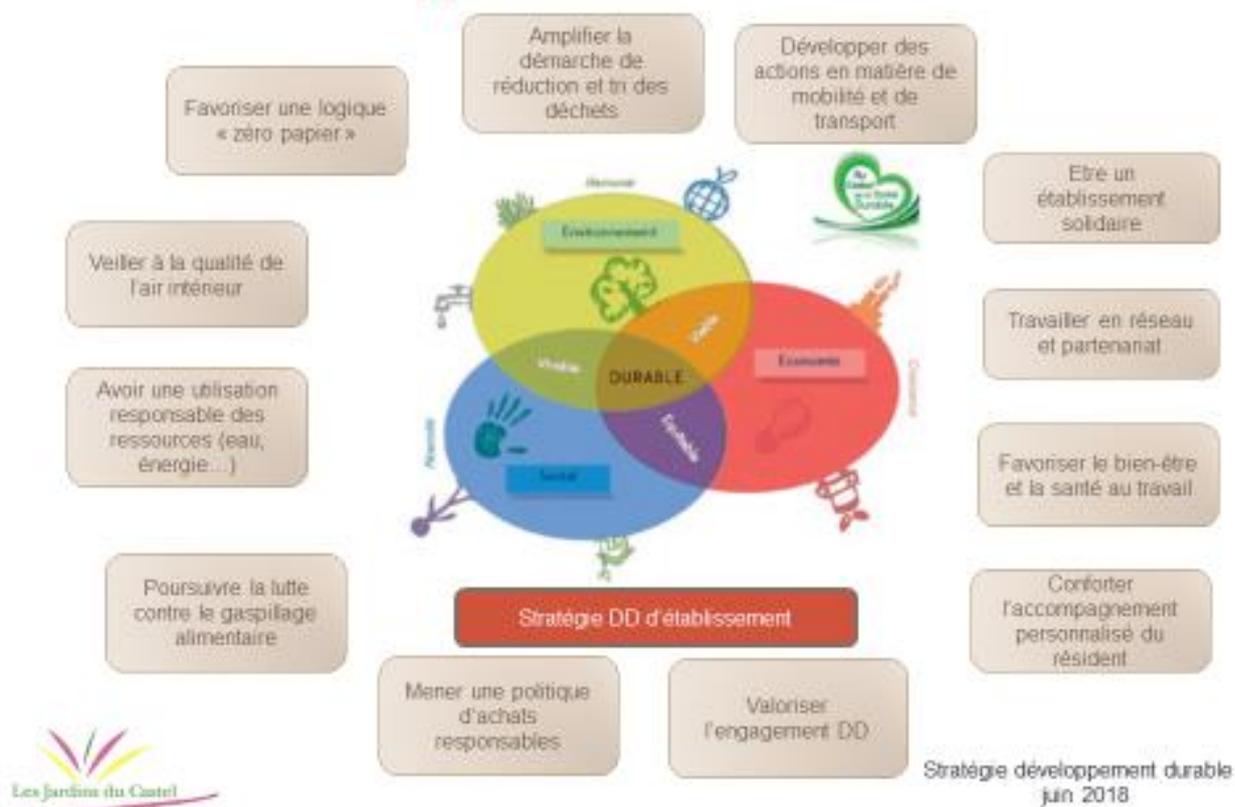
¹²⁷ Stratégie DD aux Jardins du Castel, p. 9

¹²⁸ Tous les documents élaborés aux Jardins du Castel sont accessibles en ligne sur le site internet.

développement durable, une synthèse recto-verso (annexe 8) et une affiche récapitulative des axes et principes de la stratégie (annexe 7).

Il ressort de la démarche participative évoquée précédemment 12 axes, identifiés comme les domaines centraux de l'engagement DD à l'échelle de l'EHPAD. Ces 12 axes sont déclinés en objectifs auxquels des actions sont rattachées. La stratégie précise chaque axe sous forme d'une fiche détaillant les enjeux, les constats (diagnostic thématique interne) et les objectifs identifiés.

Les axes du développement durable aux Jardins du Castel



Ainsi sous l'axe intitulé *Amplifier la dynamique de réduction et tri des déchets*, les objectifs suivants ont été identifiés :

- Mettre l'accent sur la réduction des déchets à la source,
- Fiabiliser les outils existants de suivi et mesure des quantités de déchets,
- Renouveler l'information des professionnels sur les consignes de tri,
- Uniformiser le matériel mis à disposition et les supports de communication pour le tri,
- Revaloriser l'usage du composteur dans un esprit participatif (animation, pôle locomoteur...),
- Accroître le recours à des filières de recyclage/revalorisation,
- Conforter la récolte d'objets ou de matériaux au profit de projets alternatifs (cf. axe 3).

Les actions associées sont par exemple l'adaptation et l'actualisation du tableau de suivi et du guide de gestion des déchets, l'organisation de micro-sessions d'information dans les services, l'uniformisation du matériel et la révision de l'affichage...

Cette même déclinaison en objectifs et actions se retrouve pour tous les axes. Il en résulte une feuille de route structurée, censée faciliter une mobilisation commune des professionnels et de l'encadrement sur le DD. Parmi les actions identifiées, certaines sont déjà réalisées (création d'une section du site internet sur le volet développement durable), d'autres sont initiées (diminution des gobelets jetables dans les services, diffusion numérique privilégiée des documents et compte-rendu...), la majorité encore sont à concrétiser (mise en place d'un Repair Café¹²⁹ ou de séances d'ostéopathie destinées aux professionnels, diagnostic sur la qualité de l'air intérieur...).

Au-delà d'initiatives spécifiques pour chaque axe, certaines actions se révèlent être transversales. Il s'agit notamment de la communication interne et externe, de la sensibilisation et mobilisation des professionnels, d'un travail en réseau avec d'autres établissements ou partenaires et d'une implication recherchée des résidents. Ce sont là des aspects incontournables pour conforter et pérenniser la dynamique de DD qui seront développés ci-après (III.) L'enquête, tout comme les entretiens ou les échanges au sein du groupe de travail ont traduit l'importance pour les professionnels que des actions simples et concrètes soient identifiées et mises en œuvre. Cela reste un fil conducteur pour la suite de la démarche. Ce principe est d'ailleurs porté par tous les directeurs questionnés sur la mise en œuvre d'une démarche de DD dans leur établissement.

Comme dans toute démarche menée en mode projet, un autre aspect à considérer est la hiérarchisation et la priorisation des actions. Formellement les 12 axes ne sont pas hiérarchisés entre eux, l'idée étant de ne pas s'engager sur l'un au détriment des autres. Ainsi que cela est évoqué dans la stratégie, ce n'est pas parce qu'une action précise est conduite par exemple pour réduire la quantité de déchets alimentaires ou pour diminuer la pénibilité physique du travail via l'acquisition de matériel que plus rien ne doit se passer par ailleurs. En outre, sans qu'une action précise soit à l'œuvre dans un domaine, la thématique associée peut faire l'objet d'une sensibilisation ou d'une communication en interne, ce qui en soi constitue déjà une modalité d'engagement. Les actions inscrites au Plan d'Action Qualité (PAQ) ont par contre une échéance de réalisation, bien que certaines soient à mener en continu (sensibilisation, communication...). Dans les faits, afin de ne pas multiplier les messages et initiatives qui seraient menées simultanément, ce sont plus particulièrement des actions sur la réduction et le tri des déchets qui sont programmées en 2018 et en 2019 sur le gaspillage alimentaire et l'économie des ressources.

En plus des axes, objectifs et actions, des principes sont identifiés dans la stratégie. Ils ont pleinement leur place pour créer et conforter la dynamique de DD (2.3.1). A l'issue de la démarche menée jusqu'en juillet 2018, des suites sont à concrétiser par le qualicien pour finaliser le PAQ sur le volet DD via l'identification complémentaire d'indicateurs, de porteurs

¹²⁹ Parmi les actions identifiées figure la mise en place souhaitée à l'EHPAD de séances régulières d'un *Repair Café* (atelier de réparation d'objets animé par des bénévoles) ouvertes autant aux résidents, à leurs proches qu'aux habitants du territoire.

d'actions et des précisions en terme d'échéancier. Une communication a été faite sur la stratégie en instances (CA, CVS, CHSCT) et via la lettre d'information mensuelle à destination du personnel. La réunion qualité suivant la rentrée est prévue pour présenter plus précisément la feuille de route et approfondir la déclinaison opérationnelle des actions dans le PAQ.

Si le souhait du Directeur est de donner une dimension structurante au DD pour encourager les pratiques des professionnels, définir une stratégie avec l'identification d'orientations, d'actions et d'un mode de fonctionnement est une étape essentielle. Sans être aussi structurée, elle peut constituer la première base de relations de travail renouvelées au sein d'un établissement. Selon sa représentation du DD, selon l'usage qu'il en attend, selon aussi le degré de structuration de la démarche qu'il envisage, le directeur peut engager de diverses manières l'établissement.

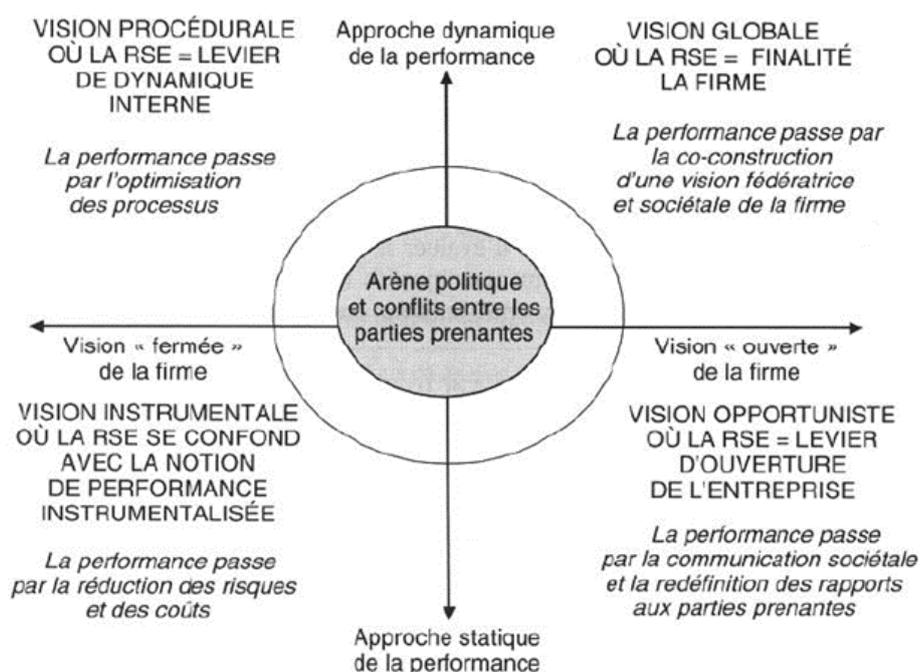
3) Le pari d'une démarche de DD reliée et intégrée

A la lecture de plusieurs ouvrages, il est possible d'identifier différentes phases de maturité en matière d'intégration du DD au fonctionnement de l'établissement¹³⁰ : 1) phase de pré-conformité (mise en œuvre de certaines initiatives afin de répondre aux exigences de la réglementation). 2) phase de conformité (respect de la réglementation). 3) phase de post-conformité. 4) phase de stratégie intégrée. 5) phase d'intégration dans la mission.

Dans la 4^{ème} phase, la RSE/le DD est identifié(e) comme une priorité organisationnelle et l'organisation est prête à s'engager dans des innovations, l'engagement est porté par la direction, la collaboration est effective avec les parties prenantes, la stratégie RSE dispose d'un cadre global qui est intégré dans l'ensemble des processus de l'entreprise. Dans la 5^{ème} phase, il fait partie de l'ADN, de sa culture, de ses services, et l'usage du reporting est effectif.

De même, différentes approches du DD et différentes stratégies sont identifiables.

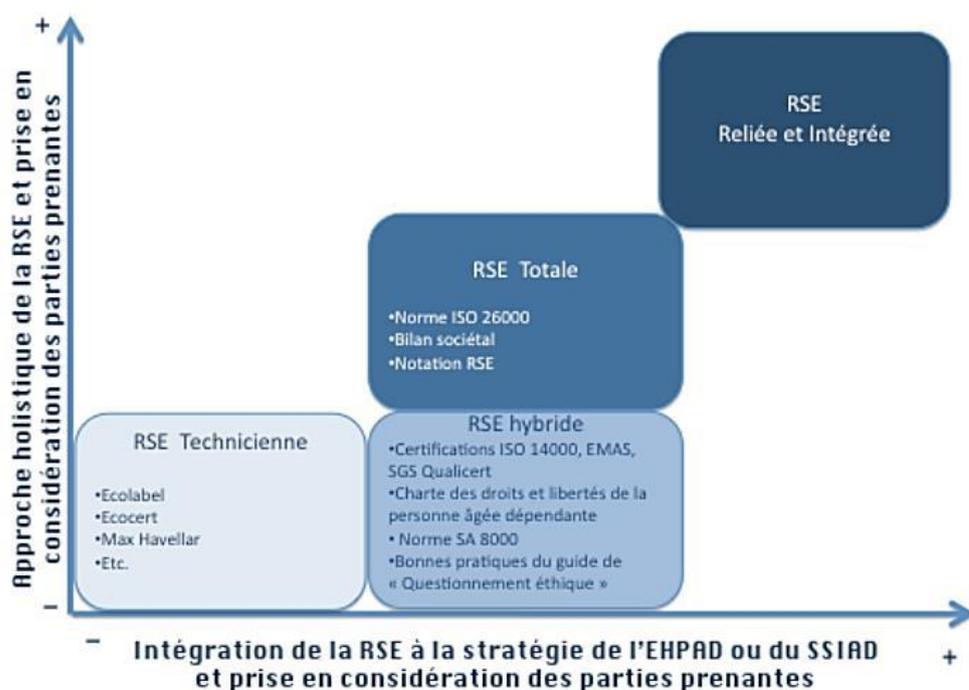
Le rapport ADD'AGE décrit 4 types de perceptions de la RSE par les dirigeants : instrumentale, opportuniste, procédurale, globale, illustrées ci-après.



¹³⁰ BADDACH F. et LEBLANC S., op.cit., p. 21-22

Les travaux de A. CARROLL¹³¹ font eux aussi apparaître 4 stratégies, dites respectivement réactive (refus du DD), défensive (tolérance mais avec des critères minimaux), accommodante (intègre le DD et tente de réaliser ce qui est attendu des parties prenantes) et proactive (anticipe les exigences et attentes des parties prenantes). De même, 4 modes d'intégration de la stratégie DD au fonctionnement de l'établissement¹³² peuvent être identifiés.

Au stade ultime d'intégration, la démarche est dite « reliée et intégrée ». Dans une approche systémique, elle est un idéal type qui suppose l'intégration des trois dimensions du DD, une forte intégration à la stratégie de l'ESSMS (projet d'établissement), une prise en considération des points de vue de toutes les parties prenantes, des ressources à mobiliser (temps, financement...) et des procédures contribuant à la diffusion dans toute l'activité. Ainsi il apparaît que même si la démarche menée aux *Jardins du Castel* est structurée et a priori opérante, elle ne s'apparente pas encore à une stratégie de RSE ou de DD reliée et intégrée.



2.3 - La mise en œuvre d'une stratégie de DD : une structuration de la suite de la démarche à envisager précocement doublée d'un exercice d'humilité et de patience

S'il est essentiel de penser précocement la suite de la démarche de DD, notamment au regard de sa structuration (1), celle-ci est profondément un exercice d'humilité et de patience pour un directeur qui suppose l'identification de freins et leviers sur lesquels agir (2).

¹³¹ A. CARROLL (1979, 1999), in BERTEZENE S. et VALLAT D., op. cit. p. 117

¹³² Rapport final ADD'AGE, op. cit. p. 38

1) *La structuration de la suite de la démarche à envisager précocement*

L'élaboration d'un document stratégique¹³³ n'est pas une fin en soi, l'essentiel étant bien la mise en œuvre d'actions. Ce principe même est inscrit dans la stratégie rédigée aux *Jardins du Castel* où il est noté qu'elle « *n'est pas une fin en soi mais une démarche au service de nos valeurs.* » Elle est présentée comme pouvant contribuer, au même titre que la Démarche Humanitude, à la mise en œuvre d'initiatives permettant de mieux accueillir et accompagner les résidents. De même, « *elle n'a pas vocation à être figée dans le temps.* » Elle est pensée comme étant au service d'une dynamique. En fonction de l'actualité du territoire, de l'évolution de la réglementation mais aussi de thématiques d'importance pour l'ESSMS, de résultats obtenus, de propositions nouvelles d'actions, il est intéressant de faire évoluer cette stratégie tant sur les axes retenus que sur les actions. Le document appelle aussi « *tout professionnel à être force de propositions pour que de nouveaux axes ou de nouvelles initiatives se concrétisent.* » Il y est précisé que le développement durable n'est pas l'affaire d'une personne (directeur ou qualicien) ou d'un groupe mais est « l'affaire de tous ». « *Cela passe par un cumul de petits gestes et d'attention (vigilance sur l'éclairage, le tri des déchets...) mais aussi par des actions et des propositions engageant l'établissement à titre collectif (pose de mousseurs, introduction de produits biologiques...)* »¹³⁴

Globalement elle s'apparente à un fil conducteur pour les actions du quotidien ou à un état d'esprit (comme cela avait été évoqué en I.3.1.) destiné à inscrire progressivement les enjeux du DD au cœur des réflexions et des pratiques. « *Il s'agit de se donner un cap pour l'action en confortant et approfondissant les initiatives engagées et en nous améliorant continument.* »

Pour cela, il est important de concevoir précocement la manière dont la démarche de DD s'articule avec le fonctionnement quotidien de l'établissement. Là aussi, il ne peut y avoir de formule généralisable, tout dépend de l'ESSMS et des ressources (notamment humaines) qui peuvent être mobilisées sur le pilotage et sur la gestion opérationnelle de la démarche. Concernant le portage politique et stratégique, le rôle du directeur est bien-sûr essentiel mais aussi plus globalement celui de l'encadrement. La Chargée de mission de l'ANAP, comme les professionnels interrogés aux *Jardins du Castel*, constatent que « *pour être pérenne, la démarche doit être portée d'un point de vue institutionnel* ». Parmi les directeurs contactés, les deux établissements ayant participé à l'étude ADD'AGE n'ont pas de qualicien. Ce point est important à noter car s'il est apparu qu'aux *Jardins du Castel* cette ressource est précieuse pour alimenter la démarche, une dynamique de DD peut être instaurée sans ce soutien. D'autres relais sont alors identifiés, ainsi à l'EHPAD Lucien Schroëder à Rennes (35), l'animateur et la gouvernante sont porteurs de la dynamique en interne tant auprès des équipes que des résidents. A contrario, en présence d'un qualicien, un élément fondamental à considérer est

¹³³ Annexe 6 : Plan de la stratégie développement durable aux *Jardins du Castel*

¹³⁴ Stratégie DD aux Jardins du Castel p. 31 et document de synthèse (annexe 8).

qu'il ne soit pas le seul opérateur de la démarche mais bien que celle-ci diffuse dans les équipes qui se l'approprient.

Les guides pratiques tout comme l'étude ADD'AGE présentent le plan d'action comme « *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.* » Il est considéré comme un pilier indispensable à la structuration, et donc à la diffusion en interne de la démarche de DD, au même titre que l'identification d'un mode de pilotage (référents, responsables d'actions, groupes de travail...).

Aux *Jardins du Castel*, dans le cadre de définition de la stratégie de DD, un enjeu fixé initialement était de ne pas multiplier les instances car fonctionnent déjà celles de l'établissement (CA, CTE, CHSCT) ainsi que divers groupes (comité de pilotage Humanitude, espace de réflexion éthique, réunions qualité...) mobilisant déjà fortement des professionnels.

Concrètement la stratégie rédigée s'articule avec le projet d'établissement qu'elle complète sur la thématique du développement durable. Elle se décline dans la politique qualité de l'établissement via l'inscription des projets identifiés dans le PAQ. Il est prévu l'alimentation au fil de l'eau des axes par des actions avec le qualicien comme référent d'actualisation. Celles identifiées lors de la mission ont été ajoutées ou ont entraîné des modifications d'actions précédemment inscrites (ex. remplacement d'une action consistant en la réalisation annuelle d'un repas biologique par l'introduction régulière de produits biologiques dans la préparation des repas). Le portage de la démarche est assuré par le Directeur, avec l'appui du qualicien et de l'équipe de direction pour la déclinaison stratégique et opérationnelle. La mise en œuvre relève de responsables d'actions identifiés avec la recherche de l'implication de chacun. La constitution de binômes de porteurs d'actions est privilégiée afin de tendre à une mise en œuvre plus aisée, plus riche et plus pérenne.

Il est prévu que la mise en œuvre de la stratégie fasse l'objet de retours vers les équipes sur les réalisations et projets à engager via divers outils (intranet, lettre d'information mensuelle à destination du personnel, affichage...) et en instances (CA, CHSCT, CVS). L'information et la mobilisation sur la démarche sont au cœur de la réunion qualité (trimestrielle). A chaque session, un point relatif à la mise en œuvre d'une action particulière sera abordé dans une logique de co-construction et de diffusion des pratiques. Le principe étant également de permettre de rendre concrètes les avancées et de mobiliser les équipes sur la réalisation d'outils ou d'actions spécifiques (ex. actualisation du guide de gestion des déchets, engagement d'un nouveau diagnostic sur le gaspillage alimentaire avec mise en place d'un plan d'action, définition des modalités de participation d'une équipe de l'établissement à un événement sportif...). L'idée est aussi de diffuser suffisamment cet état d'esprit pour que progressivement des professionnels soient eux-mêmes forces de propositions et porteurs d'actions, sans nécessairement que cela passe par une structuration au sein de la réunion qualité.

La suite de la démarche consiste donc à conforter les actions existantes et à en engager de nouvelles, dans une dynamique collective et partagée. Un enjeu abordé par le Directeur de l'EHPAD du Mihinic-sur-Rance (35) est de passer de la mise en œuvre d'une démarche de DD à « *la mise en routine des pratiques* »¹³⁵.

2) *Un exercice d'humilité et de patience pour le directeur*

L'engagement dans une démarche de DD n'est pas sans poser des difficultés et des contradictions qu'il revient au directeur de prendre en considération et de gérer. Cela est d'une certaine manière intrinsèquement liée à sa fonction et non pas spécifiquement au DD.

Tout d'abord, il est indéniable que la mise en œuvre peut exposer, comme toute situation génératrice de changement(s), à des réactions de résistance, de rejet ou de désintérêt. Il lui faut accepter que tout le monde ne soit pas désireux de s'engager dans la démarche. Malgré d'éventuels efforts réguliers de sensibilisation et information, il n'apparaît pas possible de convaincre et de mobiliser tout le monde. Il existe par ailleurs différents degrés d'association¹³⁶, « *certain trouveront suffisant d'être destinataires d'informations, d'autres s'engageront dans les actions* ». Pour le directeur, cela implique d'accepter de s'appuyer tout d'abord sur les personnes ressources, sur les agents les plus motivés ou concernés par le sujet. *Aux Jardins du Castel*, cet aspect a été identifié dans la stratégie puisqu'il est expressément précisé qu'un des enjeux est de « *s'appuyer sur les agents intéressés pour diffuser et agir progressivement auprès des autres.* »

C'est aussi accepter qu'il n'est pas possible d'engager toutes les actions en même temps et demander aux agents de s'y investir. En termes de méthodologie, il ne s'agit pas de « *s'attaquer de front à toutes les thématiques mais bien de faire une sélection en fonction de la stratégie en cours, des préconisations et des attentes des parties prenantes* »¹³⁷. Comme cela a été fait aux *Jardins du Castel*, il est intéressant de cibler des actions concrètes et opérationnelles. L'approche pragmatique suppose de ne pas vouloir forcément des réalisations coûteuses et révolutionnaires¹³⁸. Tous les directeurs contactés s'accordent sur ce point. C'est également cette approche qui est portée par les interlocuteurs de l'ANAP (rencontrés dans le cadre du Cercle de Développement Durable ou bien dans leurs contributions écrites).

Dans cet esprit, il paraît important de ne pas être trop ambitieux en termes d'objectifs et de réalisations. Il est essentiel de veiller à ne pas décourager les équipes par l'engagement dans des actions qui paraîtraient trop nombreuses ou trop éloignées de leur quotidien professionnel. Il faut par ailleurs prendre en compte la temporalité liée à la réalisation des projets et à l'incorporation de nouvelles pratiques, règles. Cela d'autant plus dans un contexte de contraintes fortes pesant sur les agents avec une charge de travail physique et morale importante.

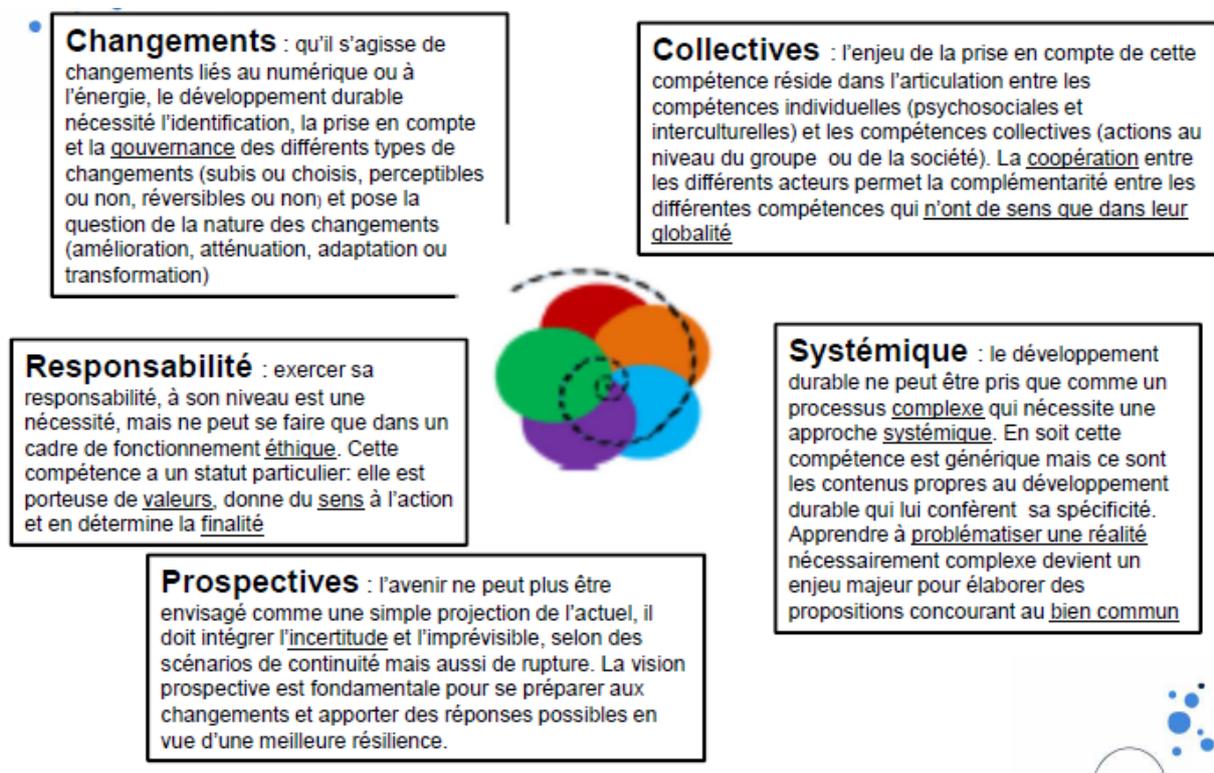
¹³⁵ Présentation de la démarche éco-responsabilité initiée dans l'établissement lors de la session sur le DD/la RSE le 25 août 2018 à l'EHESP.

¹³⁶ Expression en ce sens en entretien de la chargée de mission de l'ANAP

¹³⁷ AGGIRC-ARCCO, op.cit., p. 22

¹³⁸ 03/2017, « RSE, DD : vous agissez sûrement sans le faire savoir ». In *Mensuel des maisons de retraite*, n°199

C'est donc pour le directeur faire preuve de conviction, démontrer en continu l'intérêt d'agir autant que les effets et impacts attendus. C'est indéniablement un engagement de long terme, sans forcément d'effets visibles immédiatement. Les travaux de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) font état de 5 dimensions transversales à considérer pour mettre en œuvre une démarche de DD¹³⁹. Elles renvoient profondément aux compétences attendues d'un DESSMS.



Les changements nécessitant d'agir, évaluer, réajuster ; la responsabilité de s'appuyer sur des valeurs et de prendre en considération les impacts des actions envisagées sur les professionnels et sur les résidents ; la dimension systémique impliquant de comprendre, entendre différents points de vue, analyser des situations à partir de clés d'entrées complémentaires mais aussi parfois contradictoires ; la dimension prospective induisant d'anticiper et de décider malgré l'incertitude et enfin la dimension collective d'associer, faire coopérer, faire adhérer et mobiliser. Par ailleurs, c'est pour le Directeur avoir conscience des potentiels freins ou au contraire leviers. Parmi d'autres travaux, l'étude ADD'AGE identifie comme freins la faiblesse des ressources (financières et humaines) et l'absence de stratégie identifiée. Ainsi le manque de temps est cité par 74% des dirigeants engagés. Cela se traduit par des difficultés à se réunir pour suivre la démarche et contribue au manque d'investissement sur la durée des différentes parties prenantes. Face à l'ampleur et à la complexité de certaines réglementations (nutrition, énergie, achats...), les organisations témoignent aussi d'un manque de compétences. D'autres freins généralement identifiés pour une mise en œuvre opérationnelle renvoient à une méconnaissance et/ou une désinformation sur ce que revêt la notion de

¹³⁹ Extrait de la présentation réalisée par MADEC L. enseignant à l'EHESP lors de la session concernant DD et RSE en ESSMS le 25/08/2018

développement durable, à la difficulté de mesurer « le retour sur investissement » pour le personnel qui s'engage ainsi qu'à une certaine résistance au changement et à la nouveauté. Aux *Jardins du Castel*, le même questionnement sur les freins et leviers fait apparaître au travers de l'enquête développement durable l'importance comme leviers principaux de : 1) la simplicité des actions, 2) l'implication de l'équipe de direction, 3) l'implication des professionnels et une stratégie clairement définie. A contrario, apparaissent comme des freins principaux : 1) la méconnaissance des possibilités, 2) la complexité de la réglementation et 3) l'absence d'intérêt pour le sujet. Lors d'échanges, il a été exprimé à plusieurs reprises le fait que les contradictions entre des objectifs, des actions, voire des réglementations, peuvent nuire à une mise en œuvre efficace et nécessiter des arbitrages (court terme / long terme, dimension économique privilégiée à la dimension environnementale...) Il apparaît également souvent complexe et insuffisant d'agir à l'échelle d'un seul établissement du fait des enjeux identifiés. Un travail en réseau(x) et partenariat(s) et la possibilité de faire remonter collectivement des difficultés ou obstacles rencontrés sont des leviers concrets à actionner (III.3.5). La volonté des parties prenantes de s'engager dans la démarche est aussi fondamentale puisqu'il apparaît que « *le développement durable est possible grâce à 50% de technique et 50% de volonté personnelle* »¹⁴⁰.

Ainsi la connaissance des freins possibles ou de leviers peut-elle permettre d'adapter sa stratégie et d'engager la réflexion sur la manière de pérenniser l'engagement à l'échelle de l'établissement.

Ainsi la compréhension du contexte et du fonctionnement de l'établissement constitue le socle de tout diagnostic de DD (II.1). C'est sur cette base qu'une stratégie précisant les modalités et les axes majeurs de l'engagement à l'échelle de l'ESSMS peut être définie. Une approche à la fois participative et en mode projet est précieuse pour prendre en considération tant la transversalité associée à un tel engagement que la singularité de la structure (II.2). S'il apparaît important de structurer précocement la démarche pour qu'elle puisse perdurer, elle s'apparente pleinement à un exercice d'humilité et de patience pour un Directeur au regard notamment des freins et leviers à considérer (II.3).

Une fois la stratégie identifiée et une certaine dynamique initiée ou relancée, il est essentiel d'agir afin de la pérenniser (III).

¹⁴⁰ AUTARD M-L, Septembre 2010, « Des comportements citoyens à l'hôpital », in *Gestion hospitalière*, n°498, p. 458

III - REFLEXIONS ET PRECONISATIONS POUR PERENISER LA DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Il s'agit là de pistes de réflexions et préconisations appropriées à la situation observée aux *Jardins du Castel*. Cependant elles peuvent servir de source d'inspiration pour d'autres contextes d'établissements. Ainsi, il apparaît qu'une fois la stratégie définie et engagée, « *un enjeu fort pour le secteur et les établissements est de valoriser et maintenir la démarche* ¹⁴¹ ».

3.1 - Accompagner le changement issu d'une stratégie de développement durable

Si l'accompagnement au changement n'est pas spécifique à la mise en œuvre d'une démarche de développement durable, cette dimension y est essentielle. Un tel engagement, au sens où il a été présenté précédemment, est générateur de modifications profondes au point qu'il s'apparente pour certains auteurs à un « *bouleversement organisationnel* ¹⁴² ». Il s'agit tant d'une culture que de pratiques nouvelles à appréhender. Pour les équipes, cela nécessite de repenser les habitudes, de changer certains comportements. Cela implique aussi de repenser les savoirs, savoir-faire, savoir-être et d'en développer de nouveaux. Ainsi à l'instar de cette citation de P. BERNOUX, il apparaît que « *l'apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles est un changement organisationnel. Le processus d'apprentissage organisationnel se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences.* ¹⁴³ »

La stratégie de DD définie s'inscrit pleinement dans cet esprit. Ces différents aspects nécessitent du directeur une capacité à accompagner ce changement, à fédérer, à s'appuyer sur de nouvelles ressources et à diffuser de nouvelles méthodes. Il s'agit aussi de faire connaître de nouvelles consignes et d'aider à les mettre en œuvre. « *Toute action de changement doit viser la modification des comportements concrets, la formulation de nouvelles finalités et de nouveaux buts, les redéfinitions d'organisme et la conception de nouvelles procédures, l'invention de nouveaux outils, l'introduction de nouvelles techniques, de nouvelles opportunités.* ¹⁴⁴ » A l'échelle d'un ESSMS, et afin de pérenniser la démarche de DD, le changement gagne à être conçu comme un processus d'apprentissage collectif avec les acteurs concernés ¹⁴⁵.

Nombre d'ouvrages et d'articles consultés sur le DD font référence au « management participatif ¹⁴⁶ » ou « collaboratif ¹⁴⁷ », au « management positif ¹⁴⁸ », au « management des

¹⁴¹ Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie - CDDEP, 2016, *Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de RSE*, Les guides de gouvernance, p.17

¹⁴² LEVRAY N., 18/11/2016, « La démarche RSE suppose un bouleversement organisationnel » in dossier Développement durable : un levier de performance. *La gazette santé social*.

¹⁴³ BERNOUX P., op. cit. p. 329

¹⁴⁴ Sous la direction de FINGER M. et RUCHAT B., 1997, *Pour une nouvelle approche du management public. Réflexion autour de Michel Crozier*, Paris : Edition Seli Arslan, p. 192

¹⁴⁵ Ibid, p. 193

¹⁴⁶ LEVRAY N., 07/11/2016 « En Dordogne, le développement durable s'appuie sur le management participatif », in dossier Développement durable : un levier de performance, *La gazette santé social*. Egalement, Rapport ADD'AGE.

¹⁴⁷ BREZIAU C., 07/2018, « Management collaboratif : Directeurs, changez de regard sur vos équipes ! », in *Gérontonews*

¹⁴⁸ LEVRAY N., 24/04/2018, « Le manager en développement durable n'est ni un gadget, ni un luxe » in dossier Développement durable : un levier de performance. *La gazette santé social*.



connaissances ¹⁴⁹» voire au « management durable¹⁵⁰ ». Une telle approche est riche si elle permet de susciter un nouveau mode de fonctionnement pour accueillir les propositions de chacun et accepter d'apprendre au fur et à mesure de la démarche. Elle suppose (et/ou implique) un climat de confiance pour les équipes afin que les agents soient désireux de s'investir et désireux d'exprimer des projets. Dans un article de Gérantonews intitulé « *Management collaboratif : directeurs, changez de regard sur vos équipes* », l'auteur appelle « *en lieu et place d'une autorité hiérarchique verticale, à*

solliciter les compétences des équipes pour amener l'entreprise à un plus haut niveau ¹⁵¹. Cette philosophie transposable en ESSMS nécessite un changement de culture et la volonté de la part des directeurs de « lâcher du pouvoir ». C'est perdre une forme de pouvoir pour mieux le partager tout en préservant son leadership et en augmentant en légitimité et efficacité¹⁵². La notion de DD prise dans cette acception renvoie aussi au concept d'« organisation intelligente » ou d'« organisation apprenante ». P SENGE la définit comme une organisation « où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble ». Dans ce cadre, il est attendu du manager qu'il s'appuie sur ses collaborateurs en cherchant à renforcer leur potentiel, dans une logique d'apprentissage continu. D'après l'enquête ADD'AGE, il apparaît que les ESSMS mettant en œuvre une démarche de DD « *ont des pratiques et des réflexes de gestion du changement plus importants que ceux non engagés* » dans une telle stratégie : objectifs stratégiques connus des agents, possibilité de donner aisément leur avis sur les méthodes de travail, incitation des équipes à la créativité, anticipation...¹⁵³

L'accompagnement au changement peut être soutenu par la mise en place d'une politique de « *management des connaissances*¹⁵⁴ » au sein d'une organisation. « *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.*¹⁵⁵ »

¹⁴⁹ ANAP, 2015, Actes de la journée nationale DD-RSE, et BERTEZENE S., 2016, op. cit.

¹⁵⁰ WOLFF D. et MAULEON F., 2005, *Le management durable, l'essentiel du DD appliqué aux entreprises*. Hermès Science Editions, 252

¹⁵¹ BREZIAU C., op.cit.

¹⁵² GRIMAND A., 2014, « Manager les paradoxes de la RSE », in *Revue française de gestion*, n°240, p. 133 -148

¹⁵³ Présentation des résultats de l'enquête ADD'AGE lors de la journée nationale DD-RSE, ANAP 2015

¹⁵⁴ BERTEZENE S et VALLAT D., ibid, p. 180, Rapport ADD'AGE, op. cit. p. 72, Guide AGIRC-ARCCO, op. cit. p.35

¹⁵⁵ Rapport complet ADD'AGE, op.cit., p. 73

C'est aussi mettre l'accent sur des formations permettant selon la fonction de l'agent et ses souhaits de faire avancer collectivement l'établissement sur le sujet (par ex. formation d'un agent sur les achats responsables, d'un autre sur la sélection des produits d'entretien ou encore d'un autre sur les gestes et postures). Il ressort de l'enquête ADD'AGE, que 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%)¹⁵⁶.

Pour permettre que le changement soit approprié, le Directeur doit faire œuvre de pédagogie, prendre le temps d'explicitier les modalités et les conséquences de la mise en œuvre d'une nouvelle action, d'en démontrer les bénéfices pour les équipes et pour l'établissement¹⁵⁷. Un principe de base étant, cela a été dit précédemment, qu'un travail soit mené sur le sens de l'engagement mais aussi plus globalement sur le sens du changement. « *Toute action de changement devrait inclure la question du sens que ce changement peut avoir aux yeux de ceux qui vont la mettre en œuvre.*¹⁵⁸ » P. BERNOUX considère que cet aspect est d'autant plus à prendre en considération pour un agent en situation de fragilité ou insécurisé quant à son métier, se traduisant par « *un besoin de savoir où le changement va le conduire et ce d'autant plus que sa situation lui donne peu de maîtrise sur son travail.* » Au directeur aussi de démontrer que le DD n'implique pas nécessairement au quotidien des tâches et contraintes supplémentaires, mais plutôt de faire différemment pour faire mieux. Dans ce cadre, « *la notion de confiance est cruciale dans le processus de changement, car elle permet de reconstruire un nouveau consensus entre les parties et par conséquent une nouvelle stabilité qui permet aux acteurs de continuer à interagir pour le développement de leur organisation.*¹⁵⁹ »

Plus concrètement, il lui revient aussi d'accompagner les équipes par du matériel adapté et fonctionnel. Ainsi sur la question du tri des déchets, il est apparu aux *Jardins du Castel* un besoin d'uniformisation des poubelles dans tous les locaux.

Sur tous ces aspects, le rôle du directeur est clairement de faciliter le travail dans ce nouveau cadre avec l'appui de l'encadrement. Pour cela, le volet sensibilisation, information et communication est indispensable.

3.2 - Sensibiliser, informer, communiquer

Cet enjeu de la sensibilisation, de l'information, de la communication s'applique bien-sûr à toute étape de la mise en œuvre d'une démarche de DD. Pour sa structuration, cela a été abordé, mais aussi en continu pour que le développement durable diffuse dans les pratiques. D'ailleurs

¹⁵⁶ Ibid, p. 73

¹⁵⁷ KOURILSKY-BELLIARD F., 2003, *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, Paris : DUNOD, p. 235

¹⁵⁸ BERNOUX P. op. cit., p. 338

¹⁵⁹ Dir. FINGER M. et RUCHAT B., op. cit. p. 246

aux *Jardins du Castel*, un des axes de la stratégie est bien de valoriser l'engagement DD de l'établissement, tandis que des actions relatives à la communication, à la sensibilisation et à la valorisation des pratiques ont été identifiées de manière transversale pour tous les axes.

S'il ne paraît pas nécessaire de formaliser un plan de communication global¹⁶⁰, il est intéressant d'identifier des moments clés de communication (liés à un évènement, une actualité ou une action particulière.)¹⁶¹ Tout d'abord en interne, pour le Directeur, il s'agit de saisir de toutes les opportunités pour rappeler cet engagement et le communiquer aux équipes (bilan d'année, CA, vœux, instances...) ; à l'instar de ce qui est déjà pratiqué aux *Jardins du Castel* pour rappeler l'importance de travailler dans le respect et l'écoute des résidents. Un constat exprimé par les agents est que lorsqu'un document est affiché longtemps (charte, consignes de tri...), il devient peu opérant. Dans cette logique, il paraît essentiel de varier les formats (micro-sessions, journées thématiques) et les supports (lettre d'information mensuelle, intranet, affichage, courte vidéo mise en ligne sur le site internet...), de renouveler les contenus, de trouver différentes manières de faire passer l'information, voire même d'enlever quelques temps un document. Il apparaît également intéressant de renouveler régulièrement la mise en place d'initiatives spécifiques lors de la semaine du développement durable et plus globalement de s'appuyer sur les opportunités locales ou nationales (telles la sortie d'un appel à projet, d'un documentaire, une journée d'animation organisée par la Communauté de Communes sur l'énergie à l'occasion de l'élaboration du PCAET, des manifestations à l'occasion de la journée de la mobilité...) pour remobiliser en interne sur certaines actions ou sur certains axes.

C'est par ailleurs assurer un engagement dans la durée, induisant de rappeler régulièrement les éléments de définition, les enjeux, la stratégie, les actions possibles. C'est aussi le faire connaître aux agents nouvellement arrivés, présents de manière temporaire ou non dans l'établissement. Le rôle de relais des cadres et des agents administratifs mais aussi plus globalement des équipes à ce sujet est à conforter. Il est apparu ainsi en groupe de travail qu'une action d'information devait être définie pour exprimer l'engagement en DD de l'établissement à l'embauche et faire connaître a minima l'existence d'une charte du professionnel écoresponsable. Par ailleurs, l'existence de divers partenariats induit l'accueil d'une multiplicité d'autres acteurs à sensibiliser sur l'engagement de l'établissement : bénévoles, stagiaires, services civiques, contrats aidés, etc.

En interne, cette communication/information suppose aussi de valoriser les idées, les talents, les réalisations des agents ; et plus globalement de reconnaître les efforts de chacun et de les encourager¹⁶².

¹⁶⁰ Cette dimension pourrait par contre être intéressante pour une structure de plus grande dimension (Centre hospitalier) ou bien un établissement multi-sites afin d'assurer une cohérence globale

¹⁶¹ Rapport AGIRC –ARCCO, op.cit. p. 34

¹⁶² MOULAIRE M., op. cit. p. 146-148

Dans une dimension complémentaire, il paraît également intéressant de valoriser l'engagement de l'établissement par une reconnaissance externe ¹⁶³: via concrètement l'usage des outils numériques et informatiques (site internet, compte facebook ou twitter...) et la participation à des rencontres régionales, nationales, à des colloques ou congrès. Cela peut aussi se traduire par une participation à une démarche du type « trophées du développement durable en santé. » Cette communication vers l'extérieur peut avoir un effet positif en retour sur l'établissement, source de valorisation du travail accompli par les équipes.

Communiquer vers l'extérieur c'est aussi contribuer à diffuser des bonnes pratiques, notamment dans une logique de travail en réseau(x). (3.5)

3.3 - Décliner le DD dans les documents stratégiques de l'établissement

Aux *Jardins du Castel*, le développement durable est déjà identifié comme un axe support du projet d'établissement. Pour un ESSMS où cela ne serait pas indiqué, et à condition que cette dimension ait du sens pour les équipes et pour l'établissement, cette étape est essentielle pour avancer sur le sujet. Il ne s'agit pas seulement d'inscrire la notion mais d'identifier des objectifs ou actions sur lesquels s'engager ou, si cela est trop précoce, d'acter le principe d'une mise en œuvre d'une démarche devant aboutir à l'identification de ces objectifs et actions. L'enquête ADDAGE tout comme l'ANAP dans sa plaquette d'analyse des données de la campagne 2017 de l'Observatoire du DD¹⁶⁴ insistent sur l'importance d'inciter les structures à intégrer davantage le développement durable aux PE et de développer des outils en interne pour assurer un pilotage opérationnel de la stratégie. Afin d'approfondir la démarche et qu'elle s'inscrive dans les pratiques, son intégration dans un plan d'actions, suivi et évalué, est incontournable. Il paraîtrait pertinent que les documents à destination des résidents et familles fassent mention de cet engagement (plaquette de présentation, livret d'accueil ou contrat de séjour), *a minima* pour informer mais aussi pour, dans la mesure du possible, les rendre acteurs de certaines initiatives.

Par ailleurs, la mise en place des CPOM¹⁶⁵ doit aussi être l'occasion pour les ESSMS de traduire cet engagement. Ce point-là concerne expressément *Les Jardins des Castel* puisque la contractualisation est programmée en 2021¹⁶⁶ et qu'a été identifié dans la stratégie de DD l'objectif « *d'inscrire le DD dans la future contractualisation CPOM avec les autorités* » sous l'axe « *Valoriser l'engagement DD de l'établissement* ». L'interlocutrice des directeurs d'EHPAD au Conseil Départemental m'a ainsi précisé que « *lors des groupes de travail réunissant les 4 départements bretons et l'ARS, le CD 35 a expressément fait savoir qu'il souhaitait que soient*

¹⁶³ MOULAIRE M. et Guide AGIRC-ARCCO.

¹⁶⁴ Plaquette, Campagne 2017 Mon Observation du Développement durable. Disponible en ligne sur le site de l'ANAP.

¹⁶⁵ Prévu dans la loi 2002.2, les CPOM ont été relancés dans leur mise en œuvre par la loi d'adaptation de la société au vieillissement du 28/12/2015 (art. 58)

¹⁶⁶ Arrêté conjoint ARS Bretagne/ CD 35 du 20 décembre 2016, fixant la programmation des CPOM pour les EHPAD pour la période 2017-2021 ; l'année de programmation étant 2021 pour les Jardins du Castel.

intégrés dans les objectifs au moins 2 fiches concernant le développement durable (énergie, déchets, alimentation locale et biologique...). »¹⁶⁷ Au directeur de déterminer les axes à y faire figurer au regard des avancées ou des priorités de l'établissement à ce moment-là.

Un autre aspect relatif à l'inscription du DD dans la stratégie de l'établissement aux *Jardins des Castel* serait de traduire cet enjeu dans les documents relatifs aux ressources humaines. Lors de nos échanges, la Directrice des EHPAD de Montauban et Médréac m'a indiqué que dans la trame des entretiens d'évaluation figurait une question sur la prise en compte par l'agent du DD dans ses pratiques (« *quelles actions menez-vous en matière de développement durable ?* »). Interrogée sur ce point, la chargée de mission de l'ANAP a évoqué le fait qu'il était intéressant dans cette perspective de cibler plus précisément les questions selon la fonction de la personne (ainsi par exemple pour l'équipe cuisine-restauration une question sur les mesures mises en œuvre en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire). L'idéal pourrait être de jouer sur les deux dimensions : interroger globalement l'agent sur son engagement en matière de DD à l'échelle de l'établissement, puis plus spécifiquement sur une pratique au regard soit d'une thématique portée fortement cette année-là au niveau de l'établissement (par ex. déchets en 2018, préservation des ressources en 2019...) ou bien d'une action pertinente par rapport à son activité. Dans une logique d'ancrer encore plus fortement le DD dans les pratiques, il pourrait être aussi envisagé de traduire certains des objectifs identifiés en missions et tâches précises pour les agents, respectivement dans les fiches de poste et fiches de tâches. L'inconvénient de cette proposition serait un éloignement de l'approche volontaire et par conséquent une potentielle opposition. Comme le souligne la Directrice des EHPAD de Montauban et Médréac, cela présente alors le risque de faire du développement durable « *l'addition de contraintes nouvelles pour des professionnels aux rythmes de travail déjà denses.* » Elle est donc à considérer avec davantage de précaution et, comme la précédente, à discuter en instances représentatives du personnel, pour en expliciter les attendus, les implications et modalités éventuelles.

3.4 - Mieux chiffrer et évaluer l'impact d'une stratégie de développement durable

Chiffrer, évaluer, rendre compte est un enjeu de la démarche de DD initiée à l'échelle d'un ESSMS. Il s'agit de tendre à mesurer les retombées effectives des actions menées. L'ensemble des ouvrages et articles consultés mettent l'accent sur l'importance du « reporting » tout en déplorant sa faible mise en œuvre dans le secteur sanitaire, social et médico-social. En 2015, l'enquête ADD'AGE pointait que « *les dirigeants sont 28% à ne jamais réaliser de reporting et le coût financier des actions mises en place n'est évalué que dans 18% des cas.* » Il est essentiel qu'une fois la démarche lancée, celle-ci soit évaluée régulièrement pour en mesurer les progrès mais aussi les insuffisances. Pour un établissement où les moyens humains

¹⁶⁷ Entretien téléphonique du 18 mai 2018

permettent de réaliser cela, une évaluation annuelle faisant l'objet d'un retour dans le rapport d'activité, en instances ainsi que vers le personnel (en réunion qualité pour le cas des *Jardins du Castel*) paraît être une formule optimale. « *L'idée étant de rendre lisible l'action tout en valorisant les efforts de chacun et en estimant la performance globale de la démarche.* ¹⁶⁸ » Au-delà de la démarche globale, ce sont les actions spécifiques qui sont à évaluer. Pour celles-ci, il est essentiel de définir quelques indicateurs pertinents, financiers mais pas uniquement, tant quantitatifs que qualitatifs.

Aux *Jardins du Castel*, le rapport d'activité est déjà riche de données sur le volet social ; l'accent semble davantage à mettre sur l'identification d'indicateurs pertinents sur les deux autres piliers. A partir du constat énoncé précédemment que des outils existent mais sont peu actualisés et valorisés, un objectif a été identifié. Il s'agit d'engager l'adaptation et l'actualisation des tableaux de suivi des déchets ainsi que de suivre annuellement les consommations d'eau et d'énergie. Cela ne signifie pas de multiplier le nombre de ces outils ou de ces indicateurs mais d'en avoir quelques-uns permettant d'accéder à des données particulièrement éclairantes, d'observer des tendances dans le temps et de mettre en œuvre des actions correctrices le cas échéant. Cet enjeu est particulièrement important dans un contexte de contraintes budgétaires pesant sur les établissements puisqu'il s'agit de tendre à dégager des économies via une réduction de consommations inutiles ou à éviter des coûts supplémentaires (liés par exemple à la hausse du coût de l'énergie ou au paiement des déchets au poids comme cela est en train de se généraliser sur les territoires) Un aspect intéressant pour communiquer sur les résultats vers les équipes et les résidents est de rendre ces indicateurs concrets. Il paraît essentiel de les imaginer, en s'appuyant sur des données parlantes (kilogrammes de pain, kilomètres de papier consommés sur une année, tonnes de produits alimentaires traduites en coûts...) L'idée étant de les utiliser pour valoriser les avancées ou au contraire inciter à agir. Il est rappelé dans le Guide à l'usage des Etablissements pour personnes âgées sur le DD et la RSE¹⁶⁹ qu'un « *bon indicateur doit être pertinent (signifiant, informatif) et facilement mesurable* » mais aussi l'importance de les choisir en fonction de l'objectif : certains sont descriptifs, d'autres de processus, de résultats ou encore de performance.

Un autre enjeu pour le directeur est aussi d'identifier plus précisément les coûts et les gains liés à la mise en œuvre d'une démarche de DD et plus spécifiquement aux actions. Peu de données sont aujourd'hui mobilisables en ce sens aux *Jardins du Castel*, si ce n'est sur la question du gaspillage alimentaire avec l'estimation d'un gain de 5 000 euros en 2015, de 8 000 euros en 2016, de 6 000 € en 2017 sur un budget alimentation de 200 000€¹⁷⁰. Il serait intéressant que l'établissement développe d'autres indicateurs de ce type au fur et à mesure de l'avancée de certaines actions. Certains sont à créer de manière spécifique, mais il est aussi intéressant « de

¹⁶⁸ AGIRC-ARCCO, p. 31

¹⁶⁹ AGIRC-ARCCO, p. 32

¹⁷⁰ Entretien avec le qualificateur et le directeur

*relier ou de fusionner des indicateurs RSE avec les autres indicateurs stratégiques existants pour faciliter leur suivi.*¹⁷¹ » Dans tous les cas, il revient au directeur d'être vigilant afin que leurs données comme leur usage soient pertinents.

Une dimension complémentaire à celle-ci est de développer un mode de calcul en coût global. Le coût global¹⁷² d'un bien ou d'un produit correspond aux coûts générés tout au long de son cycle de vie : coût d'acquisition ou d'investissement intégrant la conception et la réalisation, l'utilisation pendant toute la durée de la vie avec les coûts d'entretien, de maintenance préventive et curative, les consommables, les pièces de rechange, les frais de formation, le traitement des déchets, le coût d'élimination... Ce coût global peut dans bien des cas dépasser largement le coût initial, ce qui fait qu'un achat a priori peu coûteux peut se révéler l'être sur le long terme. Ainsi un établissement peut opter pour l'achat d'une centrale de dilution, certes coûteuse, mais permettant de réduire l'utilisation de produits et de miser sur d'autres éco-labélisés. « *La réflexion sur le coût global est liée au travail sur les achats responsables, elle permet de prévoir les coûts et de rechercher des options plus économiques et responsables qui satisfont aux exigences.*¹⁷³ » Par ailleurs, cette dimension est intéressante, car elle implique d'être en dialogue avec les fournisseurs pour échanger sur les matériaux, la provenance, la récupération des déchets,... et d'en faire de véritables parties prenantes de la stratégie DD de l'établissement.

L'usage de quelques données chiffrées peut aussi être pleinement pertinent dans une logique de communication/sensibilisation des équipes et de valorisation auprès des tutelles (CPOM). Dans une logique encore plus complète, mais aussi plus complexe, il pourrait être intéressant d'évaluer les coûts cachés dus au manque de DD¹⁷⁴ ou à l'absence de valorisation de certains investissements. Comme le soulignent plusieurs études, « *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).*¹⁷⁵ » L'identification progressive de tels coûts gâchés ou gains générés est un axe à envisager à plus long-terme.

3. 5 - Travailler en réseau(x) et en partenariat(s)

Pour pérenniser la démarche en interne, l'expertise et l'accompagnement de partenaires externes (associations, institutions, consultants et bureau spécialisés, centrales d'achats, mais

¹⁷¹ AGIRC-ARCCO, p. 32

¹⁷² MOULAIRE M. Ibid, p. 121

¹⁷³ AGIRC-ARCCO, op. cit., p. 61

¹⁷⁴ Ibid, p. 63

¹⁷⁵ Rapport ADD'AGE, op.cit., p. 60

aussi autres ESSMS...) est à rechercher. Il s'agit de s'appuyer sur d'autres expériences et de partager les siennes mais aussi de bénéficier de « *connaissances techniques manquantes* », « *de penser cette démarche à plusieurs et de gagner en efficacité grâce à la mutualisation de compétences, d'idées ou de moyens.* »¹⁷⁶ Comme l'illustre l'enquête ADD'AGE, l'ancrage territorial de l'ESSMS est déterminant à la réussite d'une démarche de DD. Les partenariats et les projets de mutualisation (de compétences, de matériel...) reposent sur la connaissance des acteurs et de leur fonctionnement¹⁷⁷. Ainsi pour un Directeur, il est fondamental de veiller à ce que l'établissement soit identifié et intégré aux réflexions territoriales sur le sujet.

Concrètement, selon sa localisation géographique, un établissement pourra compter sur plus ou moins d'acteurs ressources ou de partenaires avec lesquels travailler sur le sujet. Un point à noter d'emblée est l'hétérogénéité de cet engagement en matière de DD d'autres acteurs (collectivités territoriales notamment qu'il s'agisse des Communes, des Communautés de communes ou des Départements, d'autres acteurs publics – ADEME, SMICTOM, services déconcentrés, Pôle Emploi - mais aussi autres ESSMS) selon les territoires. Il s'agit là d'un aspect à considérer qui peut être un frein ou un levier pour un établissement pour conforter la dynamique initiée. Ainsi il apparaît qu'en Ile-et-Vilaine, il existe une forte mobilisation d'acteurs publics sur la question du gaspillage alimentaire¹⁷⁸. Pour un établissement désireux de s'engager sur le sujet, il est possible de solliciter le CD qui propose une mission d'accompagnement en la matière (réalisation d'un audit par un bureau de conseil suivi de l'établissement d'un plan d'actions) ou, si sa localisation le permet, de s'inscrire dans des démarches similaires proposées par un SMICTOM ou une Communauté de Communes. Ainsi aux *Jardins du Castel*, il est possible de solliciter l'accompagnement du CD ou bien du SMICTOM Sud-Est 35. Un établissement voisin situé sur le territoire de Rennes Métropole pourra lui opter pour l'accompagnement proposé par la métropole ou bien celui du CD. Les établissements situés ailleurs sur le territoire pourront être soutenus par le CD. Dans tous les cas, il est à l'heure actuelle possible pour un établissement qui le souhaite d'être accompagné sur le sujet. Cet appui est indéniablement un atout puisque l'accompagnement, quel que soit le porteur concerné, se met en œuvre dans un esprit d'échange de pratiques entre structures avec par ailleurs l'intervention d'un consultant extérieur prévue dans la prestation proposée gratuitement. D'autant plus que la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) Bretagne a publié en 2018 un appel à projet axé sur deux orientations : la réduction du gaspillage alimentaire dans les structures publiques et le soutien à l'introduction de produits biologiques et/ou locaux. La difficulté pour un ESSMS en Ile-et-Vilaine est finalement plus d'avoir accès à l'information sur ces possibilités et de choisir avec quelle

¹⁷⁶ AGIRC-ARCCO, op. cit. p. 22

¹⁷⁷ Rapport ADD'AGE, op.cit., p.94

¹⁷⁸ D'autres thématiques auraient pu être prises en exemple (gestion des énergies, réduction et tri des déchets, solidarité ou aide à l'insertion) mais celle du gaspillage alimentaire est particulièrement éclairante au regard du nombre d'initiatives ou d'institutions ressources.

institution s'engager. A contrario, il est possible de constater aisément que sur d'autres territoires aucun partenaire public n'est engagé (ou identifié) sur un soutien de ce type aux ESSMS. Ce sera alors à la structure de faire appel à un éventuel intervenant extérieur sur le sujet moyennant finances. Un enjeu fondamental pour tout DESSMS désireux de conforter l'engagement en matière de DD est d'identifier les acteurs externes sur lesquels il est possible de s'appuyer et d'assurer en quelque sorte une « veille administrative » pour être informé des appels à projets qui sortiraient, notamment via des circuits moins usuels (DRAAF, ADEME...) Le directeur de l'EHPAD de Jasseron (Ain) a ainsi évoqué en entretien avoir sollicité l'ADEME pour la pose de panneaux solaires ou encore pour l'achat d'un déshydrateur¹⁷⁹ (doublé d'un dossier de subvention auprès de la Fondation de France). Bien que fortement mobilisatrices en temps de travail, ce sont des opportunités dont il peut être utile de se saisir pour une opération ponctuelle ou à l'occasion d'un investissement.

Aux *Jardins du Castel*, l'un des axes identifiés pour soutenir la dynamique est bien que l'établissement s'inscrive dans les groupes de travail proposés par les institutions et, plus globalement, de s'appuyer sur les ressources extérieures (collectivités territoriales, ADEME, SMICTOM, autres établissements, consultants) pour faire face aux difficultés d'ordre technique rencontrées. Le Directeur étant déjà inscrit sur le forum de partage d'expérience de l'ANAP, il pourrait être aussi intéressant qu'il prenne part au Cercle DD de l'ANAP. Il pourrait ainsi y témoigner de ses réalisations tout en bénéficiant de retours d'autres établissements.

L'une des demandes qui a également émergé des groupes de travail est que les partenariats et la mise en réseau(x) puissent permettre de faire remonter les difficultés et incohérences¹⁸⁰ rencontrées dans la mise en œuvre d'actions de DD. Les participants ont ainsi souligné qu'il serait intéressant que dans le cadre de réunions de directeurs ou via des courriers co-signés certains aspects puissent être remontés aux autorités. Que ce soit auprès des tutelles, auprès des fédérations ou encore de l'ANAP, à l'échelle départementale, régionale ou encore nationale, un directeur a pleinement un rôle à jouer pour se faire le relais des questionnements et réactions des professionnels. Enfin, une autre dimension, sortant des frontières de l'établissement, est bien d'associer les fournisseurs mais aussi plus largement les groupements et centrales d'achats à la réflexion, en leur faisant part de la stratégie de l'établissement, de ses axes et objectifs et plus globalement en mettant l'accent sur la prise en compte croissante du DD par les acteurs du secteur sanitaire, social et médico-social. Là encore une action coordonnée entre ESSMS, voire portée à l'échelle d'une fédération, serait davantage susceptible de générer un effet d'entraînement. L'enquête ADD'AGE précise ainsi que l'environnement institutionnel national (pouvoirs publics, fédérations) et territorial (Conseils Départementaux) a un rôle décisif à jouer pour que les démarches de DD se développent dans

¹⁷⁹ Déshydrateur-broyeur permettant de transformer et réduire les déchets alimentaires (dont les produits carnés). Il en résulte de l'engrais actif réutilisé par l'établissement pour l'entretien des massifs de fleurs.

¹⁸⁰ Ex collecteurs de DASRI vides ou très peu remplis générant tout de même un poids et donc un coût (du seul fait des collecteurs).

le secteur social et médicosocial. C'est d'abord dans les dispositifs nationaux et les politiques publiques que les ESSMS trouveront le cadre incitatif qui peut les encourager à agir¹⁸¹.

Si le sujet du DD paraît aujourd'hui absent en tant que tel des Groupements hospitaliers de territoire (GHT) - dont par ailleurs ne font pas partie les établissements autonomes accueillant des personnes âgées ou handicapées, il est fort probable qu'il ne le soit pas longtemps, tout au moins par certaines entrées thématiques (achats notamment). Ainsi l'EHPAD *Les Jardins du Castel* n'est-il pas membre du GHT de Haute Bretagne mais il est aujourd'hui adhérent à un groupement d'achats porté par un CH qui se trouve être la structure porteuse du GHT pour les achats. Divers questionnements peuvent alors émerger dans ce cadre ramenant à la définition même du DD, à la capacité de concilier les piliers de l'économie, de l'environnemental et du social/sociétal en ne privilégiant par l'un au détriment de l'autre ou tout en veillant par certains achats à ne pas être en incohérence avec des principes qui auraient été identifiés dans l'établissement. A l'échelle d'un GHT, certains enjeux se posent différemment, notamment ceux liés à des achats spécifiques ou locaux. Ce qui serait local pour un établissement ne le serait pas nécessairement pour l'autre ou nécessiterait qu'il passe pour certains produits par des commandes en propre. A cette échelle se pose la question de la latitude pour le directeur à exprimer et rendre compte de certains besoins spécifiques à son établissement. Se pose aussi celle de la subsidiarité. En effet, il est intéressant de se demander à quelle échelle minimale il est possible d'agir sur le développement durable. Selon les thématiques précises, il paraît ainsi parfois plus pertinent d'agir à l'échelle d'un ESSMS (transport/mobilité, solidarité...), pour d'autres à l'échelle d'un groupement (achat de produits d'entretien éco-labellisés). Ce sujet qui n'est qu'à ses prémices mériterait par ailleurs d'être développé.

Ainsi il apparaît bien que pour tendre à pérenniser la démarche de DD, le directeur se doit d'accompagner les changements issus de cette stratégie tant au niveau matériel que managérial (3.1). La sensibilisation, l'information et la communication sur les enjeux et les initiatives est un axe central de cet engagement, à mener en continu tout en veillant à renouveler sans cesse les formats, le contenu et les modalités (3.2). L'inscription d'une référence au DD dans les différents documents stratégiques de l'établissement est à poursuivre, notamment dans les supports d'entretien annuel (3.3). Par ailleurs, l'évaluation autant que la recherche de données fiables et parlantes sont à approfondir pour mieux rendre compte des effets de la démarche et des actions menées (3.4). Enfin un travail en partenariat(s) et en réseau(x) est fondamental pour consolider l'engagement de l'établissement et le relayer en externe (3.5).

¹⁸¹ Rapport ADD'AGE, op. cit., p. 94

Conclusion :

Au regard des enjeux multiples auxquels font face les ESSMS, il n'est *a priori* pas évident d'envisager l'engagement dans une démarche de DD comme une dimension stratégique à part entière. Ainsi pour un EHPAD, dans un contexte marqué notamment par une augmentation du niveau de dépendance des résidents, par une rationalisation des moyens, par une pénurie de professionnels qualifiés, par une exigence accrue de personnalisation des accompagnements et de prestations de qualité, par une relation aux familles à gérer, par des remontées de données à communiquer aux autorités, par une logique de regroupement de structures et parfois la recherche d'un taux d'occupation satisfaisante, n'est-ce pas la dernière préoccupation que devrait avoir un directeur pour son établissement ?

Le présent mémoire s'est attaché à démontrer que non. Il ne s'agit pas de réduire le directeur à une dimension de « manager en développement durable » mais bien de donner au développement durable une place à part entière dans les réflexions et initiatives à l'œuvre.

La mise en place d'une démarche de développement durable est à la croisée des différentes fonctions du directeur (management, finances, achats, ressources humaines, communication...) et dimensions de son métier (stratégique et opérationnelle). Elle réunit des enjeux éthiques (engagement citoyen, amélioration du cadre de vie des résidents et du cadre de travail des professionnels), et pratiques (économies, implication des professionnels...) relatifs au fonctionnement d'un ESSMS. Pour cela, il est cependant nécessaire qu'elle soit bien menée, clairement définie, travaillée avec les personnels, fasse l'objet d'une adhésion et d'une mobilisation des équipes. Le directeur a un rôle de chef d'orchestre dans ce domaine, notamment pour en faire une démarche porteuse de sens et un outil de pilotage... durable.

Un aspect fondamental est de ne pas perdre de vue le sens, la finalité, de cette démarche qui n'est pas une fin en soi mais bien un processus permettant d'améliorer l'accompagnement du résident avec le plus correct cadre de travail pour les professionnels. Ce qui par ailleurs peut se trouver riche de bien d'autres impacts : image améliorée de l'établissement, autonomisation des professionnels, marges de manœuvre budgétaires permettant de ne pas impacter le prix de journée...

Ainsi pour reprendre les hypothèses de départ, il apparaît bien que : 1) L'engagement de l'établissement est profondément lié aux convictions du directeur de l'intérêt d'une telle démarche. Cependant cet aspect n'est pas suffisant puisque l'adhésion et l'implication des équipes sont fondamentales pour transformer l'essai. 2) La formalisation d'une stratégie est un élément de mobilisation des professionnels nécessaire mais non suffisant. Ce qui importe par ailleurs c'est la diffusion d'un nouvel état d'esprit, d'une nouvelle culture du DD, autant que la mise en œuvre effective d'initiatives permettant de démontrer par l'action leur pertinence. 3) L'engagement dans une telle stratégie est générateur de changement(s) multiple(s) qu'il revient au directeur d'accompagner au mieux. Il s'agit tant de nouveau matériel, de nouvelles pratiques

que de tendre vers un modèle d'organisation plus participatif et réactif, faisant place aux idées et aux propositions des personnels en associant davantage encore les résidents/usagers aux réflexions et aux actions.

Par ailleurs, comme cela a été précisé précédemment, le DD est un critère examiné pour la certification des Etablissements de santé. Dans le cadre de l'élargissement des missions de la HAS au social et médico-social¹⁸² et des travaux en cours pour définir de nouvelles modalités d'évaluation des ESMS¹⁸³, il est possible d'imaginer que l'engagement dans le développement durable ne soit prochainement plus une démarche volontaire mais bien un paramètre à part entière de la gestion d'un établissement. C'est là une potentielle évolution qu'il est intéressant pour un directeur de pouvoir anticiper.

Parfois qualifié de « *concept complexe, dans un environnement complexe, cadre d'expérimentation d'une pensée complexe* ¹⁸⁴», cette complexité apparente du DD ne doit pas cependant empêcher d'agir. Une approche pragmatique et néanmoins structurée paraît être à privilégier. Des ressources peuvent par ailleurs permettre de faire face à cette complexité, notamment le développement des connaissances des professionnels, le travail en réseau(x) et en partenariat(s), l'outillage en interne de la démarche via l'information, la sensibilisation et la communication mais aussi une évaluation permettant d'en mesurer plus précisément les résultats. Il s'agit bien d'en montrer les effets positifs mais aussi les axes d'amélioration.

La mise en œuvre d'une démarche de DD en ESSMS est un pari ; passer d'un engagement individuel à une dimension collective également. Cependant au regard de ses attendus et effets potentiels, mais aussi plus simplement au regard des enjeux citoyens qui y sont associés, cet engagement a toute sa place en tant que mission à part entière du DESSMS.

« Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer. » ¹⁸⁵

¹⁸² Depuis l'intégration de l'ANESM à la HAS – art. 72 de la loi de financement de la sécurité sociale 2018

¹⁸³ RABEUX C., 26/07/2018, « Un consensus fort émerge en faveur d'un référentiel national pour guider l'évaluation des EHPAD » in *Hospimédia*

¹⁸⁴ BERTEZENE S. et VALLAT D., op. cit. p.69

¹⁸⁵ BERGER G., 1964, *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris : PUF, p. X

Bibliographie

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES :

- Loi constitutionnelle n°2005-205 du 1er mars 2005 relative à la Charte de l'environnement.
- Loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale (loi Chevènement) ;
- Loi n° 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (loi Voynet)
- Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains (loi Gaysot).

OUVRAGES :

- BADDACHE F. et LEBLANC S., 2015, *Les fiches outils de la RSE*. Paris : Eyrolles, 335 p.
- BERGER G., 1964, *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris : PUF, 278 p.
- BERNOUX P., 2015, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris. Editions du Seuil, 310 p.
- BERTEZENE S. et VALLAT D., 2015, *Manager la RSE dans un environnement complexe – Le cas du secteur médico-social français*. Paris : Editions EMS Management et société. 264 p.
- BRUNEL S., 2012, *Le développement durable*. Paris: Editions PUF, Collection Que sais-je ?, 5^{ème} édition, 127 p.
- CAPRON M. et QUAIREL F., 2007, *La responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Paris : Edition La découverte, Collection Repère, 122 p.
- FINGER M. et RUCHAT B. (dir.), 1997, *Pour une nouvelle approche du management public. Réflexion autour de Michel Crozier*, Paris : Edition Seli Arslan, 252 p.
- GAREL G., 2011, *Le management de projet*, Editions la découverte, Collection Repères, 2^{ème} édition, 127 p.
- GOND J. et IGALENS J., 2016, *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Editions PUF, Collection Que sais-je ?, 5^{ème} édition, 128 p.
- HASSENTEUFEL P, 2011, *Sociologie politique : l'action publique*. Paris : Editions Armand Colin, Paris, 320 p.
- KOURILSKY-BELLIARD F., 2003, *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, Paris : DUNOD, 2^{ème} édition, 323 p.
- MISSET S., 2017, *Introduction à la sociologie des organisations*, Paris : Armand Colin, 160 p.
- MOULAIRE M., 2017, *Pratiquer la RSE*, Paris : ESF éditeur, Collection Les Guides Direction[s], 155 p.
- MULLER Pierre, 2009, *Les politiques publiques*, Paris : Editions PUF, Collection Que sais-je ?, 128 p.
- PERETZ H., 2004, *Les méthodes en sociologie. L'observation*. Paris : Editions La Découverte, Collection Repères, 123 p.

- WOLFF D. et MAULEON F., 2005, *Le management durable, l'essentiel du DD appliqué aux entreprises*. Paris : Hermès Science Editions, 252 p.

Articles périodiques:

- AUTARD M-L, 2010, « Des comportements citoyens à l'hôpital », in *Gestion hospitalière*, n°498, p. 458
- BERTEZENE S., TOMA O., MARCHANDISE C., 2016, « Quel développement durable en santé? » / in *Revue Territoire & santé*, n°3, pp.6-10

- BERTEZENE S. et VALLAT D., 02/2016, « Changement et engagement dans une stratégie RSE le cas des ESMS français » in *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, p.3-33

- BEZIAU C., 07/2018, « Management collaboratif : Directeurs, changez de regard sur vos équipes ! », in *Gérontonews*

- CAPMARTIN Richard, 11/2017, « Instaurer une démarche de développement durable en EHPAD », in *Gérontonews*, fiche pratique

- CASTELLANO S., 2012, « Développement durable et santé publique. Vers un nouveau modèle d'une santé égalitaire ? », in *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 253, no. 1, pp. 107-113.

- DUBIGEON O., 2011, « Comment intégrer l'ISO 26000 de manière crédible ? », in *Revue techniques hospitalières*, n°728, p.33

- GRANIER G. et VEYRET Y., 2006, « Développement durable, quels enjeux géographiques ? », dossier sur le DD. Documentation photographique n° 8053, in *La documentation française*.

GRIMAND A., 2014, « Manager les paradoxes de la RSE », in *Revue française de gestion*, n°240, p. 133 -148

- LEVRAY N., 05/2016, « Développement durable : plus qu'une obligation, un levier de performance », Dossier in *La Gazette santé social*, n°133, p15

- LEVRAY N., 11/2016, « La nouvelle dynamique RSE fait sens à l'EHPAD Massy-Vilmorin », Dossier DD : un levier de performance, in *La Gazette santé social*,

- LEVRAY N., 11/2016, « En Dordogne, le développement durable s'appuie sur le management participatif », Dossier Développement durable : un levier de performance, in *La Gazette santé social*,

- LEVRAY N., 04/2017, « Mettre en œuvre une démarche RSE dans le médico-social : du diagnostic au plan d'action », Dossier DD : un levier de performance, in *La Gazette santé social*,

- LEVRAY N., 04/2018, « Le manager en développement durable n'est ni un gadget, ni un luxe », Dossier Développement durable : un levier de performance, in *La Gazette santé social*,

- PESTRE D., 2011, « Développement durable : anatomie d'une notion », in *Natures Sciences Sociétés*, Vol. 19, p. 31-39.

- RABEUX C., 26/07/2018, « Un consensus fort émerge en faveur d'un référentiel national pour guider l'évaluation des EHPAD » in *Hospimédia*

- SEDRATI-DINET C., février 2016, « Le développement durable redonne du souffle aux EHPAD », in *ASH - actualités sociales hebdomadaires*, n° 2947, pp.22-25

Rapports et guides:

- AFNOR, 2010, *ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, X p.
- C2DS-AFNOR, 2015, *Guide de lecture de la norme ISO 26 000 pour le secteur sanitaire*, 129 p.
- C2DS-AFNOR. 2017. *Guide de lecture de la norme ISO 26 000 pour le secteur médico-social*, 122 p.
- FNAQPA, 2015, Rapport final ADD'AGE, *Le développement durable, un axe d'avenir pour les projets d'établissements et de services du secteur des personnes âgées* ; 99 p.
- Retraite complémentaire AGIRC-ARRCO et FNAQPA, 2016, *Développement durable et responsabilité sociétale des entreprises. Guide à l'usage des établissements pour personnes âgées*, 141p.
- Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie - CDDEP, 2016, *Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de RSE*, Les guides de gouvernance, 56 p
- Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie - CDDEP, 2013, *Guide du dialogue avec les parties prenantes*, Les guides de gouvernance, 82 p

Actes et études :

- ANAP, 2015, Actes de la Journée nationale RSE en ESSMS du 22 janvier 2015
- BRUNTDLAND H., 1987, *Notre avenir à tous*, 349p
- CNSA, 2017, *La situation des EHPAD en 2016. Analyse de la prise en charge des résidents*. 95 p.
- Projet ADD'AGE, 2015, *La responsabilité sociétale des EHPAD et des SSIAD. Résultats de l'enquête par questionnaire*, 300 p.-

Plaquettes - Dépliants :

- ANAP, 2017, *Zoom sur... Mon observatoire du développement durable*. Première campagne – rapport national consolidé, données 2016
- ANAP, 2016, *La responsabilité sociétale des Etablissements de santé et médico-sociaux...*

Sites internet :

- Centre de ressources RSE de l'ANAP : [http:// rse.anap.fr](http://rse.anap.fr)
- EHPAD Les Jardins du Castel : www.lesjardinsducastel.com
- Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire : Stratégie nationale de transition écologique vers le DD. <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/strategie-nationale-transition-ecologique-vers-developpement-durable-2015-2020>
- Organisation des Nations Unies : Sommet de Johannesburg en 2002. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/636/94/PDF/N0263694.pdf?OpenElement>
- Union Européenne : Stratégie européenne de développement durable initiée en 2001. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FRA/TXT/?uri=LEGISSUM:l28117>

Liste des annexes

Annexe 1 : Les 17 objectifs du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030

Annexe 2 : Tableau récapitulatif de la méthodologie du mémoire

Annexe 3 : Exemple de grille d'entretien

Annexe 4 : Présentation des normes, labels et certifications relatifs au DD/à la RSE

Annexe 5 : Note méthodologique sur la structuration de la démarche de DD

Annexe 6 : Plan de la stratégie de DD aux *Jardins du Castel*

Annexe 7 : Affiche de présentation de la stratégie de DD aux *Jardins du Castel*

Annexe 8 : Synthèse de la stratégie de DD aux *Jardins du Castel*

Annexe 9 : Projet support DD dans le projet d'établissement 2016-2020

Annexe 1 : Les 17 objectifs du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030

	<p>1 Éliminer l'extrême pauvreté et la faim</p>		<p>10 Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</p>
	<p>2 Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable</p>		<p>11 Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables</p>
	<p>3 Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien être de tous à tout âge</p>		<p>12 Établir des modes de consommation et de production durables</p>
	<p>4 Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie</p>		<p>13 Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions</p>
	<p>5 Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles</p>		<p>14 Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable</p>
	<p>6 Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau</p>		<p>15 Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité</p>
	<p>7 Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable</p>		<p>16 Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous</p>
	<p>8 Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</p>		<p>17 Partenariats pour la réalisation des objectifs</p>
	<p>9 Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation</p>		

Source : Conférence des Grandes Ecoles (CGE) - Conférence des Présidents d'Université (CPU), 2018, *Objectifs de Développement Durable, quelles contributions des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche en France ?*

Annexe 2 : Tableau récapitulatif de la méthodologie

1) Aux Jardins du Castel

Méthodes	Contexte	Interlocuteurs /Participants	Modalités particulières	Principaux enseignements
Entretiens semi-directifs formels	Rendez-vous calé spécifiquement	Directeur	Prise de notes	Cadre de la méthodologie et premiers éléments de diagnostic
		Qualiticien	Enregistré	Démarches antérieures en matière de DD et 1 ^{er} éléments de diagnostic
		Cadre de santé	Enregistré	Connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions + rôle du cadre
		Animatrice	Prise de notes	Connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
		Art-thérapeute	Enregistré	Connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
		AMP	Prise de notes	Connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
		AS	Prise de notes	Connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
		Ergothérapeute	Prise de notes	Connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
		ASH (blanchisserie)	Prise de notes	Connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
Entretiens semi-directifs informels	Réalisation d'une vidéo sur le DD aux JDC	Directeur	Vidéo + notes	Diagnostic, Freins et leviers à la mise en œuvre d'une démarche de DD, pérennisation de la démarche
	Réalisation d'une vidéo sur le DD aux JDC	Qualiticien	Vidéo + notes	Diagnostic, Freins et leviers à la mise en œuvre d'une démarche de DD, pérennisation de la démarche
	Points d'étapes sur la démarche	Directeur	Prise de notes	Regard sur la démarche envisagée (méthode, structuration, contenu...)
	Echanges à l'issue d'une réunion	Qualiticien	Prise de notes	Idées et propositions pour des objectifs et des actions
	Réunions organisation du travail (agents d'entretien)	Cadre de santé et ASH	Prise de notes	Représentation du DD, connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
Temps d'échanges formels	3 groupes de travail	Participants (7 en moyenne par séance, 10 personnes différentes au total)	Prise de notes et compte-rendu	Représentation du DD, connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions, structuration de la démarche
Temps d'échanges informels (repas, déplacements, ...)	Au quotidien	Expression à titre collectif ou individuel en des circonstances variées	Prise de notes	Représentation du DD, connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
Observation participante	Réunions internes	Expression à titre collectif ou individuel en des circonstances variées	Prise de notes	Représentation du DD, connaissance d'actions (diagnostic), idées et propositions
Enquête auprès du personnel	Diffusion intranet et qq exemplaires papier	50% de retours	Exploitation et analyse	Représentation du DD, connaissance d'actions (diagnostic), freins et leviers, idées et propositions

Analyse documentaire	Site internet et documents internes (audits, rapport d'activités...)	En accès libre ou communiqués lors de réunion	Prise de notes	Représentation du DD, connaissance d'actions (diagnostic)
Journal de terrain	Cahier utilisé au quotidien	Tous les interlocuteurs rencontrés et observés	Recueil des observations, réactions, propos, témoignages, entretiens	Support au présent mémoire : regard global et intégralité de la matière

2) En dehors des Jardins du Castel

Méthodes	Contexte	Interlocuteurs /Participants	Modalités particulières	Principaux enseignements
Entretiens semi-directifs formels hors JDC	Rendez-vous calé spécifiquement	Directrice EHPAD Montauban et Médréac (35) Qualiticien EHPAD Montauban et Médréac (35)	Enregistré, prise de notes	Approche du DD, méthode/formalisation, actions, freins et leviers,
	Rendez-vous téléphonique	Directeur EHPAD Jasseron (1)	Prise de notes	Approche du DD, expérience ADD'AGE, méthode/formalisation, actions, freins et leviers,
	Rendez-vous téléphonique	Directrice EHPAD L. Schroëder (35)	Prise de notes	Approche du DD, expérience ADD'AGE, méthode/formalisation, actions, freins et leviers,
	Rendez-vous téléphonique	Chargée de mission RSE à l'ANAP.	Prise de notes.	Approche du DD et de la RSE, Méthodologie, certification/label, Rôle de l'ANAP,
	Rendez-vous téléphonique	Chargé de mission SMICTOM	Prise de notes	Approche du DD, liens avec ESSMS, Rôle du SMICTOM, partenariat/mise en réseaux
	Rendez-vous téléphonique	Chargée du suivi administratif des Etablissements médico-sociaux au CD 35	Prise de note	Regard sur l'engagement des JDC en matière de DD, rôle du département,
Entretiens informels	Mise en place d'un projet commun	Responsable de l'espace pré-ados	Prise de notes	Approche du DD, regard sur l'engagement d'un EHPAD, mise en place d'actions communes
Observation participante	Session de la formation sur DD/RSE	Directeur de l'EHPAD du Mihinic-sur-Rance (35)	Prise de notes	Démarche mise en œuvre, mode projet et participation, actions et état d'esprit
Observation participante	Session de la formation sur DD/RSE	Enseignant à l'EHESP, responsable de la session	Prise de notes	Définitions, outils méthodologiques, formalisation, certification/label
Observation participante	Groupe de travail au CD - alimentation et DD	Représentants du CD 35 et DESSMS/qualiticiens	Prise de notes	Enjeux de l'alimentation et du DD, Initiatives mises en œuvre, rôle du CD, témoignages et retours d'expérience
Observation participante	Cercle de DD de l'ANAP	Représentants de l'ANAP et DESSMS/qualiticiens/ingénieurs qualité	Prise de notes	Rôle de l'ANAP, approche du DD, méthodologie, partage d'expériences, freins et leviers

Annexe 3 : Exemple de grille d'entretien

Modèle de grille d'entretien pour entretien avec Directeur d'EHPAD (*adapté pour un Directeur dont l'établissement est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de DD*)

- 1) Pouvez-vous me présenter en quelques mots l'établissement (capacité, fonctionnement, équipe...)?
- 2) Comment est né le souhait de s'engager dans une démarche de DD ?
- 3) Comment cela s'est-il concrétisé (méthode, actions, outils...)? Où en êtes-vous aujourd'hui ? Quels sont vos relais internes (qualiticien ?)
- 4) Quelle est la place des professionnels dans la démarche ? Et des résidents ?
- 5) Etes-vous engagé dans une démarche de certification, labélisation (ISO 26 000, ISO 14 000...)? Est-ce une démarche susceptible de vous intéresser ?
- 6) Avec du recul, quels regards portez-vous sur la mise en œuvre d'une démarche de DD ?
- 7) Quels sont les freins et leviers que vous avez observés ?
- 8) Si pas évoqué précédemment : Quels sont les éléments à prendre en considération pour pérenniser la démarche de DD ? Des conseils particuliers au regard de votre expérience ?
- 9) Sur une thématique particulière (par ex. le gaspillage alimentaire), comment avez-vous procédé : quel contenu, quelle méthode, quel(s) partenaire(s), quels effets ? Quels enseignements ?

Annexe 4 : Présentation des certifications, labels et normes relatifs au DD/à la RSE

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), in *rapport ADD'ADE*, op. cit. p. 34

Pour chaque outil, le(s) volet(s) concerné(s) est/sont identifié(s) ainsi que leur portée.

		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

Annexe 5 : Note méthodologique sur la structuration de la démarche de DD



Châteaugiron, le 15 janvier 2018

N/Réf. : 2018.01.15 MB

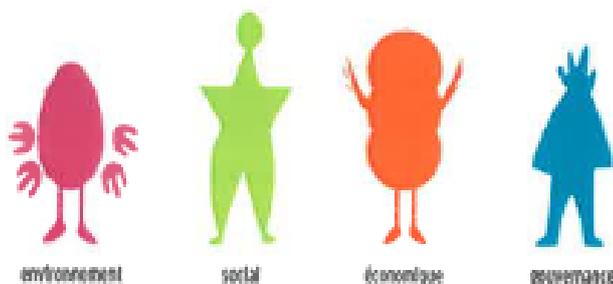
Objet : Structuration de la démarche développement durable/éco-responsabilité de l'établissement

NOTE DE SERVICE n°15 -01 - 2018
CONFORTER et STRUCTURER LA DEMARCHE
DEVELOPPEMENT DURABLE / ECO-
RESPONSABILITE

De nombreux établissements sociaux et médico-sociaux s'engagent dans une démarche de développement durable (DD) ou de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) que cela se traduise par un fort affichage, par des réalisations matérielles (adaptation des bâtiments, panneaux solaires...) ou par des réalisations progressives : actions sur le gaspillage alimentaire, tri et réduction des déchets, braderie solidaire... Cette thématique est au cœur de recherches, d'observatoires, présente dans les réflexions des fédérations, dans des guides et des articles récents de médias spécialisés. Elle peut cependant paraître floue et largement indéterminée tant elle est large et englobe une diversité d'aspects (gouvernance, social, économie et environnemental) et de fonctions (achats, management, soins, restauration, entretien des locaux...)

L'EHPAD Les Jardins du Castel mène depuis plusieurs années des actions dans ce registre qui fait partie intégrante du projet d'établissement 2016-2020. Le développement durable est cité comme l'un des six projets supports. Cette stratégie est à structurer et à conforter. Cette démarche sera une mission de stage confiée à Madame Aude Bouvier, Elève directrice.

Les 4 piliers du développement durable : une approche globale



1) Les objectifs

- Elaborer une feuille de route de la démarche développement durable :
 - o Une définition partagée,
 - o Un diagnostic et des constats,
 - o Un mode de fonctionnement pour la suite et des principes, des outils,
 - o Des priorités,

1

- o Des actions engagées,
- o Des actions prévues /un calendrier de réalisation,
- o Des leviers et des freins identifiés.

2) La démarche globale

La démarche envisagée se veut participative et nous souhaitons que chacun d'entre vous puisse se sentir concerné et que ceux qui le souhaitent puissent participer à son élaboration.

Cette participation est possible à plusieurs niveaux :

- Une information et un partage d'idées en CVS, CHSCT, réunions qualité et réunions de direction élargie.
- Des **groupes de travail** (3 sessions, respectivement en février, avril et juin) ;
- Un questionnaire diffusé à l'ensemble des professionnels (mars) ;
- Une boîte à idées à destination des résidents et des professionnels (mars).

Par ailleurs, des temps d'échange seront prévus avec les résidents, des actions seront initiées.

Nous sollicitons des personnes qui souhaitent s'investir dans les groupes de travail.

3) Les groupes de travail (dates envisagées)

Jeudi 22 Février à 14h30 (16h30/17h)
Retour sur la démarche, le calendrier, les attendus
Définition partagée et éléments de diagnostic + échanges sur trame de questionnaire

Vendredi 20 Avril à 14h30 (16h30/17h)
Retour sur l'enquête et boîtes à idées
Propositions et idées, priorisation

Jeudi 14 juin à 14h30 (16h30/17h)
La démarche DD à l'avenir : contenu, structuration, propositions, outils...
Lancement d'actions et/ou retours sur actions initiées

Je remercie les personnes intéressées, qui peuvent être de tout grade et tout service, pour participer aux groupes de travail de se manifester auprès de Mme BOUVIER (par Intranet) **au plus tard pour le 12 février.**

Le Directeur,
Michel BARBÉ

Destinataires : ensemble des services

Annexe 6 : Plan de la stratégie de DD aux *Jardins du Castel*

SOMMAIRE

<i>I - Développement durable (DD) / Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) : De quoi s'agit-il ? Quels mots pour quels usages ?</i>	4
<i>II - Quel cadre d'élaboration de la stratégie développement durable ?</i>	6
<i>III - Développement durable : quels domaines d'actions possibles en EHPAD ?</i>	8
<i>IV - Pourquoi engager un EHPAD dans une démarche développement durable ?</i>	10
<i>V - Développement durable aux Jardins du Castel : où en est-on ? quel diagnostic général ?</i>	11
<i>VI - Quels axes de développement durable aux Jardins du Castel ?</i>	14
<i>VII - Quelle déclinaison des axes en actions ?</i>	16
Axe 1 - Amplifier la démarche de réduction et tri des déchets	16
Axe 2 - Développer des actions en matière de mobilité et de transport	17
Axe 3 - Etre un établissement solidaire	18
Axe 4 - Travailler en réseau et partenariat	19
Axe 5 - Favoriser le bien-être et la santé au travail	20
Axe 6 - Conforter l'accompagnement personnalisé du résident	21
Axe 7 - Valoriser l'engagement développement durable	22
Axe 8 - Mener une politique d'achats responsables (local, bio...)	23
Axe 9 - Poursuivre la lutte contre le gaspillage alimentaire	24
Axe 10 - Avoir une utilisation responsable des ressources (eau, énergie...)	25
Axe 11 - Veiller à la qualité de l'air intérieur	26
Axe 12 - Favoriser une logique zéro-papier	27
<i>VIII - Quelle structuration de la démarche par la suite ?</i>	28
<i>IX - Quels freins et leviers d'une démarche développement durable ?</i>	29
<i>X - Quels principes fondamentaux d'actions aux Jardins du Castel ?</i>	31
Annexe 1 – Résumé stratégie développement durable aux Jardins du Castel	32
Annexe 2 – Enquête développement durable – résultats et analyse	33
Annexe 3 – Paroles de résidents sur le développement durable	35

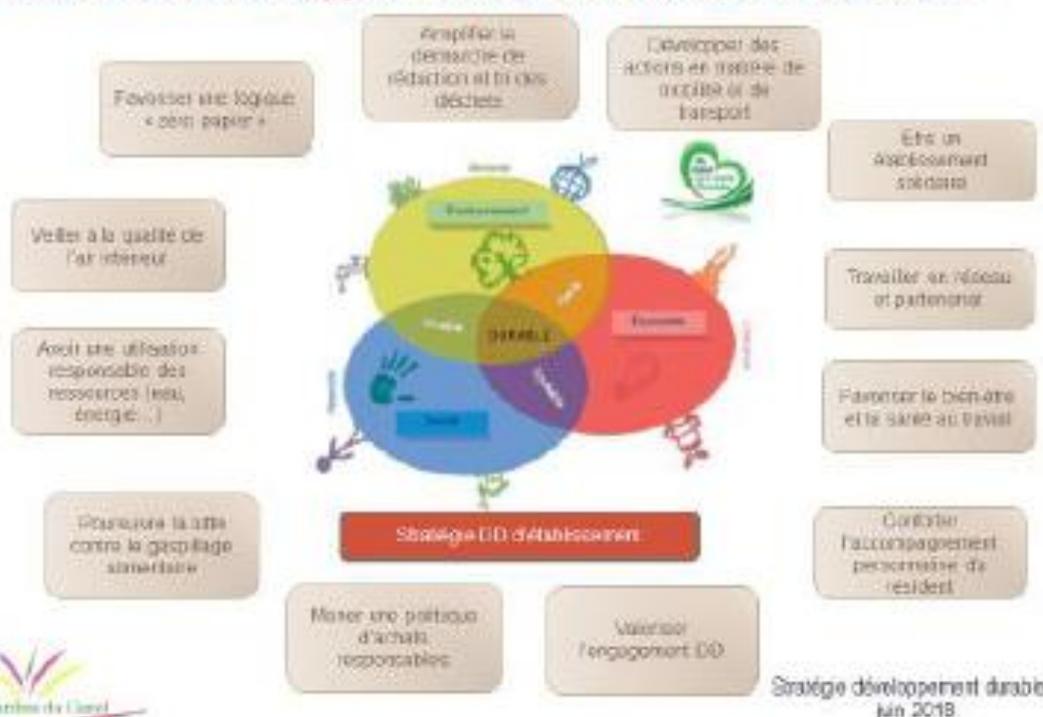
Annexe 7 : Affiche de présentation de la stratégie de DD aux *Jardins du Castel*

Stratégie développement durable aux Jardins du Castel

Dans le cadre de la définition d'une stratégie développement durable aux Jardins du Castel construite au premier semestre 2018, des axes d'action et des principes fondamentaux ont été identifiés.



Les axes du développement durable aux Jardins du Castel



Des principes fondamentaux :

- chaque professionnel de l'établissement peut être force de proposition, porteur d'action ou acteur du développement durable,
- le développement durable passe par la mise en œuvre d'actions concrètes du quotidien,
- les axes identifiés ont vocation à être alimentés au fil de l'eau par des actions,
- le développement durable n'implique pas nécessairement de faire plus au quotidien mais plutôt de faire différemment,
- la stratégie développement durable n'est pas une fin en soi mais une démarche au service des valeurs de l'établissement, notamment bien-être du résident et conditions de travail,
- la stratégie précise le projet d'établissement et intègre le plan qualité.

Notre stratégie aux Jardins du Castel

- Partager une définition la plus commune possible du développement durable
- Convaincre par l'action et les réalisations concrètes
- S'appuyer sur les personnes intéressées pour diffuser et faire connaître les réalisations
- Porter la démarche développement durable en interne (direction, encadrement, qualité)
- Sensibiliser, informer, mobiliser sans stigmatiser ou donner des leçons.
- Faire en sorte que le développement durable intègre les pratiques comme une ligne directrice, une « culture partagée » aux Jardins du Castel



N'hésitez pas à partager vos idées en instances, en réunions qualité, à les communiquer à l'un des professionnels ayant participé à des groupes de travail (Alain Barbel, Jérémie Enes, Huguette Gaubert, Emille Gaudré, Claude Jégou, Claire Ribanneau, Isabelle Tourtellier, Stéphanie Tourtellier), à tout collègue intéressé par le sujet.

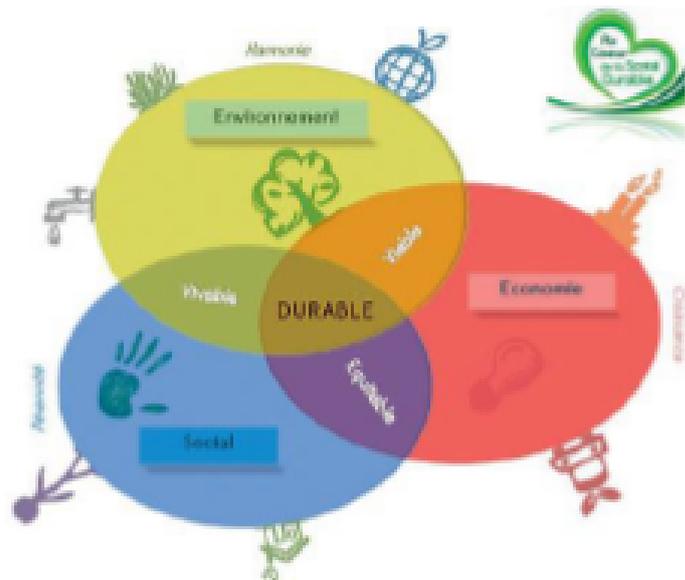
Annexe 8 : Synthèse de la stratégie de DD aux Jardins du Castel

Stratégie développement durable aux Jardins du Castel – la synthèse



Développement durable : vers une définition commune porteuse de sens.

Couramment défini comme « 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 (DD) est une notion citoyenne qui, appliquée à une organisation, s'apparente à une démarche collective de responsabilité et d'action. Il serait aussi possible de parler de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). La RSE renvoie à « 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 ».



DD comme RSE s'appuient sur la recherche d'une combinaison entre trois piliers : écologique/environnemental, social/sociétal, et économique. Ils s'inscrivent également dans un processus décisionnel où les principes de concertation, de démarche progressive et de long terme, de solidarité intra et intergénérationnelle sont fondamentaux.

Aux Jardins du Castel, le choix a été fait de parler de « développement durable » plutôt que de « RSE », ou « d'éco-responsabilité ». Ce terme étant davantage familier pour les professionnels (qui ont souvent au moins entendu ce terme) mais aussi pour les partenaires extérieurs, pour les familles et pour les résidents, il est apparu qu'il serait plus facile de mobiliser et d'agir à travers cette notion.

D'une culture commune à l'action de chacun

Au-delà du terme, il s'agit de tendre à la diffusion d'une culture partagée au sein de l'établissement qui se

traduise au quotidien par des actions, des réflexes parfois et la généralisation d'un questionnement sur le bien-fondé de telle ou telle pratique au regard de son impact potentiel sur l'environnement, sur la qualité de vie au travail ou le bien-être du résident ou sur son efficacité économique. Pour cela, la mobilisation de chacun (direction, encadrement, personnel de l'établissement, familles et résidents, mais aussi partenaires extérieurs) est à rechercher et à concrétiser au maximum.

Quelques principes fondamentaux au cœur de cette stratégie

- La stratégie développement durable n'a pas vocation à être un document figé dans le temps.

En fonction de l'actualité du territoire et de l'évolution de la réglementation, mais aussi en fonction de thématiques d'importance pour l'établissement, de résultats obtenus, de propositions nouvelles d'actions, cette stratégie des Jardins du Castel est amenée naturellement à évoluer tant sur les axes retenus que sur les actions. Tout professionnel peut être force de propositions pour que de nouveaux axes ou de nouvelles initiatives se mettent en œuvre aux Jardins du Castel.

- La stratégie développement durable s'intègre dans la politique globale de l'établissement.

Elle fait partie intégrante du projet d'établissement (2016-2020) dont elle est un projet support. Elle s'articule avec le projet d'établissement qu'elle complète sur la thématique du développement durable. Elle se décline dans la politique qualité de l'établissement via l'inscription des actions relevant du développement durable dans le plan d'action qualité.

- La stratégie développement durable n'est pas une fin en soi mais une démarche au service de nos valeurs

Au même titre que la Démarche Humanitude, l'engagement de l'EHPAD dans une stratégie de développement durable doit permettre de mettre en œuvre des initiatives permettant de mieux encore accueillir et accompagner les résidents. C'est un fil conducteur pour nos actions destiné à inscrire progressivement les enjeux du développement durable au cœur de nos réflexions et de nos pratiques. La démarche est progressive et continue. Il s'agit de se donner un cap pour l'action en confortant et approfondissant les initiatives engagées et en nous améliorant continuellement.

- Le développement durable n'est pas l'affaire d'une personne ou d'un groupe mais est l'affaire de tous.

Le directeur est pilote et garant de la démarche avec l'appui stratégique et opérationnel de l'équipe de direction et du service qualité. L'identification de binômes pour le portage des actions sera recherchée afin de tendre à une mise en œuvre plus riche, plus aisée et plus pérenne. Cependant chacun à son échelle, chacun avec son métier et sa fonction, a son rôle à jouer dans la mise en œuvre du développement durable. Cela passe par un cumul de petits gestes et d'attentions (vigilance sur l'éclairage, le tri des déchets...) mais aussi par des actions et des propositions engageant l'établissement à titre collectif (pose de mousseurs, choix de matériaux, introduction de produits biologiques...) Vous faites sans doute déjà du développement durable sans le savoir. Vous pouvez aussi être force de propositions en continuant à nourrir la stratégie par des actions que vous souhaiteriez voir se développer. Vous pouvez être force de proposition, porteur d'action et acteur du développement durable.

Des axes du développement durable issus d'une démarche participative

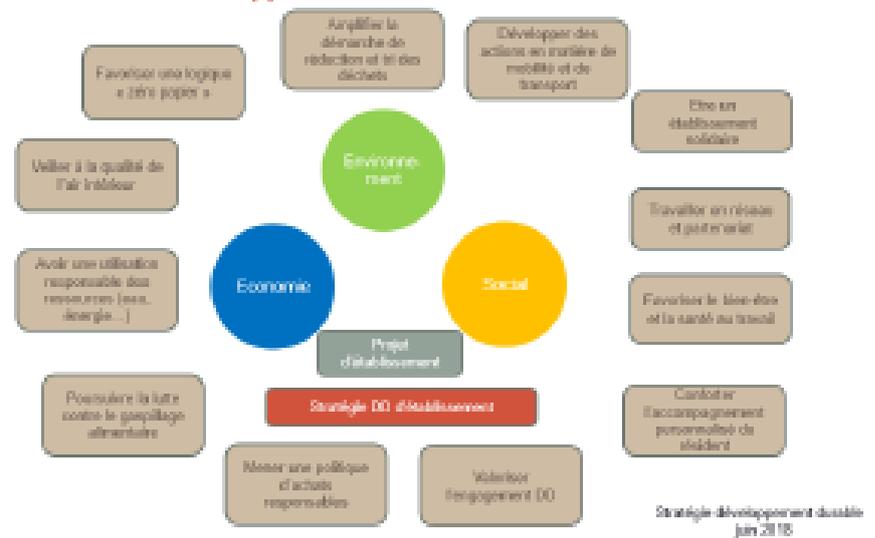
La démarche de construction de la stratégie développement durable a été pensée sur un mode participatif avec le souhait que chacun puisse se sentir concerné et contribuer à son élaboration. Différentes modalités ont été proposées (groupes de travail, panneaux d'expression et boîte à idées, questionnaire sur les représentations du développement, paroles de résidents lors d'animations...) Il en ressort une feuille de route (définitions partagées, diagnostic et constats, mode de fonctionnement, axes, priorités, actions engagées et actions prévues) pour une stratégie qui se veut mobilisatrice, opérationnelle, concrète, s'inscrivant dans le temps. Il s'agit autant de valoriser l'existant, de poursuivre des actions porteuses de sens que d'en mettre en œuvre de nouvelles.

Cette stratégie est structurée autour de 12 axes, déclinés en actions.

Constats initiaux

L'établissement est loin de partir d'une feuille blanche en matière de développement durable. Diverses initiatives sont déjà menées sans être forcément identifiées sous cet intitulé et sans cohérence d'ensemble. L'implication dans des actions est avant tout liée à une fonction ou à une sensibilité individuelle d'un professionnel pour le sujet. De nombreux outils ont été créés (tableau de suivi des déchets, des consommations d'énergies...) sans être nécessairement utilisés ou valorisés.

Les axes du développement durable aux Jardins du Castel



Des axes aux actions

Au-delà d'initiatives spécifiques pour chaque axe, inscrites dans le plan qualité, certaines actions se révèlent être transversales. Il s'agit notamment de la communication interne et externe, de la sensibilisation et mobilisation des professionnels, d'un travail en réseau avec d'autres établissements ou partenaires et d'une implication recherchée des résidents.

Freins et leviers

Il ressort de l'enquête développement durable que la notion est perçue comme 1) mobilisatrice, 2) incontournable et 3) riche.

Les leviers prioritaires identifiés sont : 1) la simplicité des actions, 2) l'implication de l'équipe de direction, 3) l'implication des professionnels et une stratégie clairement définie.

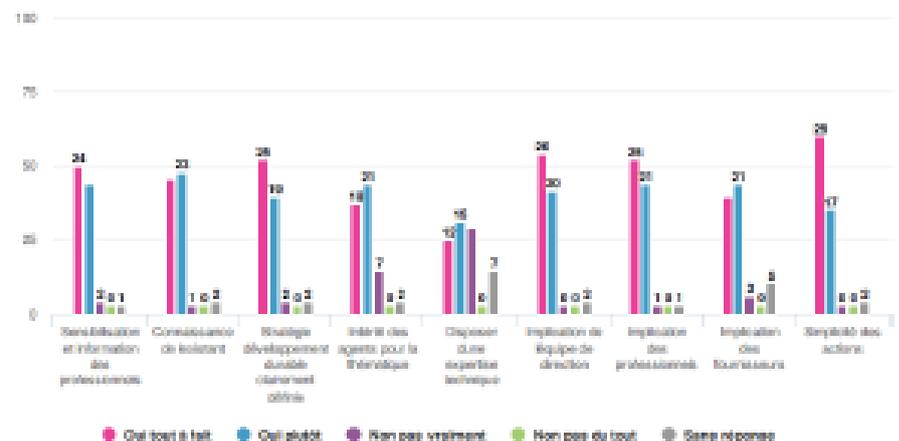
Parmi les points soulevés en groupe de travail, la notion d'exemplarité de l'équipe de direction et de portage réel de la démarche ont été soulignés

tout autant que l'importance d'avancer dans cette démarche par des réalisations concrètes et progressives. Plutôt que de faire beaucoup de choses, il apparaît essentiel déjà de bien réaliser celles sur lesquelles il est possible d'agir aisément (ex. tri des déchets). La charte du professionnel éco-responsable est aussi un outil à revaloriser auprès des équipes.

Cependant divers témoignages tendent à montrer que la mise en place d'une démarche de développement durable en EHPAD est vue comme complexe au regard notamment de la difficulté à agir à l'échelle d'un seul établissement, à gérer les contradictions entre enjeux, et à mobiliser les professionnels dans la mise en œuvre. Les freins principaux sont 1)



la méconnaissance des possibilités, 2) la complexité réglementation et 3) l'absence d'intérêt pour le sujet. La difficulté à agir ne doit pas cependant empêcher d'agir. A nous de traduire concrètement le DD dans des actions concrètes et simples du quotidien. La feuille de route est tracée. Il nous faut encore agir...



19. Projet développement durable

LES ENJEUX



Conscient des impacts de l'activité des établissements de santé sur l'environnement, l'EHPAD s'est engagé dans une politique de développement durable prenant

en compte la dimension environnementale, économique et sociale.

La mise en œuvre effective du développement durable nécessite la participation de tous les acteurs publics, tel que notre établissement.

Réelle volonté de la direction, et qui a du sens pour la population essentiellement rurale que nous accueillons, un projet d'éco-responsabilité a été élaboré en 2012 suite à l'évaluation interne.

Il s'agit pour nous de principalement de limiter tout gaspillage en priorisant notre action sur la gestion des déchets et les économies d'énergie.

NOS ATOUTS

- L'écriture et la signature d'une charte « éco-responsable » par tout le personnel en 2013.
- Un circuit des déchets valorisant le recyclage.
- L'investissement de l'établissement sur les économies d'énergie (lumière, eau, gaz et électricité) permettant de réduire les consommations.
- Un travail sur la réduction des déchets alimentaires depuis 2014 qui sera à poursuivre.
- La participation à la semaine de développement durable depuis 2015.
- Un travail en collaboration avec la communauté de communes, la commune et l'ADEME (agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie).

NOS OBJECTIFS

- ⇒ Poursuivre le travail engagé sur la réduction des déchets alimentaires.
- ⇒ S'intégrer à un circuit de valorisation des déchets alimentaires (méthanisation).
- ⇒ S'intégrer dans un circuit d'approvisionnement des denrées en circuit court.

BOUVIER	Aude	Décembre 2018
<p align="center">DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL Promotion 2017-2018</p>		
<p align="center">Définir et mettre en œuvre une stratégie de développement durable Enjeux et perspectives au regard d'une mission à l'EHPAD <i>Les Jardins du Castel</i></p>		
<p>Résumé :</p> <p>Au regard des enjeux actuels auxquels font face les ESSMS, y mettre en œuvre une démarche de développement durable n'est pas nécessairement une évidence.</p> <p>Pourtant, elle est à la croisée des différentes fonctions du directeur (management, finances, achats, ressources humaines, communication...) et dimensions de son métier (stratégique et opérationnelle). Elle réunit des enjeux éthiques autant que pratiques relatifs au fonctionnement d'un établissement.</p> <p>Cette étude nous amènera à questionner l'intérêt pour un directeur d'engager un établissement dans une démarche de développement durable, puis les modalités de définition et de mise en œuvre d'une telle stratégie avant d'examiner des propositions et préconisations pour pérenniser un engagement de ce type.</p> <p>Elle est largement construite à partir d'une mission réalisée à l'EHPAD <i>Les Jardins du Castel</i> (Ille-et-Vilaine).</p> <p>Constatant que l'engagement dans une telle stratégie est générateur de changement(s) multiple(s), il sera examiné le rôle central du directeur pour accompagner au mieux ces mutations qu'elles soient d'ordre organisationnel, matériel ou humain.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Développement durable ; RSE RSO ; changement(s) ; DESSMS ; stratégie ; formalisation ; mode projet ; participation ; management participatif ; évaluation</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		