

Les établissements à l'ère du **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Si les bienfaits de s'engager dans une démarche de développement durable ne fait pas de doute dans le secteur, les établissements avancent encore en ordre dispersé. Isolés, en manque d'accompagnement, ils ne peuvent s'appuyer sur une véritable impulsion nationale.

Le XXI^e siècle sera celui de toutes les transitions ou ne sera pas. Alors que la transition démographique approche à grand pas, que la révolution numérique montre le bout de son nez, la transition écologique devient tous les jours un peu plus une réalité. La prochaine Cop 21 se déroulera bien du 30 novembre au 11 décembre à Paris malgré les attentats. Elle commence à inonder le discours médiatique plaçant les enjeux du développement durable au centre de tous les attentions et les Ehpad dans tout cela ? Sont-ils condamnés à rester sur le bord de la route, en marge de l'Histoire ? Que nenni. Les plus importantes fédérations du secteur ont déjà pris cette question à bras le corps

depuis de nombreuses années, profitant de ce sujet pour réaffirmer leurs valeurs mais également pour rappeler que celui-ci ne se limite pas à la simple protection de la planète. « *Le développement durable cherche à prendre en compte simultanément l'équité sociale, l'efficacité économique et la qualité environnementale qui en sont les 3 piliers. On a trop tendance à résumer cette question à la préservation de la nature* », rappelle Annabelle, Malnou, directrice générale de la Fnadepa en guise d'introduction. Mais au-delà des belles des déclarations, les fédérations agissent également au quotidien pour sensibiliser leurs adhérents parfois inquiets des réglementations croissantes en la matière, et les mobiliser sur les

vertus de la démarche. On ne compte plus, les prix, guides, trophées et autre labels, pour faire émerger une prise de conscience du secteur sur ce sujet.

Un manque cruel d'informations

Avec quels résultats ? On ne le sait pas vraiment. Si les belles initiatives pullulent partout sur les territoires de France et de Navarre, bien malin celui qui pourra véritablement évaluer l'ampleur de toutes ces démarches. « *Nous avons besoin de recenser au niveau national les bonnes pratiques afin de les faire connaître le plus largement possible. Beaucoup d'actions sont mises*



en place sur le terrain et ne sont jamais relayées », regrette Annabelle Malnou. De la même manière, il est encore très difficile de connaître l'état d'esprit des acteurs sur ce très vaste sujet. La diffusion de l'enquête ADD'AGE récemment menée par la Fnaqpa (voir entretien) nous apporte cependant quelques éléments d'informations. Selon ce document, 41 % des quelques 500 acteurs de terrain interrogés sur ce sujet, affirment être engagés dans une démarche de développement durable, essentiellement pour des motivations d'ordre social (bien être des personnes accompagnées ou dialogue social) ou économiques, mais pas vraiment pour des considérations écologiques.

Malgré ces chiffres plutôt flatteurs, le chemin est encore long avant que le secteur fasse de ce sujet une vraie priorité. Première difficulté : l'argent. Selon l'étude de l'ADD'AGE, 85 % des structures engagées dans la démarche peinent à développer leurs actions par manque de moyens. Autre obstacle : ce type d'initiative apparaît pour beaucoup comme extrêmement chronophage. « Malgré toute leur bonne volonté, les structures avec lesquelles nous sommes en contact invoquent très régulièrement le manque de temps pour s'engager dans de tels dispositifs », raconte Coralie Cuif, secrétaire général de la Fehap. Un constat que partage Philippe Verger, responsable de plusieurs établissements non loin de Limoges : « Dans un établissement gériatrique, la pédagogie doit se faire auprès des personnels,

des résidents et des familles. C'est peut-être là le plus complexe et ce qui exige beaucoup d'énergie ». Mais au-delà de ces deux facteurs certes bloquants, mais somme toute assez ordinaires, il semble bien que les directeurs d'Ehpad manquent cruellement d'informations et de formation sur ce sujet, évoluant un peu à l'aveugle dans les territoires et saisissant les opportunités quand celles-ci se présentent, sans vraiment structurer leurs démarches de façon proactive. Un jour on fera appel à l'Agence de l'environnement et de maîtrise de l'énergie (Ademe) pour financer la rénovation énergétique de sa façade, un autre, on découvrira dans sa région une aide de l'Agence de l'eau pour mettre en place un dispositif évitant le gaspillage... tout ceci se faisant au jour le jour, sans vision de long terme.

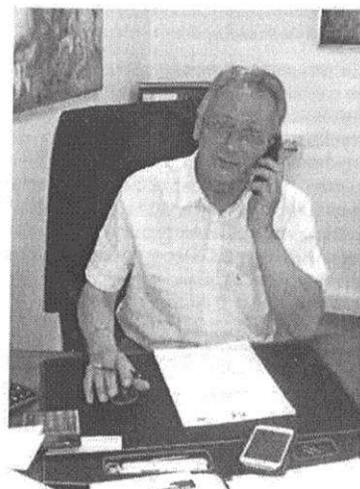
À quand une véritable politique nationale ?

Et c'est bien là où le bât blesse, les aides et les dispositifs permettant de telle démarche existent mais ils ne sont pas connus, laissant les directeurs naviguer à vue sans être véritablement accompagnés. Dès lors, il faut bien se poser la question de la posture des pouvoirs publics pour répondre à cette attente. Certes, de nombreuses normes ont vu le jour ces dernières années pour faire du développement durable une réalité à la suite notamment du dernier Grenelle de l'environnement, bien sûr des

"On a trop tendance à résumer cette question à la préservation de la nature."

Annabelle Malnou,
directrice générale
de la Fnadepa

"Il ne suffit pas de le dire pour le faire."



Jacques Weber, directeur de l'Ehpad « Les minimes » situé à Bourg-de-Péage dans la Drôme

« Bien évidemment le développement durable est une vraie priorité. Quand j'observe la masse de déchets que produit un établissement, il faudrait être fou pour penser le contraire! Mais il ne suffit pas de le dire pour le faire. A notre échelle, nous essayons de lutter contre le gaspillage en évitant d'utiliser les assiettes ou les verres jetables. Nous avons pris le parti de laver notre vaisselle. De la même manière, notre Ehpad compte chaque jour des surplus de repas car certains pensionnaires ne sont pas toujours en capacité de manger entier, haché ou mouliné. Nous avons bien essayé de donner cette nourriture à des personnes démunies mais pour pouvoir le faire, la réglementation nous oblige à investir dans du matériel pour conserver celle-ci. Comme je n'ai pas les moyens, je ne peux pas agir : résultat nous sommes contraints de jeter. Avouez que c'est paradoxal. »

"A court terme, cette question ne fait pas partie de mes priorités."

Marie Royer, directrice la Résidence des couleurs située à Vaucouleurs dans la Meuse

« Je fais partie d'une génération pour qui l'écologie a du sens mais je dois faire face à une baisse drastique de mon budget et dans ce contexte, le développement durable ne fait pas partie de mes priorités à court terme. Les initiatives qui visent à lutter contre le gaspillage ou économiser de l'énergie prennent du temps et nécessitent un certain investissement, de l'accompagnement et des personnels formés. Devant toutes les urgences que nous devons gérer, ce n'est pas évident de garder cet objectif en tête au quotidien. »

"Nous sommes fiers d'avoir su relever ce défi."



Michel Aimonetti, directeur de l'Ehpad le Foyer du Romarin situé à Clapiers dans l'Hérault

« Pour moi, ce n'est ni une contrainte, ni une opportunité, c'est avant tout une responsabilité citoyenne au service des générations futures. Nous nous sommes lancés dans la démarche en 2010 en prenant de nombreuses initiatives que nous avons peu à peu développées, notamment en matière de lutte contre le gaspillage, de valorisation des déchets, de qualité alimentaire. Cette démarche a impliqué toutes les équipes mais aussi les résidents et nous sommes très fiers aujourd'hui d'avoir su relever ce défi. »

"Le développement durable est tout de suite apparu comme une évidence."

Valérie Sénécat, directrice de l'Ehpad Résidence Parc du Manoir situé à Gonnehem dans le Pas-de-Calais

« Pour nous, le développement durable est tout de suite apparu comme une évidence. Jamais comme une contrainte. La mise en place s'est faite tout naturellement. Cela tient sans doute à la jeunesse de notre établissement qui a à peine, cinq ans. Dès le départ, nos équipes ont été sensibilisées et n'ont pas été concernées par la moindre conduite de changement, ce qui peut être le cas dans certains établissements. Pour l'instant, nous ne voyons que des bénéfices à la démarche. Elle nous a permis de réduire des coûts et générer des économies substantielles. Une réflexion économique nécessaire dans un contexte de restrictions budgétaires. »

moyens financiers sont consacrés, évidemment Laurence Rossignol a annoncé fin octobre, la création d'une charte « Mieux manger, moins jeter » directement applicable dans les établissements. Mais au-delà de tous ces règlements et de ces tentatives ponctuelles pour changer les mentalités, les pouvoirs publics se donnent-ils les moyens d'impulser une véritable politique nationale en la matière ? Ont-ils réellement pris en compte tous les enjeux futurs d'une telle démarche tant au plan national que dans les territoires ? Il est permis d'en douter, car à l'heure actuelle, aucun document n'a vraiment chiffré les bénéfices à long

terme d'une telle démarche, et c'est bien là le talon d'Achille de cette politique encore émergente. Au-delà donc des nombreuses initiatives existantes, des bénéfices constatés dans les établissements, tant pour les personnes que pour les personnels, des économies générées, il semble bien qu'une vaste étude d'impact soit le prochain défi à relever pour les promoteurs de cette forme nouvelle de développement. Une démarche qui permettrait à la fois aux pouvoirs publics de fixer un véritable cap en la matière, et aux établissements les plus dubitatifs, de prendre, eux aussi, le grand tournant de la transition écologique...

Développement durable : les conseils de ceux qui sont passés à l'action

Plusieurs directeurs ont souhaité s'engager dans une démarche de développement durable. Ils reviennent pour le MMR sur le sens de leurs initiatives et sur ce qu'il faut faire et ne pas faire...

Nombreux sont les établissements qui ont franchi le cap du développement durable en mettant en place toute sortes d'initiatives allant de la lutte contre le gaspillage, l'économie d'énergie, l'achat responsable à une meilleure gouvernance, mais comment ont-ils fait ? Quelle a été leur démarche ? A écouter les directeurs, le préalable nécessaire est d'avoir envie, une Lapalisade qui s'avère pourtant essentielle. « Pour convaincre les équipes, il faut comprendre l'intérêt de la démarche. Répondre à une obligation réglementaire ou légale ne suffit pas », explique Michel Brunet, directeur de la résidence la Croix du Gué, un établissement situé en Loire-Atlantique. Deuxième élément incontournable : ne pas agir seul. Il existe toutes sortes de cabinet conseil et autre experts qui peuvent fournir pour quelques centaines d'euros et durant quelques

jours, l'accompagnement nécessaire. C'est ce que confirme, Karine Jovillain, directrice de la Maison d'accueil Notre-Dame Des Roches, un Ehpad situé dans l'Isère : « ces experts nous ont permis, d'élaborer un diagnostic précis de ce que nous sommes, de nos pratiques, mais également de nos besoins. Ils nous ont également aidé à mieux les acteurs du champ et les aides disponibles. Avec eux, nous nous sommes fixés plusieurs objectifs cohérents ».

Justement en matière d'objectifs, mieux vaut être modeste et avancer pas à pas. Selon Michel Brunet, « c'est à partir de petits résultats évaluable et visibles qu'une véritable dynamique va pouvoir s'enclencher. Avoir dès le début, des ambitions démesurées avec des objectifs que l'on n'atteindra jamais, est le meilleur moyen de plomber la démarche ».

Savoir communiquer

La nécessité de mobiliser les équipes apparaît, également comme incontournable. Il faut faire comprendre aux professionnels qu'il ne s'agit pas d'un projet de plus, mais bien d'une démarche qui va irriguer toutes les initiatives en cours ou à venir. D'où la nécessité de pérenniser l'action en créant les outils appropriés, (une charte pour le personnel, un comité de pilotage, des salariés référents...), mais aussi de bien communiquer. « La notion de communication est très importante en matière de développement durable et souvent sous-estimée. Pourtant, si l'on mène un démarche de ce type, il faut le faire savoir tant aux salariés pour qu'ils se sentent impliqués, qu'aux différents partenaires avec lesquels nous sommes en contact

"N'oublions pas qu'une telle démarche est avant tout collective."

Michel Brunet,
directeur de la résidence la Croix du Gué
(Loire-atantique)

sur un territoire. N'oublions pas qu'une telle démarche est avant tout collective », rappelle Michel Brunet. Une cohérence qui aujourd'hui porte ses fruits. « Cette initiative, qui a débuté il y a plus de deux ans, nous a permis de faire des progrès notables en matière d'économie d'énergie et de gestion des déchets. Nos salariés se sentent fiers d'être engagés dans une action qui a du sens, c'est un vrai outil de fidélisation », raconte Michel Brunet. Un enthousiasme que partage Karine Jovillain : « Nous sommes désormais identifiés comme un établissement impliqué dans une démarche de responsabilité et nous pouvons nouer des nouveaux liens sur le territoire. Cette démarche nous donne incontestablement de nouvelles perspectives ».

"Il faut que les pouvoirs publics s'impliquent d'avantage."



Sylvie Pascoli,
directrice de l'Ehpad
Saint-Nicolas situé
à Saint-Nicolas-
les-Arras dans le
Pas-de-Calais

« Le développement durable constitue incontestablement une opportunité de faire évoluer nos modes de fonctionnement en matière notamment d'économie d'énergie, mais cela est souvent vécu comme la mise en œuvre de contraintes supplémentaires. C'est pourquoi il faut veiller à ce que le nombre important de normes et leur complexité ne nous empêchent pas de prendre des initiatives. Des informations existent, mais il faut être volontaire pour les chercher et nous regrettons que les pouvoirs publics ne s'impliquent pas davantage sur l'aspect « conseil ». »

DIRECTRANSITION

555, Chemin du Deven - 13760 Saint Cannat
Tél : 06 70 07 90 62 - 04.42.51.24.53.
Email : info@directransition.com
www.directransition.com

L'expertise en management de transition, l'expérience au service des organismes sanitaires et sociaux

Spécialisée dans la direction de transition et le conseil aux instances dirigeantes, Directransition accompagne sur le plan national et depuis plus de 17 ans, des établissements et structures, privés ou publics, intervenant dans les secteurs sanitaire, social et médico-social. Une démarche que Directransition s'applique à construire dans le respect des places, rôles, fonctions et compétences des acteurs : élus, institutionnels ou professionnels et avec leur juste participation.

Elle a réalisé plus de 200 missions sur l'ensemble du territoire national, réparties en 4 volets :

- Des transitions de direction dans des contextes de fragilité, voire de turbulences (difficultés organisationnelles, managériales, fonctionnelles, de gestion administrative ou financière) ; Cela se traduit par une prise en charge complète de la fonction de direction sur tous les plans. L'intervenant de Directransition assume la responsabilité pleine et entière liée à la mission en proximité avec la gouvernance des structures et les autorités de tarification ;
- Le soutien à la direction sous la forme de missions de coaching, d'aide et de soutien méthodologique et stratégique concernant les choix et les décisions relevant de la responsabilité du directeur ;
- L'accompagnement d'équipes-cadres afin de leur permettre de dénouer des situations difficiles ;
- Une contribution à la réflexion et à la mise en perspective. Face à l'évolution du secteur (exigences législatives, réformes en cours, besoins des usagers, contraintes de la tarification...), Directransition accompagne les responsables institutionnels ou les équipes dans la conception et la mise en œuvre de leur projet au service de leurs bénéficiaires (personnes âgées, personnes handicapées, jeunes en insertion...).

Dans un contexte qui rend de plus en plus complexe le management et la gouvernance du secteur, Directransition dispose de nombreux atouts :

- La place de précurseur dans le domaine de la direction de transition des structures médicosociales et sanitaires.
- Une démarche originale : tout en assumant la fonction de direction, l'intervenant élabore son diagnostic et met en œuvre ses préconisations au plus près des réalités de la structure concernée dont il assume l'ensemble de la responsabilité managériale.
- Son aptitude à accompagner l'ensemble des structures : secteur des personnes âgées, du handicap, de l'urgence sociale, de la protection de l'enfance, de l'aide à domicile, et du sanitaire (cliniques, hôpitaux...).
- Le savoir faire de chaque intervenant, une expérience solide au sein d'une équipe aux compétences multiples.

SARL innovante, Directransition développe en permanence des modes d'intervention adaptés aux nouveaux besoins. C'est dans cet esprit que l'on peut inscrire les propos de Nicolas MARTIN, gérant de Directransition : "nous parlons d'approche plutôt que de méthode, dans la mesure où les modalités de mise en œuvre de notre expertise sont adaptées en fonction de chaque situation"



LE DOSSIER

Didier SAPY

Directeur de la Fnaqpa

“Le développement durable est une occasion de se projeter à nouveau dans l’avenir.”



© Patrick Dagonnot

La Fnaqpa est à l’origine d’Action développement durable au service du grand âge (ADD’AGE), une vaste étude de 26 mois sur la place de cette démarche dans le secteur médico-social. Remise récemment à la CNSA, elle sera partagée lors des Assises Générations Durables qui se dérouleront à Lyon le 10 décembre prochain. Didier Sapy revient sur les enjeux de ce travail au long cours et sa place dans les réflexions autour de la gouvernance du secteur.

Le Mensuel des Maisons de Retraite : Qu’est-ce qui motivé l’initiation de la recherche action ADD’AGE ?

Didier Sapy : Il y trois ans, j’ai commencé à m’intéresser de plus près aux notions développement durable et de responsabilité sociale des établissements. Après en avoir longuement discuté avec des spécialistes et des professionnels, j’avais le pressentiment que ces sujets se situaient en parfaite cohérence avec les valeurs que nous portons. Mais j’avais besoin de valider cette impression en dressant un véritable panorama de ce que pensaient et faisaient les établissements en ce sens. Il s’agissait de savoir si toutes les conditions étaient aujourd’hui réunies pour que le développement durable puisse réellement prendre son envol dans le secteur des personnes âgées. J’ai parlé de ce projet à la CNSA qui s’est montré très intéressée par cette démarche prospective. La Caisse a rapidement adhéré en finançant 80 % du projet, puis les fédérations AGIRC et ARRCO ont bouclé le tour de table financier et opérationnel du projet.

Le MMR : Quelle est selon vous, l’originalité de cette démarche ?

D.S. : L’originalité de la recherche-action réside dans le fait qu’elle comporte deux volets qui se complètent largement. Tout d’abord, un volet macro-économique comprenant la production d’un état de la littérature, sans doute le premier du genre en Europe, sur l’historique de ces démarches et de leur application dans le secteur social et médico-social. Celui-ci a été mené en partenariat avec l’Université Lyon 1 et fera l’objet d’un ouvrage publié pour les Assises. Ce premier volet s’est également concrétisé par une vaste enquête nationale à laquelle un échantillon de près de 500 établissements a bien voulu répondre pour partager leur perception de cette notion. Mais notre démarche a également compris un volet « terrain », permettant à une quinzaine d’établissements et services expérimentateurs de mener plusieurs actions concrètes. Ils ont ainsi pu nous donner de nombreuses informations sur les conditions de mise en œuvre et de réussite de leurs démarches, leurs difficultés éventuelles, mais également sur l’impact de

leurs actions. L’addition du macro et du micro, du travail académique et de l’expérimentation de terrain : voilà la vraie originalité de cette recherche-action.

Le MMR : Quels ont été vos principaux constats, vos surprises ?

D.S. : Cette étude nous a montré que le développement durable est présent dans toutes les têtes et que de nombreux établissements participent à des initiatives en ce sens sans même s’en rendre compte. Notre secteur est en quête de sens et le taux exceptionnel de réponses à notre enquête nationale est venu le prouver. Dès que l’on interroge les directeurs sur des sujets d’ordre éthique qui les sortent d’une certaine logique questionnaire, ils répondent présents. Le deuxième constat est que ces derniers envisagent le plus souvent le développement durable sous un angle social, pas forcément environnemental, et ceci est sans doute une vraie spécificité du secteur médico-social, comparativement à celui des entreprises. Enfin, la plupart des établissements place la personne âgée au centre de l’intérêt de la démarche, que ce soit du point de





► 1 novembre 2015 - N°185

vue environnemental (veiller au bien-être de celle-ci), social (en impliquant plus les salariés, les familles, en étant plus en lien avec les acteurs d'un territoire, on favorise un meilleur accompagnement) mais aussi économique (les personnes âgées restant le principal financeur de nos établissements).

Le MMR : Bon nombre d'établissements voient le développement durable avant tout comme une contrainte, pas comme un investissement. Est-ce une réalité ?

D.S. : C'est un facteur qu'il ne faut effectivement pas nier. Pourtant, notre étude montre que ceux qui ont cette vision ne sont pas encore engagés dans cette démarche et que la réalité est bien souvent différente. En fait, se lancer dans une démarche de développement durable, c'est entrer dans une logique d'investissement en sortant d'une vision strictement comptable. Il n'est pas forcément nécessaire d'engager tout de suite beaucoup de moyens mais de petits investissements en petits investissements, il est vraiment possible de faire évoluer sa structure et de réaliser des économies considérables. J'ai en tête l'exemple d'une structure qui a pu économiser 35 000 euros en mettant en place des dispositifs de lutte contre le gaspillage alimentaire. Son investissement de départ, outre bien entendu l'implication des équipes et des partenaires : l'achat d'une simple balance. De la même manière, si l'on pense en terme purement comptable, l'achat d'une ampoule basse consommation coûte 3 fois plus cher qu'une ampoule classique mais si l'on réfléchit en terme d'économie globale, on s'apercevra qu'elle

durera cinq fois plus longtemps, donc qu'elle permet de réduire les coûts globaux, sans parler évidemment des bénéfices pour les usagers en terme de bien-être.

Le MMR : Mais alors comment expliquez que tant de directeurs soient aussi peu sensibles à cette question ?

D.S. : Je crois tout d'abord que la démarche implique une refonte globale des modes de gestion des établissements et des rapports à leur environnement direct. On ne peut pas faire du développement durable tout seul : il faut mobiliser, les salariés, les familles, les personnes accompagnées, les partenaires, les territoires et tout ceci suppose d'avoir une certaine énergie. De la même manière, nous souffrons également d'un déficit d'évaluation précise de l'impact des initiatives engagées, une démarche qui nécessite du temps pour tout à fait convaincre ceux qui ne croient pas au développement durable. Un grand nombre d'établissements ont du mal à sortir d'une posture purement gestionnaire, ne percevant les différents postes de leur structure que sous l'angle des coûts. Mais si l'on change de paradigme, tout peut évoluer. Si vous ne voyez plus vos employés simplement comme un salaire à payer mais comme une richesse qui peut être valorisée par une plus grande participation à la gestion de la structure, alors les

choses peuvent changer. J'espère que notre étude contribuera à faire évoluer les mentalités, à la fois du côté de certains établissements mais également des pouvoirs publics qui avancent de manière très inégale sur cette question.

Le MMR : Selon vous, la montée en puissance du développement durable peut donner au secteur de nouvelles perspectives. Lesquelles ?

D.S. : Notre secteur connaît incontestablement une crise de développement. Je ressens chez les nombreux directeurs que je rencontre, beaucoup de lassitude. Ils semblent se trouver dans une véritable impasse subissant les contraintes budgétaires et la multiplication de normes, dont ils ne comprennent plus le sens. Dans ce contexte, leur implication dans une démarche de développement durable peut leur donner une occasion de reprendre la main sur leur destin, de se projeter à nouveau dans l'avenir. Celle-ci représente une opportunité de réaliser des économies et de pouvoir investir, de travailler au bien-être des personnes accompagnées et des salariés en instaurant d'autres formes de management, de changer l'image des établissements sur leur territoire, comme au niveau national, et de travailler à l'attractivité du secteur, mais encore un fois, nous ne pourrions pas travailler seuls. Tout ceci implique une évolution globale de la gouvernance et une meilleure prise en compte de cette question par nos financeurs, tant au plan national que local. La généralisation à venir des CPOM constitue une occasion de transformer l'essai en instaurant un vrai dialogue et en permettant aux directeurs d'avoir la liberté de faire preuve de créativité dans la gestion de leur établissement, notamment en matière de développement durable. Désormais, la balle est dans le camp des pouvoirs publics. Il leur appartient eux aussi, de changer...

"Dès que l'on interroge les directeurs sur des sujets d'ordre éthique qui les sortent d'une certaine logique gestionnaire, ils répondent présents."



Un dispositif efficace de lutte contre le gaspillage alimentaire permet de réaliser des économies considérables.

© Highwaystanz-Photography - istockphoto

Propos recueillis par Pierre Durant