

ASSISÉS
GÉNÉRATIONS
DURABLES

Le Développement Durable,
levier d'innovation dans
l'accompagnement
des personnes.

DOSSIER DE PRESSE

SOMMAIRE

Le développement durable au service du grand âge	p 3
La recherche-action Add'âge	p 4
Du diagnostic à l'expérimentation	p 5
- Photographie des 15 établissements expérimentateurs	p 6
L'expérimentation	p 10
Les résultats de l'expérimentation	p 16
- Amélioration de la qualité de vie des personnes âgées	p 16
- Amélioration de l'image de la structure et du secteur	p 17
- Amélioration du bien-être au travail	p 17
- Amélioration de la performance	p 18
Les clés de la réussite	p 19
Conclusion	p 22



Le développement durable au service du grand âge

Et si les établissements pour personnes âgées devenaient des laboratoires innovants du développement durable ? Les Assises Générations Durables du 10 décembre à Lyon démontrent qu'il s'agit d'un véritable outil de performance et d'efficience dont les personnes âgées sont les premiers bénéficiaires.

L'initiative de ces Assises, sur le thème du développement durable comme levier d'innovation dans l'accompagnement des personnes âgées, a été jugée « originale et exemplaire » et a reçu le label Paris 2015.

Cet événement clôture une recherche-action inédite de 26 mois nommée ADD'AGE (*Action Développement Durable au service du grand Âge*), portée par la FNAQPA et soutenue par la CNSA et l'AGIRC-ARRCO et dont la Secrétaire d'Etat en charge des personnes âgées et de l'autonomie, Laurence Rossignol, a plusieurs fois salué la démarche.

La recherche-action Add'âge

Objectif : sensibiliser l'ensemble du secteur à une nouvelle approche qui se veut humaine, en considérant les dépenses en accompagnement et en santé des personnes âgées comme une richesse économique, environnementale et sociale. L'idée était donc d'améliorer la qualité de vie des résidents, de favoriser le bien-être au travail des personnels et de générer des économies pouvant être réinvesties au service de l'amélioration continue de l'accompagnement des personnes.

Innovation de la démarche à plusieurs niveaux

Une thématique peu courante

Le rôle des maisons de retraite face au changement climatique est conséquent d'autant qu'elles accueillent une population fragile. Dans un secteur en mal de vocation, montrer que le terrain est actif et innovant est un moyen d'améliorer l'image et l'attractivité.

Une démarche complète alliant la création de connaissances scientifiques et l'expérimentation terrain

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, comprenant la production d'un état de littérature et d'une enquête nationale faisant état des lieux des notions et pratiques existantes en matière de RSE appliquée aux établissements et services pour personnes âgées.

Un volet micro également avec, sur le terrain, 15 établissements ayant bénéficié d'un diagnostic complet qui leur a permis d'établir leur propre plan d'actions.

Deux approches dans la méthodologie

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

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

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

Un bilan très positif sur plusieurs plans

Il a été constaté non seulement un potentiel d'économies générées incontestable, mais aussi un bénéfice social auprès des personnels, des résidents et des familles.

Add'âge en chiffres

Durée de l'étude : **26 mois**.

De septembre 2013 à novembre 2015

Enquête nationale menée auprès de **4638 dirigeants**

15 sites expérimentateurs – 13 Ehpad et 2 SSIAD sur toute la France

75 personnes impliquées dans le projet

Budget : 950 785 €

Porteur du projet : **FNAQPA**

Soutien financier : **CNSA** (80%) et **Agirc-Arco** (20%)

Partenaires opérationnels : **Gérontim**, **C2DS** (Comité pour le Développement Durable en Santé), **Université Lyon 1**

Du diagnostic à l'expérimentation

De septembre 2013 à octobre 2014

Une revue de littérature

Réalisée par l'Université Claude Bernard Lyon 1, ce document de référence a permis l'élaboration de différentes hypothèses testées lors de l'enquête nationale. Il s'agit de la 1^{ère} revue de littérature du genre en Europe, réalisée sur cette thématique particulière dans le secteur social et médico-social au niveau international.

Une enquête nationale

Cette enquête a été réalisée par l'Université Claude Bernard Lyon 1 auprès de 486 gestionnaires d'établissements et de services interrogés. Il a été démontré que **41 % des directeurs ayant répondu assurent avoir engagé des démarches de RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Le top 3 de leurs actions : - pilier social
- pilier sociétal et économique
- volet environnemental

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

Mme DURIEUX – Directrice de la Maison Marie Lagrevol (Saint-Just Malmont)

* **90%** des directeurs ayant engagé une démarche RSE ont mis en place des mesures pour améliorer les compétences des salariés, faciliter le dialogue social ou encore lutter contre les accidents du travail et les maladies professionnelles.

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

M. BAUGUIL - Directeur et Mme BURSTERT - Directrice adjointe. L'Argentièrre (Vienne)

* Très soucieux de leur territoire, **93 %** des directeurs ont engagé la mise en place d'actions en lien avec leurs territoires, comme le choix de producteurs locaux par exemple.

* Sur le plan économique, **92%** souhaitent garder un contrôle strict de coûts.

* Sur le plan environnemental, **71%** des dirigeants incitent leurs salariés à adopter une démarche plus responsable et **67%** disent mettre en place des actions pour réduire l'impact environnemental. Moins de la moitié se fixent des objectifs de performance écologique.

Cette enquête révèle également que les établissements engagés dans une démarche RSE le sont grâce à la philosophie du directeur.

Top 5 des impacts d'une démarche RSE tels que ressortis de l'enquête : le développement d'une bonne image (79% des directeurs), l'acquisition de nouvelles connaissances (75%), l'amélioration des relations avec les familles (61%) et les personnes âgées (62%), la mise en valeur des talents des personnels au service d'objectifs sociétaux (68%) et la pro-activité pour résoudre les problèmes sociétaux (64%).

Photographie des 15 établissements expérimentateurs

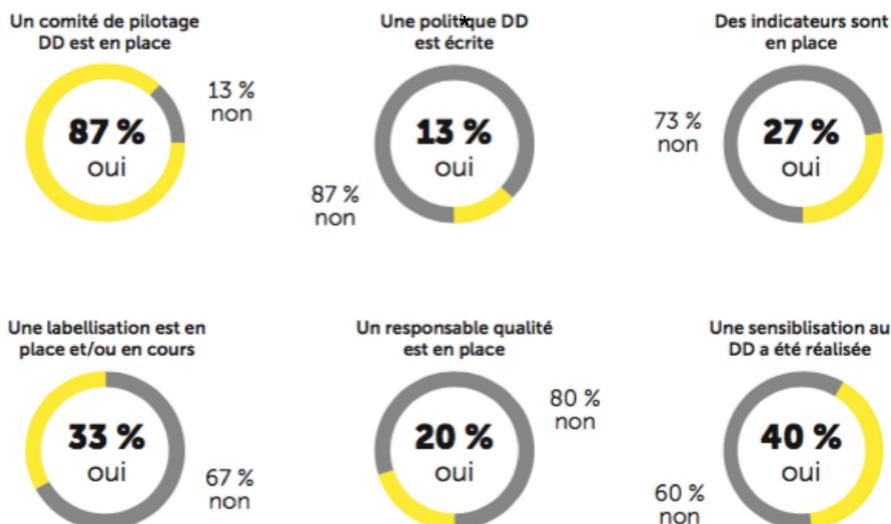
13 établissements et 2 services de soins à domicile ont accepté de participer à la recherche action ADD'AGE. Ils composent un panel volontairement pluriel :

- Répartis **sur 3 territoires** : Ouest Île de France ; Centre est et Sud. Ces territoires regroupent 12 départements et 6 régions (Bretagne, Pays de la Loire, Ile de France, Rhône-Alpes, Auvergne et PACA).
- Installés en zone urbaine (10) et rurale (5),
- S'occupant de 71 à 130 personnes pour les établissements et 127 à 140 pour les services,
- Travaillant avec des bâtiments d'âges variables.

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

Aucun n'avait de stratégie spécifique sur le sujet de développement durable alors même que des actions individuelles étaient déjà en place.

Pour aider chaque direction dans l'élaboration de sa propre politique générale, six points ont été observés.



Durant ces diagnostics terrain, tous les thèmes ont été repris et affinés pour amener les acteurs à prendre conscience de toutes les actions déjà mises en œuvre - et dont ils n'ont pas forcément conscience - et à identifier toutes les actions à réaliser sur un programme de 24 mois.

Par exemple, les achats, l'hébergement, la restauration, etc... mais aussi l'accueil et le respect du résident, la satisfaction de ses besoins et attentes, le développement d'un environnement social et bienveillant.

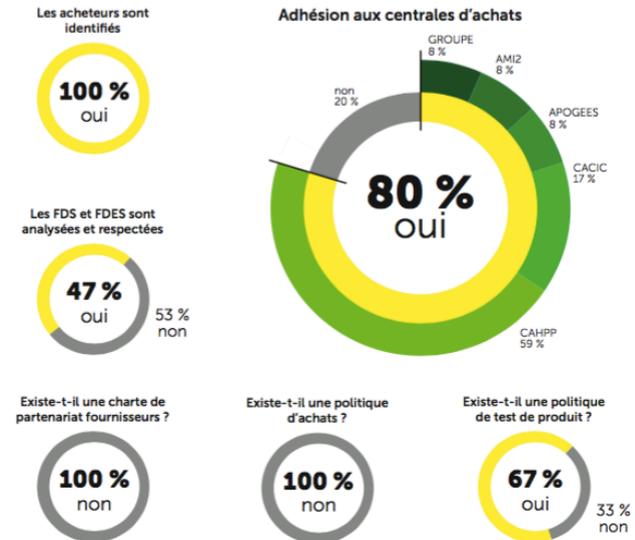
FOCUS SUR QUELQUES THEMES

Leur politique d'achat

Quasiment toutes les structures du panel des établissements participant au projet Add'âge travaillaient avec des centrales d'achats engagées (ou non) en terme de DD, mais il n'existe pas de politique claire ni de partenariat « engageant » avec les prestataires de produits et de services. Un groupe de travail et d'accompagnement a donc été créé.

La gestion des achats

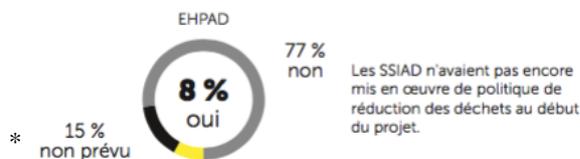
En début de projet, aucun établissement n'avait de politique d'achat définie, ni de charte de partenariat pour les fournisseurs.



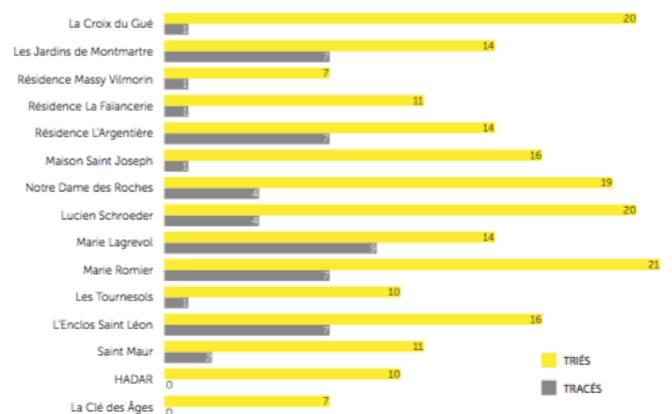
La gestion des déchets

Ils sont la première source de pollution ; ils sont aussi les indicateurs du gaspillage que l'on peut réduire ; et enfin la base d'une économie circulaire qui permet en revalorisant les déchets des uns, de fournir des matières premières à d'autres. Pourtant très peu d'EHPAD disposent d'un plan formalisé de gestion des déchets. Les EHPAD participant à la démarche Add'âge ont mis en place un tri des déchets mais peinent à les tracer. La création d'un registre des déchets et d'un groupe de travail sur l'économie circulaire s'est imposée. Un axe de travail spécifique a également été impulsé sur la réduction spécifiquement du gaspillage alimentaire et le retraitement des déchets fermentescibles.

L'établissement met-il en œuvre une politique de réduction des déchets ?



Comment sont traités les déchets ?



*

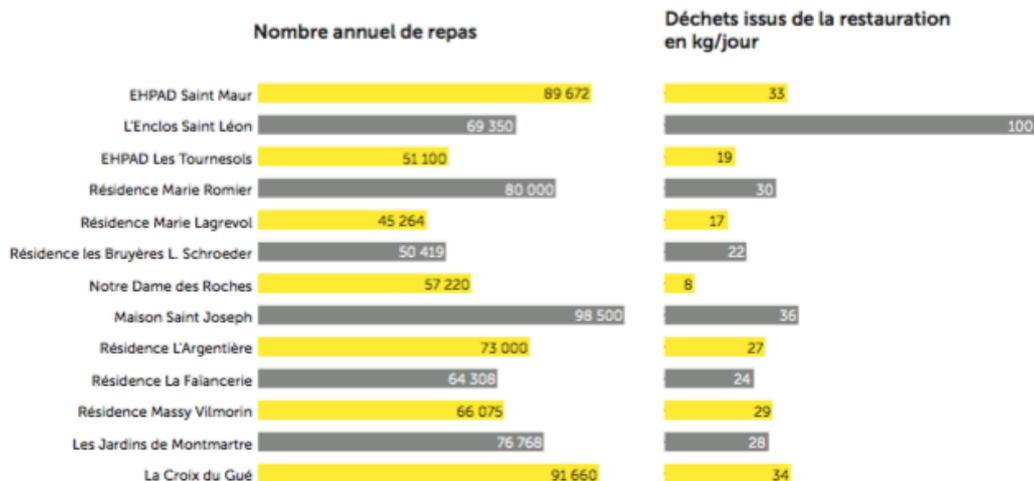
La qualité de l'air intérieur

Intégrer les enjeux d'une qualité de l'air intérieur est important. Les risques sont avérés sur ce sujet, mais les obligations sont mineures. Tout repose donc sur la sensibilité de la direction. Acheter responsable, construire en intégrant la qualité sanitaire des matériaux, nettoyer avec des produits inoffensifs pour les salariés et résidents, sont autant de pistes à mettre en œuvre dans la politique de l'établissement. Pourtant très peu d'EHPAD disposent de stratégie relative à la qualité de l'air intérieur ou encore à la prévention des risques chimiques.

Le gaspillage alimentaire

Avec 3 millions de repas servis par jour, les maisons de retraite sont le 1^{er} restaurant de France.

Restauration



*

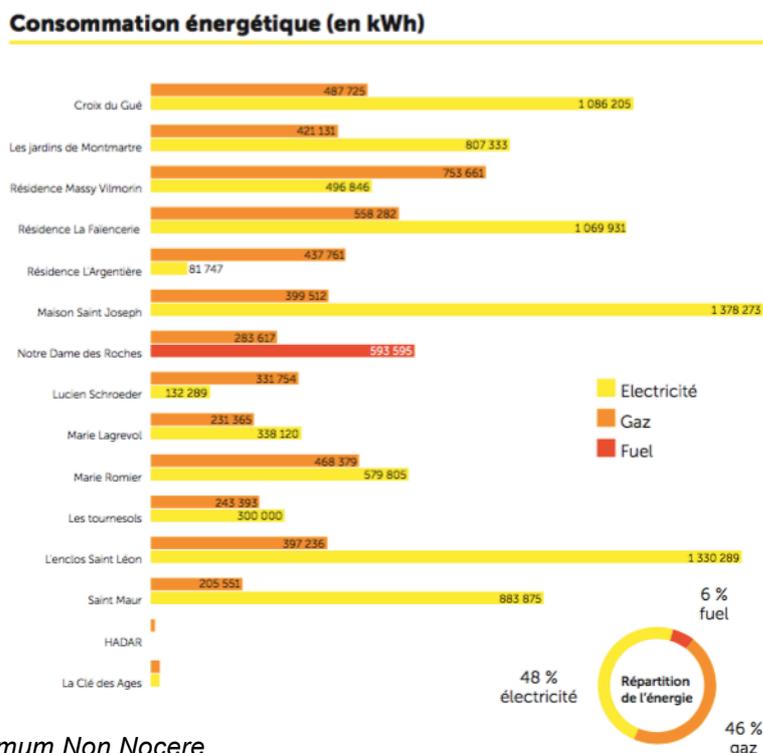
« Lors de la première pesée des bio déchets au cours d'un audit, je me suis pris une claque. En projection annuelle, les déchets cuisinés représentaient 9.5 tonnes ! Cela a été un vrai choc mais ce bilan a servi de fil rouge à l'établissement pour réorganiser la cuisine afin de diminuer son gaspillage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

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

L'énergie

Dans ce domaine, la marge d'amélioration est importante et passera par la mise en place d'indicateurs et d'actions à mettre en œuvre. La création d'un groupe de travail sur les économies d'énergies et les émissions de gaz à effet de serre s'est imposée.

*



Graphiques : *Primum Non Nocere*

Une sensibilité naturelle pour le social

La dimension sociale est privilégiée dans 38% des définitions de la RSE données par les dirigeants d'EHPAD et de SSIAD interrogés dans le cadre de l'enquête. Cela concerne particulièrement l'attention portée au personnel et aux personnes âgées.

Les 15 sites pilotes expérimentateurs ADD'AGE démontrent également qu'une démarche RSE est avant tout une dynamique transversale à toutes les activités de la structure et recoupant de nombreux champs d'actions qui, sur le volet social, concernent la question de l'habitat et des droits des personnes, l'accessibilité, le management participatif, la communication interne et externe et la relation avec les parties prenantes.

L'expérimentation

De octobre 2014 à novembre 2015

Formaliser la démarche a permis de lever les principaux freins et faciliter le caractère reproductible de cette recherche-action Add'âge.

Le diagnostic effectué auprès des 15 structures volontaires et expérimentatrices, a donné lieu à la restitution personnalisée de préconisations sur plus de 24 thématiques.

Ces informations ont généré ensuite 15 plans d'actions spécifiques, 1 par structure. Chaque structure et service a mis en place une gouvernance identifiée pour savoir qui fait quoi et définit également une vision stratégique communiquée aux parties prenantes (personnel, résidents, familles, fournisseurs, prestataires, partenaires associatifs, mairie et autorités de tarification).

Pendant un an, les participants ont été accompagnés via des groupes thématiques, une dynamique territoriale, des points téléphoniques et des entretiens personnalisés avec des experts. Les indicateurs mis en place ont permis une évaluation régulière de la démarche.

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

M.DREVON – Directeur de la Résidence Marie Romier

Cet accompagnement au changement s'est traduit par un décloisonnement des relations, une nouvelle dynamique basée sur une culture citoyenne, des partenariats gagnant-gagnant avec les fournisseurs, la mutualisation des moyens.

Un effet boule de neige constaté allant parfois jusqu'à la création de filières locales avec leurs partenaires.

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

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

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

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

3 groupes thématiques d'accompagnement ont été mis en place sur les sujets les plus plébiscités dans les plans d'actions à savoir :

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

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

- d'être formés aux différents labels et critères d'achats à prendre en compte,
- de rencontrer une centrale d'achat pour mieux comprendre comment se font les référencements,
- d'apprendre lors d'un atelier à réaliser un entretien avec ses fournisseurs pour les engager à signer une charte de partenariat.

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

Sur **l'habitat et l'accessibilité**, les participants ont défini ensemble la notion d'habitat puis ils ont confronté leurs visions avec celles de leurs résidents en les interrogeant sur ce qui faisait qu'ils se sentaient chez eux ou non.

Un deuxième exercice a été réalisé autour de l'accessibilité en interrogeant plusieurs résidents atteints de déficiences différentes sur un trajet donné (chambre - restaurant) afin de voir comment les résidents le perçoivent (facile, angoissant, fatigant...) et ce qui peut être amélioré pour faciliter l'autonomie.

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

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

Une lingerie verte mutualisée pour 3 établissements

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

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

De la diminution des déchets

L'un des déchets les plus importants dans les établissements pour personnes âgées sont les protections. Il n'existe actuellement aucune filière existante pour les recycler en France et au vu

de la généralisation des taxes sur les ordures ménagères c'est une question qui va prendre de l'importance dans le secteur pour les prochaines années.

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

...à leur valorisation

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

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

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

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

La consommation de l'éclairage dans un établissement médico-social représente environ 27% de la facture électrique. Un climatiseur inadapté ou mal entretenu consomme 30 % d'énergie en plus.

Réduire ses consommations d'eau et d'énergie gratuitement

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

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

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

Partager ses engagements

La communication se fait via les instances et réunions existantes comme le Conseil de la Vie Sociale (CVS), les réunions du personnel et les réunions entre la direction et les résidents.

Témoignages de résidents à l'Argentière (Vienne)

Mme XXX 90 ans

« Je suis sensible au développement durable depuis des années. Lorsque j'ai appris qu'une réunion était organisée sur le sujet dans la maison de retraite, je me suis précipitée. J'ai vécu la guerre et les restrictions. On a manqué de tout. Aujourd'hui, le gaspillage m'est toujours insupportable. C'est la raison pour laquelle, il faut sensibiliser les résidents et le personnel à cela. Par exemple, on ferme le radiateur lorsqu'on ouvre les fenêtres, on éteint les lumières inutiles, on évite de laisser couler l'eau inutilement... Et surtout on arrête de jeter la nourriture. Ici, on ne jette plus de pain. Il est récupéré. Et on se sert juste ce qu'il faut, quitte à en reprendre. Et je suis vigilante lorsque je vois une personne ne pas finir son assiette. Notre rôle de résidente « impliquée » est d'expliquer ces choix aux autres. Il ne faut pas s'endormir. Nous avons un conseil de la vie sociale au cours duquel nous réfléchissons sur le gaspillage. Aujourd'hui, nous recyclons également le papier. Les photocopies sont recto verso et les feuilles sont réutilisées. Je suis très heureuse de vivre dans un établissement qui fait attention au gaspillage. »

Mme XXX 85 ans

« J'ai vécu également la guerre et les restrictions. Mais je me suis laissée emportée comme beaucoup dans la société de consommation. Lorsque je suis arrivée à l'Argentière, j'ai dû me séparer d'un grand nombre de biens. Et je me suis rapidement aperçue que finalement, je n'avais pas besoin de grand-chose. Nous consommons trop. Ici, c'est une mini société. Nous faisons attention comme chez nous. Même si l'eau et l'électricité sont compris dans notre forfait journalier, nous faisons attention aux économies d'énergie. Nous trions les poubelles, les journaux, les verres, les cartons, les bouchons... Je pense que nous sommes au top. Le développement durable est notre univers. Nous lisons des magazines, écoutons les informations. Nous pourrions imaginer encore d'autres choses. Nous allons réfléchir sur l'habitat pour que les résidents se sentent comme chez eux. Pour Noël, une cabane va être réalisée avec les vieux journaux. Toutes ces actions créent de la vie entre nous ».

Tous les expérimentateurs ADD'AGE utilisent également des supports de communications internes (journal, newsletter, courrier, panneaux d'affichage) et parfois externes (site internet, courrier, journal).

Extrait du livret d'accueil de la Résidence Massy Vilmorin

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

Des ateliers autour du développement durable ont été organisés, débouchant même sur la rédaction de chartes de bonne conduite, rédigées par les résidents. C'est le cas au Tournesols à Arles.

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

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

Ce travail a permis de passer en journée de 12h, de limiter les temps coupés et donc les transports, la fatigue et le stress des salariés tout en augmentant le temps de travail de certains temps partiels (pour un budget constant et aucun licenciement). Pour les résidents cela permet d'avoir les mêmes

soignants tout au long de la journée et diminue donc leurs angoisses. Cette stabilité de l'équipe soignante est aussi appréciée par les familles car elle facilite les relations.

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

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

CHARTRE DE DEVELOPPEMENT DURABLE DES RESIDENTS

LES TOURNESOLS 

Je lutte contre le gaspillage de l'eau :

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

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



J'adopte le bon geste :



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

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

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



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



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

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

A notre échelle, nous agissons pour la planète.



Les résultats de l'expérimentation

Décembre 2015

Le Développement Durable est une approche multidimensionnelle.

La qualité d'une telle démarche ne peut s'évaluer que dans son ensemble en respectant les trois piliers que sont l'impact social, économique et environnemental.

La démarche RSE appelle un nouveau mode de management qui se traduit concrètement par une démarche proactive et innovante avec ses parties prenantes.

Ainsi 75% des organisations engagées ont pu développer des savoirs et des innovations via l'acquisition de nouvelles connaissances. Cette nouvelle posture amène à constater une amélioration des relations générales et plus particulièrement une **satisfaction des personnes âgées (dans 61% des cas)**, une réponse aux attentes de l'opinion publique et une amélioration des relations avec les partenaires dans la moitié des cas.

1/ Amélioration de la qualité de vie des personnes âgées

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

L'approche globale de la **nutrition** et de la **restauration** permet une adéquation entre les besoins nutritionnels, le **plaisir** (analyse de la satisfaction des convives, qualité des produits) et la **lutte contre le gaspillage alimentaire** (évaluation des quantités jetées).

Exemple : les marges de manœuvre dégagées peuvent être conséquentes. Ainsi un établissement a économisé 35000 € en passant de 9.5 tonnes de biodéchets annuels à 2.2 tonnes ce qui lui a permis d'améliorer la qualité des produits (locaux, de saison, biologiques) et d'investir dans du matériel pour la cuisine.

Des améliorations sont également constatées au niveau du **confort dans l'hygiène des locaux ou du linge** avec l'utilisation de produits plus respectueux de la santé et de l'environnement (produits éco-labellisés, non émissifs en composés organiques volatils). Cette approche du confort « comme à la maison » passe aussi par le cadre de vie avec une réelle réflexion sur **l'accessibilité, l'ergonomie, le confort acoustique et lumineux** mais aussi par le **dialogue** qui permet de faire le lien entre les actions et le ressenti des résidents.

Enfin, le bien-être de la personne âgée passe par la **promotion de sa santé** et la mise en place d'un parcours personnalisé, par un accompagnement spécifique et le développement des thérapies non médicamenteuses.

Les impacts sur la qualité de vie peuvent aussi être indirects avec **l'amélioration de la gestion des consommations** de la structure qui permet d'améliorer le reste à vivre des résidents, principaux financeurs de leur accompagnement. Cela concerne la **réflexion sur les achats responsables** qui permet de limiter les consommations (énergie, déchets) à la source tout en améliorant la qualité des produits et services.

Exemple : un établissement a réalisé des économies grâce à l'achat d'une centrale de dilution qui lui a permis de limiter le gaspillage en gérant mieux la dilution de ses produits et de diminuer ses déchets (passage de 46 à 7 cartons par an et de 342 à 13 flacons) tout en passant dans une gamme de produits éco-labellisés et en limitant les risques de manipulation.

C'est aussi la **gestion des déchets** pour éviter de les générer, puis les recycler au maximum afin de ne jeter que le strict minimum, le tout en conservant la traçabilité de la filière.

Enfin le travail sur la **gestion de l'eau et de l'énergie** permet d'améliorer le confort (thermique, visuel) tout en entraînant une réduction du coût et de la consommation.

2/ Amélioration de l'image de la structure et du secteur des personnes âgées

Outre l'amélioration de la qualité de vie, l'un des impacts majeurs constatés par **79%** des structures engagées dans une stratégie RSE est une **amélioration de leur image**. Cette notoriété profite aussi au secteur des personnes âgées qui a souvent une image négative auprès du grand public et qui peine à attirer les futures vocations. La démarche RSE est une formidable opportunité de valoriser les talents, les acteurs formés et même de redonner du sens aux métiers de l'accompagnement.

Repenser l'environnement de vie pour le rendre plus accueillant

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

3/ Amélioration du bien-être au travail

64% des structures engagées dans une démarche RSE constatent le **développement des talents des personnels**, considérés comme des ressources efficaces pour atteindre des objectifs sociétaux, de même que la proactivité pour résoudre les problèmes sociaux. On constate ici la place privilégiée occupée par les hommes et les femmes qui composent les équipes, première richesse des établissements et des services.

Exemple : un expérimentateur ADD'AGE a ainsi constaté une diminution de ses accidents du travail (0 en 6 mois) et de son turn over qui est passé de 20% à 6% en 2 ans.

La Résidence Lucien Schroeder à Rennes a offert l'opportunité à son personnel de réaliser des projets qui leurs tiennent à cœur avec de nombreuses retombées positives pour la vie de l'établissement. Ainsi un salarié impliqué dans la culture maraîchère biologique et locale a pu présenter le travail de son association et fournit désormais des paniers de saison toutes les semaines aux salariés qui en ont fait la demande. C'est une offre très appréciée qui donne accès à des produits de qualité en valorisant la démarche d'un collègue et en soutenant une association locale.

4/ Amélioration de la performance

L'enquête nationale a permis de démontrer qu'il existe un lien positif entre la performance de l'établissement et l'engagement dans une stratégie RSE. En dépit du contexte économique tendu, près de **50 % des EHPAD et des SSIAD** engagés dans une stratégie RSE ont vu leur **chiffre d'affaires et leur trésorerie augmenter** plus fortement que les non engagés depuis l'année précédente.

Dans une démarche de responsabilité sociétale, l'évaluation de la qualité de la démarche n'a de sens que si elle évalue la qualité finale de l'ensemble et non isolement l'impact social, économique ou environnemental.

Les clés de la réussite

Décembre 2015

Penser global et donner envie d'agir

A l'échelle du gestionnaire

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

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

* **Impulser une stratégie d'innovation sur le long terme**. Cela se traduit par un management permettant de conduire le changement pour aller vers une **organisation apprenante et responsable au service de la qualité de vie des personnes âgées et du bien-être au travail des salariés**.

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

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

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

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

Un établissement ou un service est un **pourvoyeur d'emplois directs et indirects** important sur son territoire. Par son rayonnement économique et sociétal, il participe à l'aménagement du territoire.

* L'environnement immédiat est donc un facteur déterminant à la réussite d'une démarche RSE. Il ne suffit pas que les établissements et services soient engagés, leur environnement immédiat doit comprendre la logique de cet engagement pour pouvoir la soutenir.

* Il est donc nécessaire d'avoir des interlocuteurs compétents sur les questions RSE, notamment auprès des **autorités de tarification**.

Les partenariats et les projets de mutualisation (de compétences, de gestion des déchets...) repose sur la **connaissance des acteurs du territoire** et de leur fonctionnement.

Optimiser ses livraisons

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

Le transport, un poste crucial pour les SSIAD

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

*** Il est donc important que les établissements et services soient identifiés et intégrés aux réflexions territoriales, sur les filières par exemple.**

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

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

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

Autre exemple de recyclage dans la bibliothèque de l'établissement. Nous faisons régulièrement un tri, le personnel peut venir prendre les livres qui ne sont pas gardés et amener d'autres livres pour renflouer les étagères. Tout ce qui n'est pas pris par le personnel est récolté par l'association Recyclivre qui les revend et reverse une partie de la somme à des associations. Voilà comment, en posant les bonnes questions, on peut faire avancer un problème qui concerne beaucoup d'autres structures. On se rend compte que tout le monde est interconnecté, et que notre impact est plus important que ce qu'on pense, même en partant de petites actions. »

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

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

L'environnement institutionnel national (pouvoirs publics, fédérations) et territorial (Conseils Départementaux) joue un rôle décisif.

*** En effet, les établissements et services trouveront dans ces dispositifs nationaux et dans les politiques publiques l'encouragement à agir.**

Cette nouvelle gouvernance du secteur doit permettre le passage d'une logique de gestion budgétaire à une approche globale.

*** La politique de demain doit être une politique de solidarité, où l'on passe d'un coût social à un investissement social, dans une société d'innovation et de créativité, et non plus segmentée et méfiante.**

*** Sur le plan économique, cela doit aussi se traduire par une véritable **liberté d'affectation des résultats**, permettant au gestionnaire, dans le dialogue avec les autorités, un réinvestissement de tout ou partie de la performance dans **l'amélioration de la qualité de l'organisation au service des bénéficiaires des prestations, les personnes âgées.****

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

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

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

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

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

Conclusion

La recherche-action ADD'AGE a permis de mieux comprendre les principes de l'application d'une démarche de responsabilité sociétale dans le secteur des établissements et services pour personnes âgées.

Après 26 mois de travail avec un ensemble de partenaires scientifiques et professionnels, la FNAQPA est convaincue **de l'utilité de cette démarche globale et transversale à tous les niveaux.**

La mise en place d'une démarche RSE fédère l'ensemble des acteurs autour d'une vision qui fait sens pour eux et les valorise.

En repositionnant la personne âgée citoyenne au centre des réflexions, en responsabilisant les salariés et la structure sur son territoire et en améliorant l'image du secteur, **la démarche RSE est un véritable levier d'innovation et d'anticipation.**

Basée sur un changement de vision et de posture, elle s'ancre dans la sensibilité sociale très prégnante dans le champ des personnes âgées et **se construit avec peu de ressources** en intégrant l'existant.

Bien que la démarche soit volontaire et dépendante de la philosophie du dirigeant, elle est tout à fait **reproductible sur l'ensemble du territoire grâce à une méthodologie bien définie.**

Enfin, son succès dépendra de la capacité de l'environnement territorial et institutionnel à se saisir du sujet et à donner l'intérêt à agir grâce à une nouvelle gouvernance globale.

Contacts presse

Assises Générations Durables

Anne-Sophie Negroni-Jouvinroux
06 60 54 49 47
anne-sophie@negroni-associes.fr

FNAQPA

Christel JOURNOUD
06 67 86 96 73
c.journoud@fnaqpa.fr

<http://assises-generations-durables.fr>

ASSISÉS
GÉNÉRATIONS
DURABLES

LYON ESPACE TÊTE D'OR 10 DÉCEMBRE 2015

Le Développement Durable,
levier d'innovation dans
l'accompagnement des personnes.

ORGANISÉES PAR



FÉDÉRATION NATIONALE AVENIR
ET QUALITÉ DE VIE DES PERSONNES ÂGÉES