

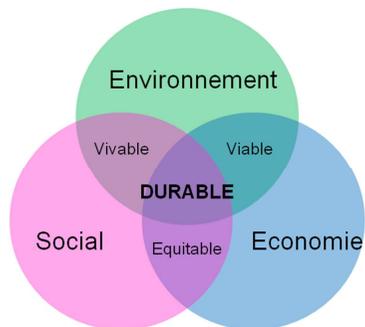
Etat des lieux des pratiques RSE dans le secteur sanitaire et médico-social

Janvier 2018

Une Convention Développement Durable a été établie entre l'Etat, l'ANAP et les principales fédérations du secteur sanitaire et médico-social. L'ANAP, au travers de « Mon Observatoire du Développement Durable » (MODD), a coordonné la première campagne de collecte de données. Le rapport des résultats, publié en décembre 2017, a permis d'établir un état des lieux de la maturité des démarches RSE et d'identifier des pistes d'actions.

Cette actualité nous invite à nous questionner sur **le contexte, les enjeux et les perspectives des démarches RSE dans ce secteur.**

Le Développement Durable (DD) et la Responsabilité Sociale des entreprises ou des organisations (RSE / RSO), quelle différence ?



Le développement durable est un modèle équilibré garantissant la durabilité du développement, c'est-à-dire répondre aux besoins actuels sans compromettre les capacités à répondre aux besoins futurs.

La RSE / RSO, quant à elle, est la contribution des entreprises / organisations au développement durable en intégrant au cœur de sa stratégie et de son fonctionnement les parties prenantes, et en recherchant un équilibre pour maîtriser les impacts tant positifs que négatifs de ses activités.

Travailler sur la RSE / RSO, c'est donc rechercher une **performance globale**, au croisement des **trois piliers : Social – Sociétal / Environnemental / Economique.**

Pourquoi développer une approche RSE dans l'univers sanitaire et médico-social ?

- Parce la performance d'un établissement doit prendre en compte aussi bien sa performance financière, que son capital immatériel (compétences et partage de connaissance, organisation, satisfaction des usagers). La RSE est une **opportunité de valoriser / évaluer les impacts des activités de l'établissement sur l'ensemble de ses parties prenantes** (salariés, partenaires, collectivités, usagers...), au travers d'indicateurs pertinents
- Parce que la philosophie, **l'approche globale et transversale de la RSE permet de donner du sens** aux réflexions et pratiques de l'établissement, en cohérence avec d'autres injonctions :
 - Ouverture sur l'environnement (GHT, EVI / EVE et recommandations ANESM)
 - Droits des usagers et promotion de la bientraitance (certification HAS, recommandations ANESM)
 - Impact de la qualité de vie au travail sur la qualité de l'accompagnement, de la prise en charge (bien être des professionnels, management participatif, dialogue social, communication...)
 - Maîtrise des dépenses (liés aux consommations énergétiques, à la production des déchets, à l'absentéisme, ...)
 - Développement de la maturité des processus dans la cadre de la certification HAS (maîtrise des interfaces, partage de connaissances, gestion des compétences, ...)
 - Etc...
- Parce que la RSE, au travers de l'amélioration des **relations avec les parties prenantes**, est **un levier d'amélioration de la performance globale** de l'établissement.

RSE et secteur sanitaire et médico-social, quel historique ?

Dans la lignée de la signature de la convention portant engagement des établissements de santé dans le cadre du Grenelle de l'environnement, la Haute Autorité de Santé intègre le développement durable dans son manuel de certification des établissements des critères en janvier 2010 (V2010). Principalement, 8 critères concernent le développement durable :

- Gouvernance
 - critère 1b : engagement dans le développement durable

- Social
 - critère 3d : qualité de vie au travail

- Economique / achats
 - critère 6f : achats éco-responsables et approvisionnements

- Environnement
 - critère 7a : gestion de l'eau
 - critère 7b : gestion de l'air
 - critère 7c : gestion de l'énergie
 - critère 7d : hygiène des locaux
 - critère 7e : gestion des déchets

On peut ainsi constater que la majorité des critères sont associés au pilier « environnemental » ; pouvant concourir parfois à une vision réductrice du développement durable.

Notons, que la notion de bien-être - intégrée dans l'observatoire du développement durable de l'ANAP – est abordée dans le cadre de la certification HAS.

Pour ce qui concerne le secteur médico-social, l'évaluation externe des établissements comprend deux objectifs propres pouvant être associés à deux piliers de la démarche RSE.

D'une part, l'appréciation sur les activités et la qualité des prestations au regard des droits des usagers trouve aisément des corrélations avec le volet social de la RSE. Notons également que l'examen des modalités de mobilisation des professionnels et de leurs compétences est également investigué.

D'autre part, l'appréciation sur les activités et la qualité des prestations au regard de l'ouverture de l'établissement sur son environnement, et des interactions. Cet objectif peut être associé au volet social / sociétal, et implicitement au volet économique de la RSE.

On constate que la notion d'environnement évoque l'ancrage territorial de l'établissement. Ainsi, contrairement à la certification HAS des établissements de soins, l'annexe 3-10 du CASF n'évoque pas l'évaluation de l'impact environnemental d'un établissement médico-social. D'ailleurs, il n'existe pas de recommandation de l'ANESM à ce sujet.

Les démarches RSE initialement déployées plus largement dans les entreprises sociales et solidaires, tendent à s'étendre au travers :

- de l'impulsion des fédérations développant des modalités d'accompagnement de leur adhérent
- de la prise de conscience des dirigeants des enjeux de la RSE
- de la parution d'ouvrages généralistes et guides sur le déploiement de démarche RSE dans le secteur sanitaire et médico-social
- des incitations réglementaires, tutélaires et sociétales



L'ANAP propose une véritable plateforme permettant le **partage de connaissance** au travers de ressources documentaires, **l'animation d'une communauté** et **l'évaluation des pratiques en matière de RSE**.

En effet, Mon observatoire Développement Durable (MODD) permet aux établissements sanitaires et médico-sociaux d'évaluer, à l'aide d'indicateurs, leurs pratiques au travers de dimensions étroitement corrélés aux piliers de la RSE :

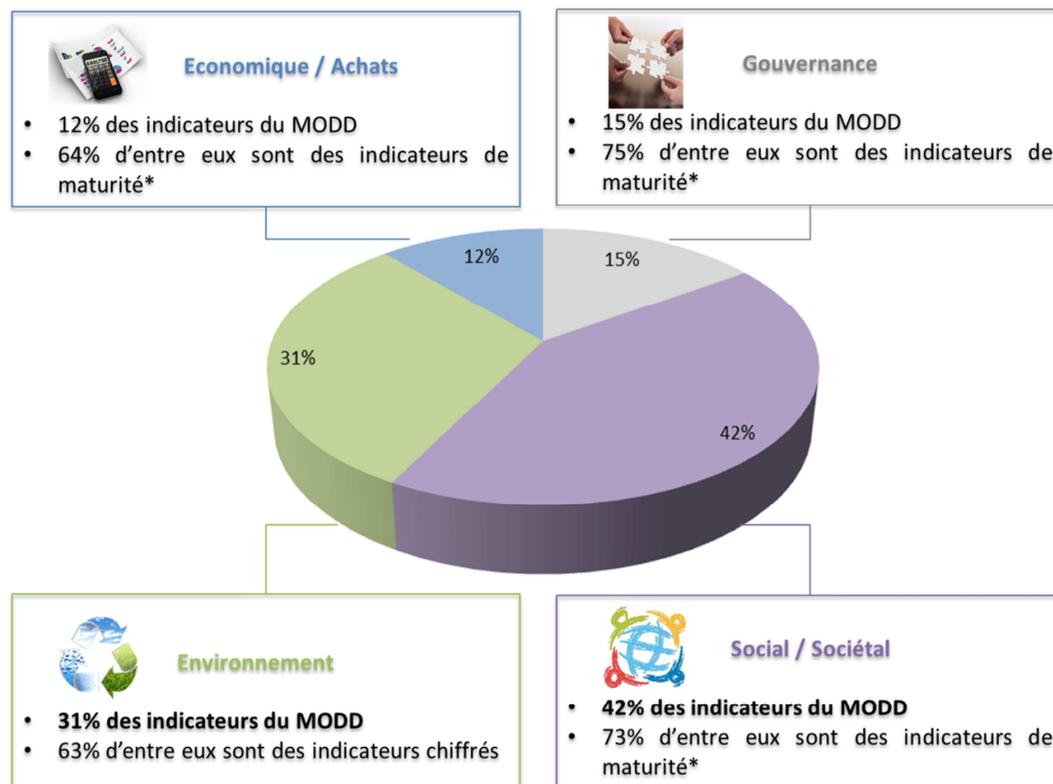
- **Social, Sociétal**
- **Environnementale**
- **Economique, Achats**

Précisons que la politique Achats peut être une disposition à part entière de la démarche RSE, au travers de ses divers impacts : participer à l'insertion par le travail, le développement de l'économie local, la réduction des impacts écologiques / environnementaux...

- **Gouvernance**

Considérant que toute démarche engagée dans une organisation doit être définie, pilotée, soutenue, les modalités de gouvernance de la RSE doivent également être évaluées. Rappelons également, l'enjeu d'intégrer les parties prenantes dans le déploiement de la RSE. En effet, les parties prenantes – qui impactent ou sont impactés par les activités de l'établissement – sont un maillot central de la RSE.

La répartition des indicateurs du MODD est la suivante :



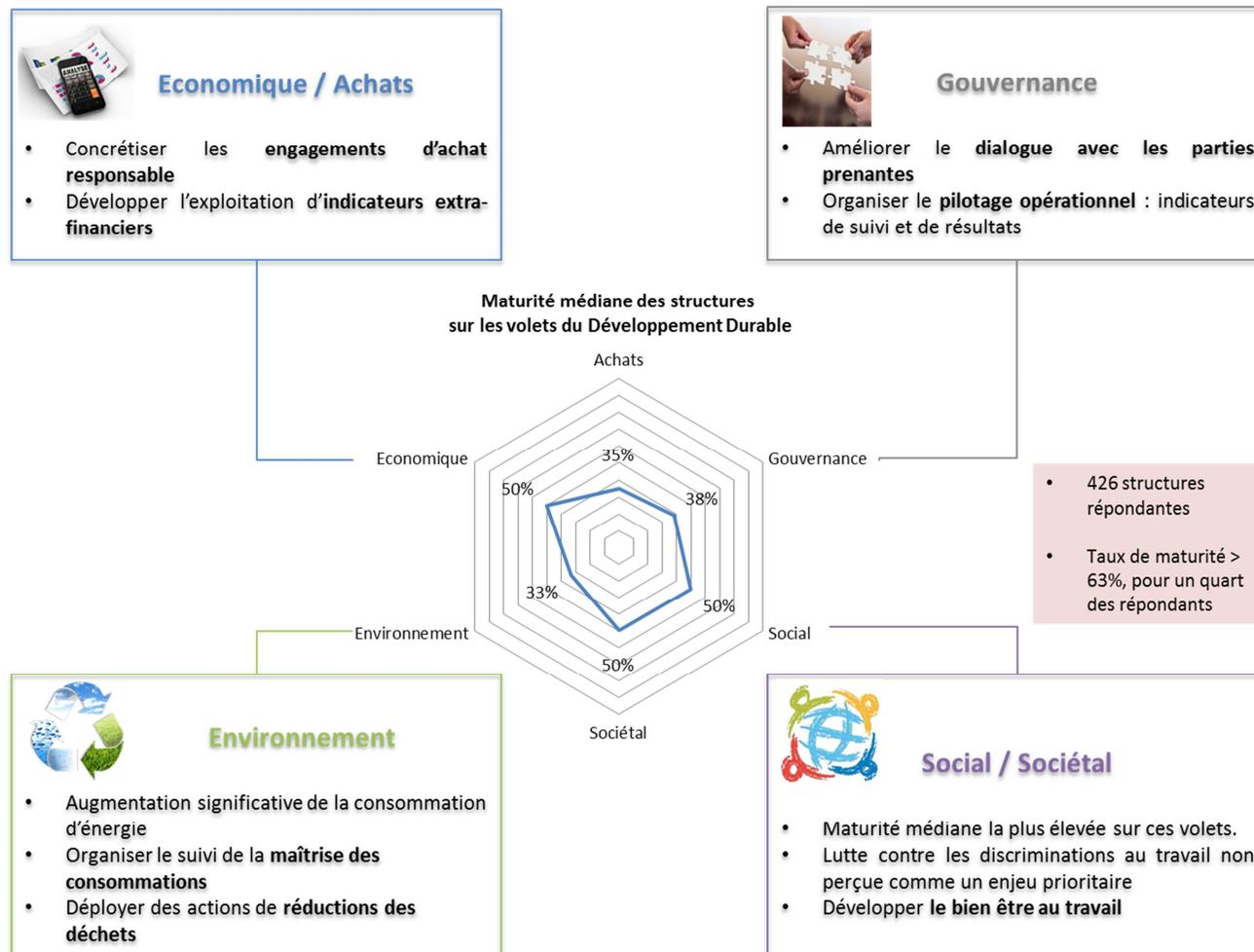
Les indicateurs MODD semblent être en phase avec les missions, les valeurs et les enjeux du secteur (qualité / efficacité du parcours de vie / soins, bien-être, qualité de vie au travail, développement des compétences, ancrage sur le territoire ...), les conventions formalisant les engagements environnementaux du secteur. Cela relève de réflexions et pratiques mises en œuvre au sein des établissements ayant pour ambition de placer l'humain (principalement l'utilisateur) au cœur des organisations.

En revanche, les dimensions économiques et gouvernance sont moins représentées dans le MODD. Est-ce lié au défaut de formalisation des objectifs opérationnels et de leurs modalités d'évaluation ? Est-ce lié au caractère innovant d'un pilotage RSE coordonné au sein des établissements ? Est-ce une illustration de la nécessité de développer la mobilisation des parties prenantes ?

* Les indicateurs de maturité s'apprécient selon un mode déclaratif au regard du niveau d'intégration du critère dans le management de l'établissement. Il est difficile d'évaluer la performance RSE des établissements au travers d'indicateurs chiffrés tant l'action relève des spécificités, enjeux et contexte de chaque établissement.

Que retenir de la première campagne de collecte MODD ?

Source : ANAP, (2017), « Mon Observatoire du DD : résultats 2017 »



Malgré le biais induit par la participation de structures sensibilisées aux enjeux du développement durable, on constate un **taux de maturité perfectible**.

Enfin, $\frac{3}{4}$ des structures ont un niveau de maturité inférieur à 63%

Ce que nous pouvons faire pour vous aider à aller plus loin

Else Consultants, spécialiste de la performance des organisations, réalise près de 80% de son chiffre d'affaires dans le secteur sanitaire et médico-social.

Conscient des enjeux relatifs au développement durable, le cabinet a défini ses engagements en termes de RSE :



Optimisation des déplacements



Organisation du tri et du recyclage des principaux déchets de bureau

Charte 
RELATIONS FOURNISSEUR
RESPONSABLES

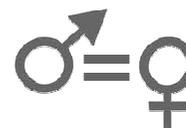
Le cabinet est signataire de la charte
via le CJD



Diminution
des consommations de papier

Le
BONHEUR
AU TRAVAIL

Recherche permanente de la satisfaction et de la
fidélisation de ses salariés



Mixité, parité

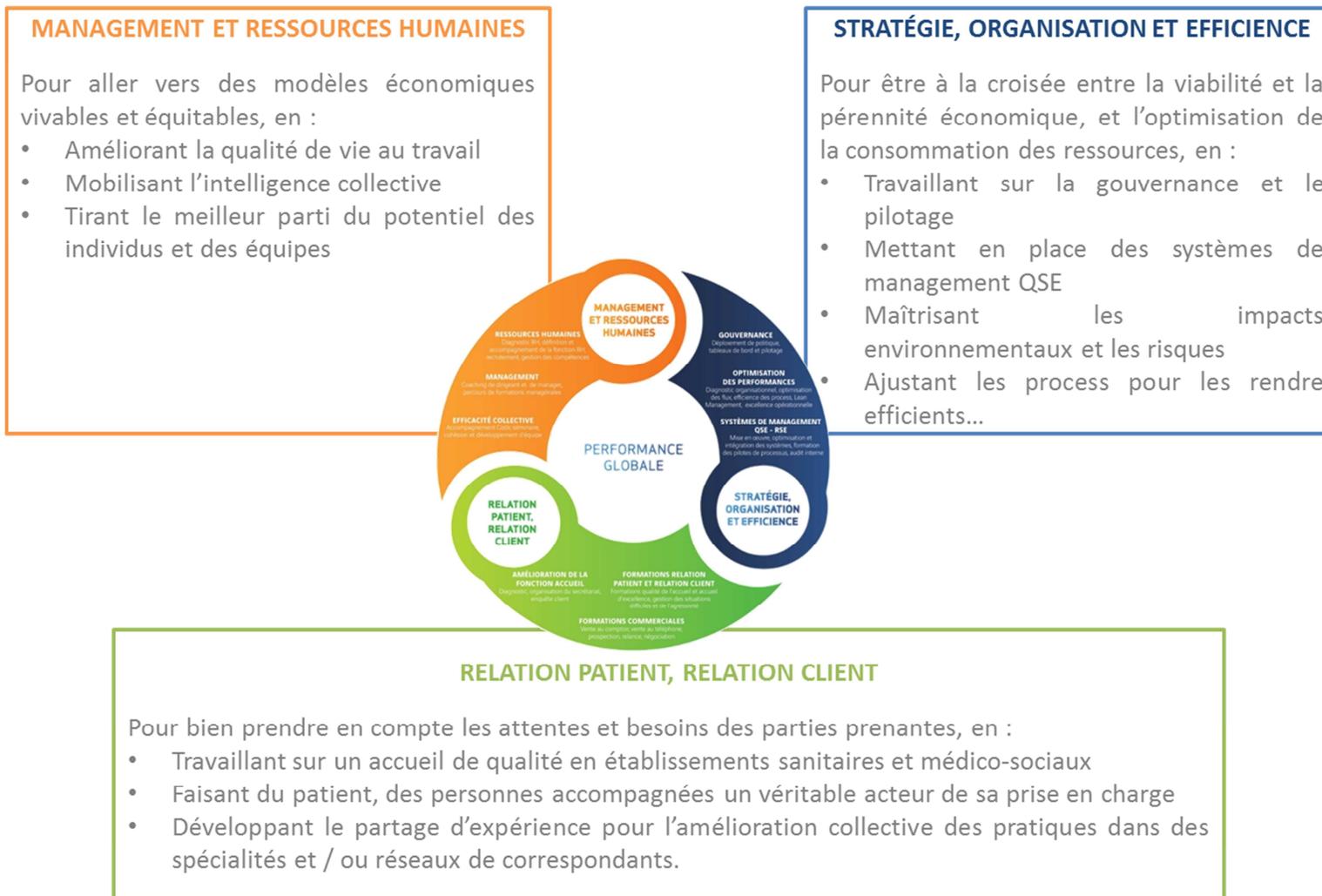


Engagement Sociétal



Auto évaluation régulière

Au travers de ses valeurs et de la synergie de ses trois pôles de compétence, Else consultants propose une offre globale en adéquation avec les enjeux de la RSE.



Pour aller plus loin : quelques sources bibliographiques

[Plateforme RSE ANAP](#)

[Site HAS](#)

FNAQPA, (2015), « Rapport ADD'AGE : Le développement durable, un axe d'avenir pour les projets d'établissements et de services du secteur personnes âgées »

FNAQPA, (2015), « Guide DD : Des idées pour le développement durable en maison de retraite », 80 pages

Afnor certification, c2ds, (2017), « guide RSE – Santé durable et responsable – guide à l'usage des établissements médico-sociaux », 122 pages

Moulaire M., (2017), « Pratiquer la RSE », ESF éditeur, 155 pages

Bertezene, S. & Vallat, D, (2016), « Changement et engagement dans une stratégie RSE le cas des établissements sociaux et médico-sociaux français », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol. 21, no. 2, p. 3-23.