

Etude régionale : « RSE en santé : capitaliser sur les pratiques existantes, valoriser et développer le réseau RSE en santé ligérien »

Version définitive – 20 août 2025

SOMMAIRE

Contexte de la mission et objectifs	3
Constitution des réponses	3
Quelques définitions	9
Les parties prenantes	13
La matérialité des enjeux pour les structures	26
La maturité des enjeux	30
Les engagements	35
Entretiens avec les structures	40
Les outils de pilotage de la RSE	40
L'absence de labellisation	41
Les établissements non engagés dans la RSE	42
Les établissements « à l'arrêt » dans leurs démarches RSE	43
Conclusion	44
Glossaire	46

Contexte de la mission et objectifs :

Depuis 2020, la MAPES propose des dispositifs collectifs d'accompagnement aux ESSMS afin qu'ils se préparent à une labellisation RSE : « démarche groupée de préparation à une labellisation RSE ». Ce sont 41 structures qui ont été accompagnées. Il nous semble intéressant de prendre du recul sur ces accompagnements.

Ces accompagnements peuvent servir d'exemple pour toute nouvelle structure s'intéressant à la RSE : qu'est-ce que la RSE ? En quoi consiste une démarche de préparation à la RSE ? Quels résultats ont obtenu les structures accompagnées ? Quelles sont leurs parties prenantes ? Quels sont les enjeux des structures ? Quelles actions RSE sont mises en place ? Quelles décisions de nouvelles actions sont prises ?

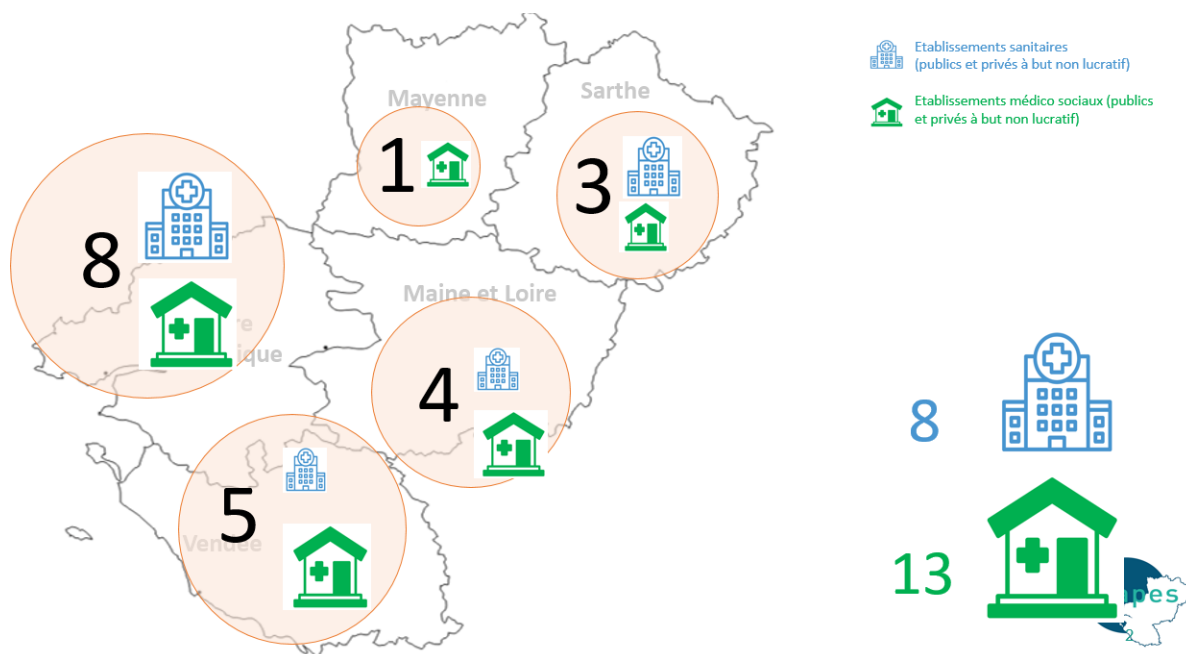
L'analyse des accompagnements permet ainsi de comprendre les démarches RSE des structures, de dégager des constantes ou tendances, de découvrir la spécificité de la démarche RSE dans les secteurs sanitaires et médicosociaux. Ces éclairages permettront ensuite d'apporter les réponses les plus appropriées aux attentes du secteur.

Constitution des réponses :

Nous avons pu analyser les résultats de **21 structures**

Nous présentons ici les caractéristiques des établissements accompagnés.

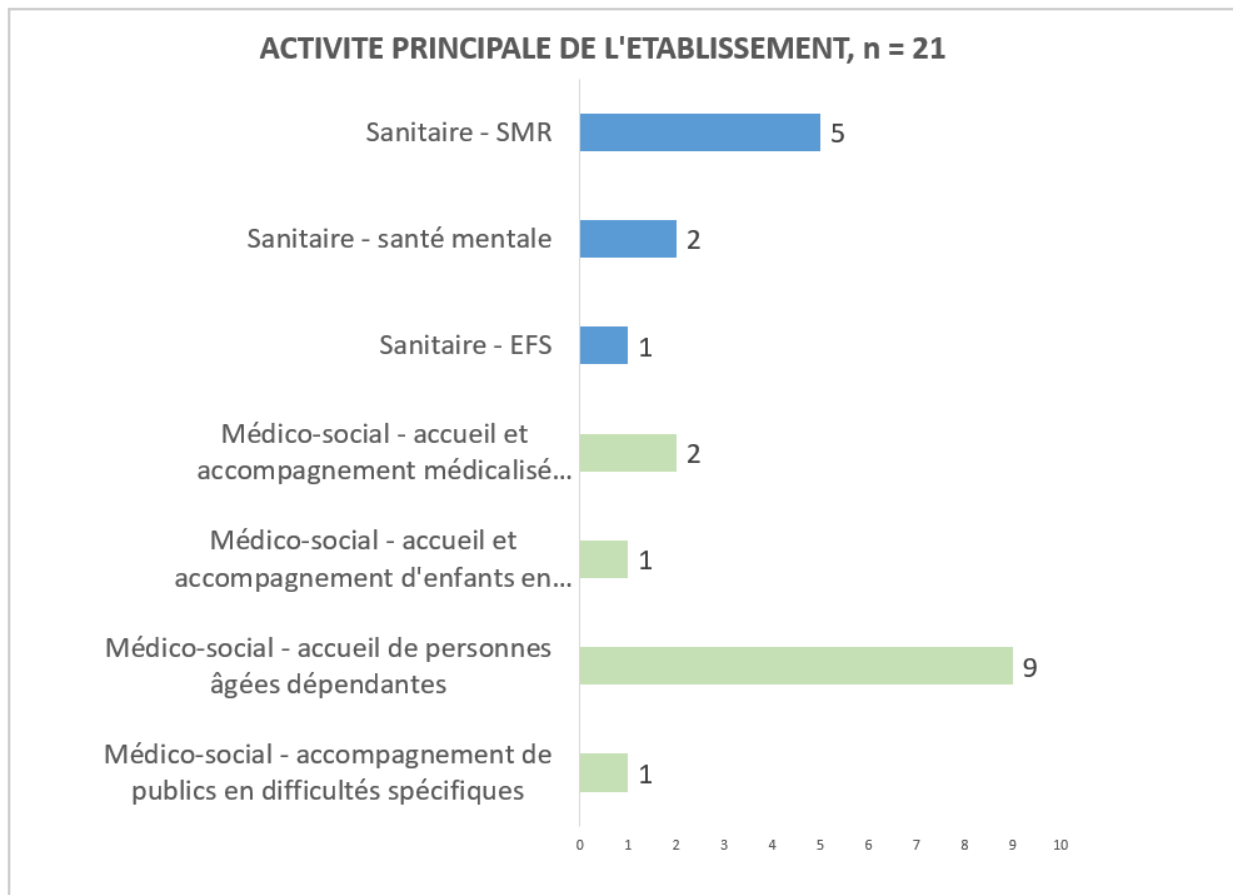
- Localisation géographique



Environ un tiers des établissements est situé en Loire Atlantique. Le département de la Mayenne ne compte qu'un établissement.

- Activités

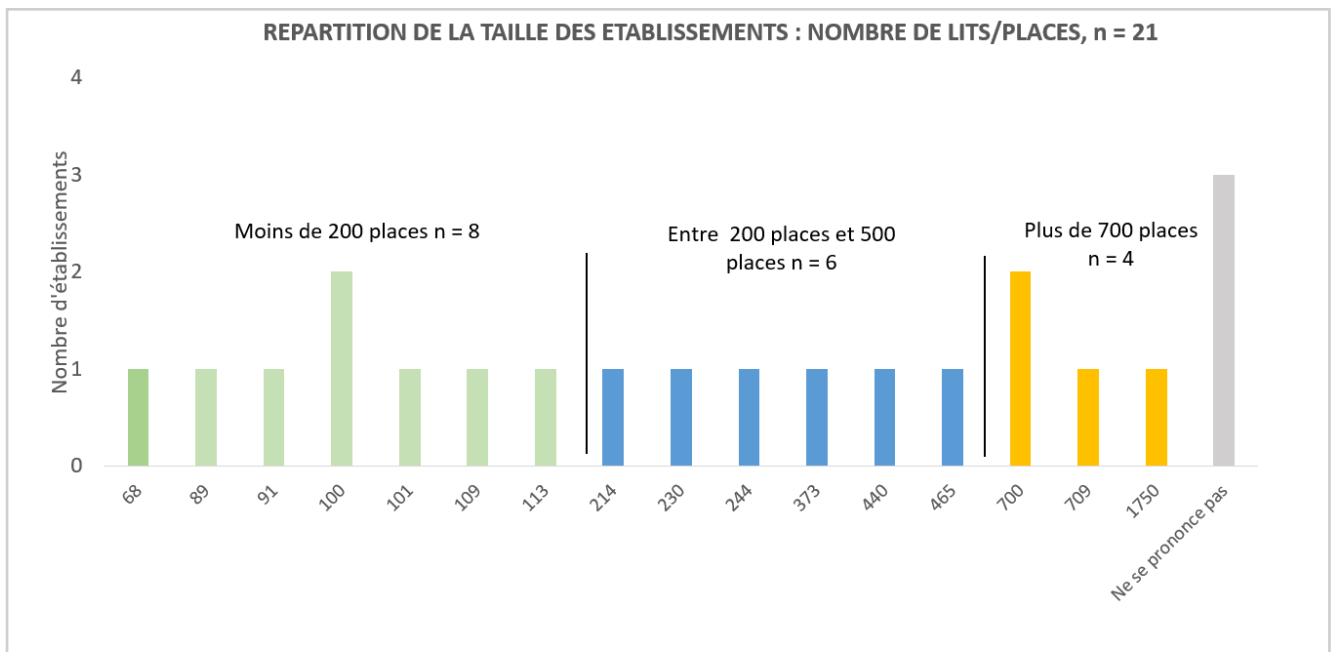
La population est constituée d'environ un tiers d'établissements sanitaires contre les deux tiers d'établissements médicosociaux.



Les établissements sanitaires et SMR représentent les deux tiers des établissements sanitaires.

L'accueil des personnes âgées dépendantes représente les deux tiers des établissements médicaux sociaux.

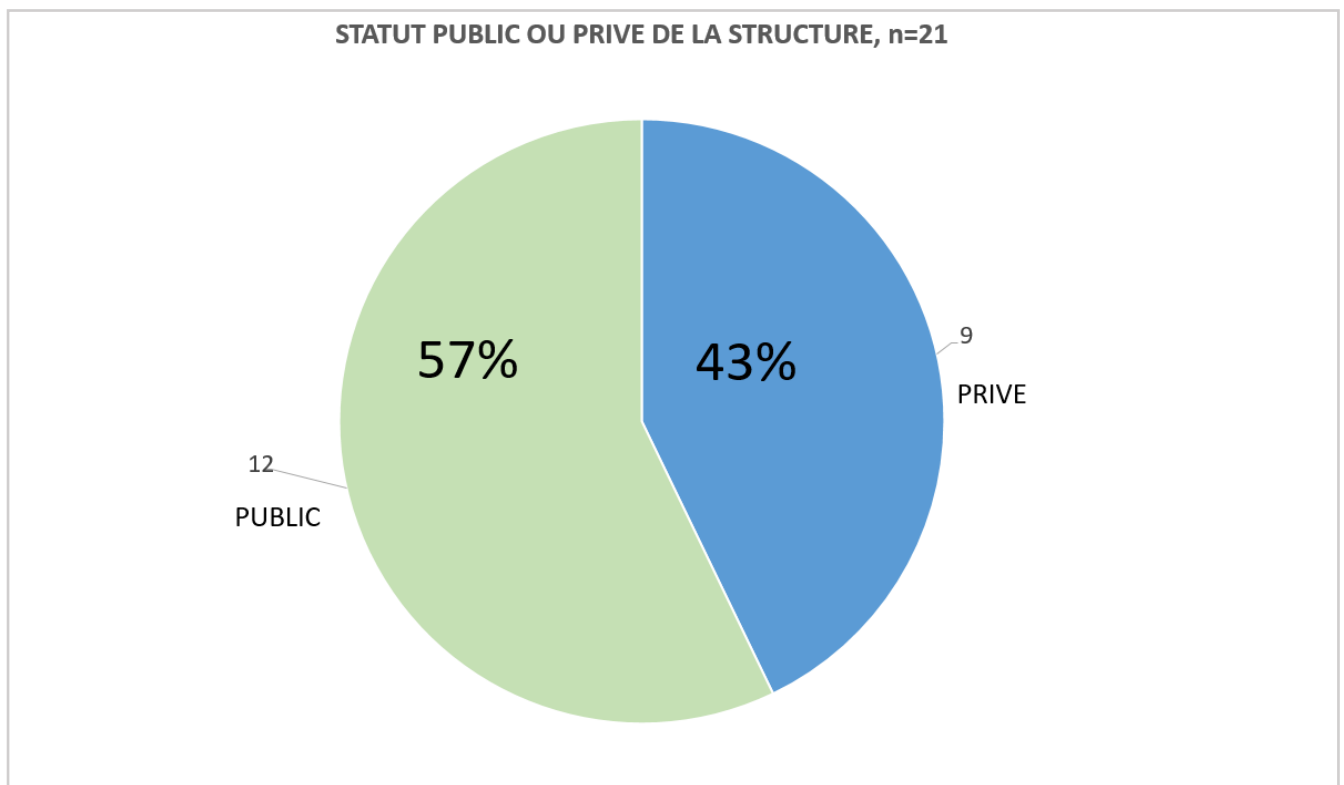
- Taille des établissements



Un peu plus d'un tiers des établissements comptent moins de 200 places. Un peu moins d'un tiers des établissements sont de taille moyenne comptant entre 200 et 500 places. Un établissement sur cinq peut être considéré de grande taille comptant plus de 700 places.

Nous considérons qu'en terme de taille, la répartition des établissements est plutôt homogène.

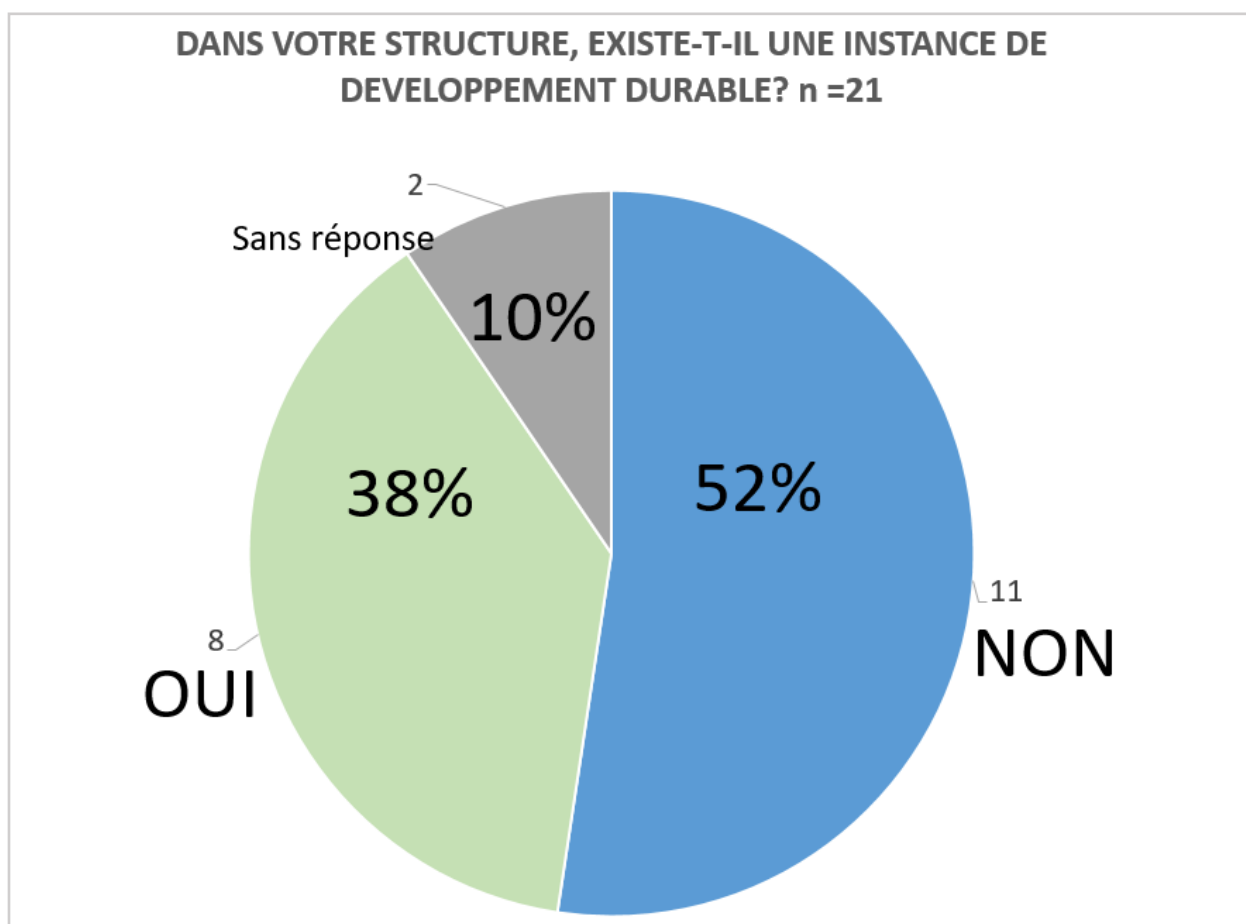
- Statut privé ou public



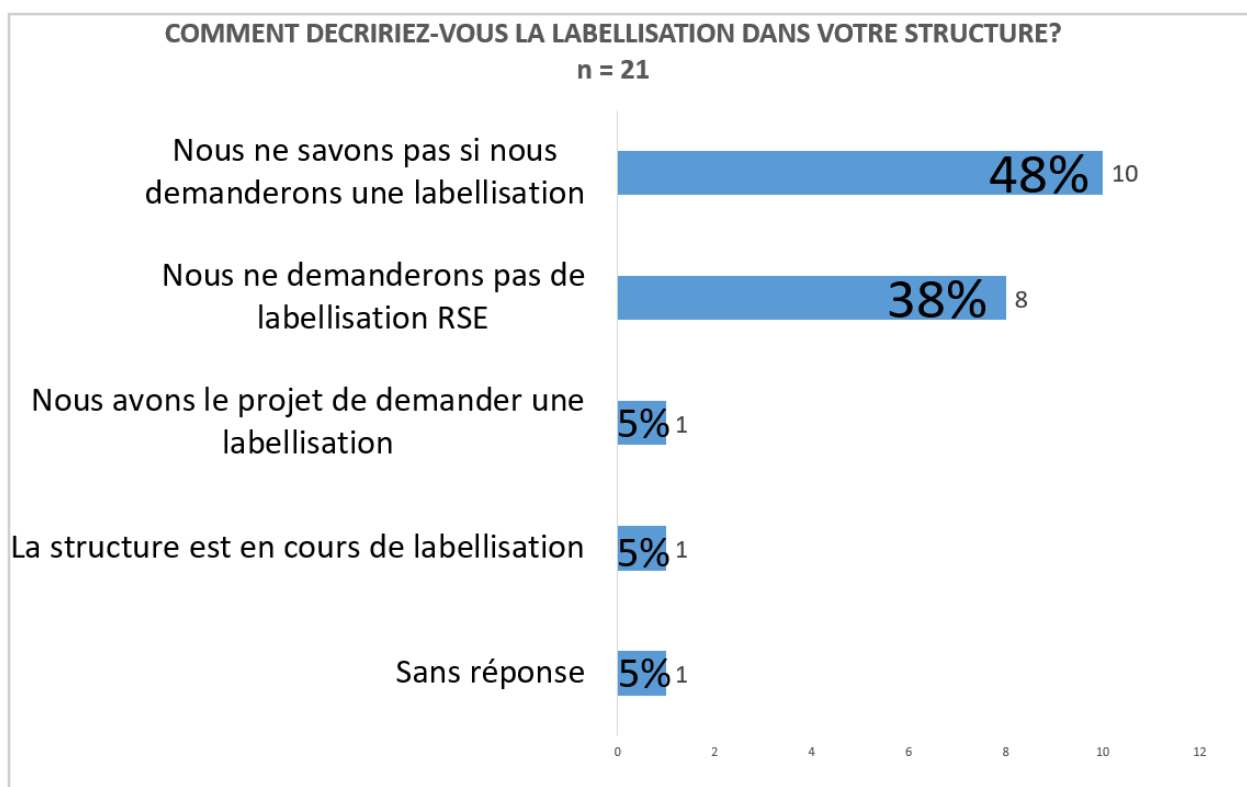
Les établissements publics sont un peu plus nombreux que les établissements privés, environ 60% sont publics.

Les établissements privés sont très majoritairement non lucratifs. Un seul établissement privé sur les 9 est à but commercial.

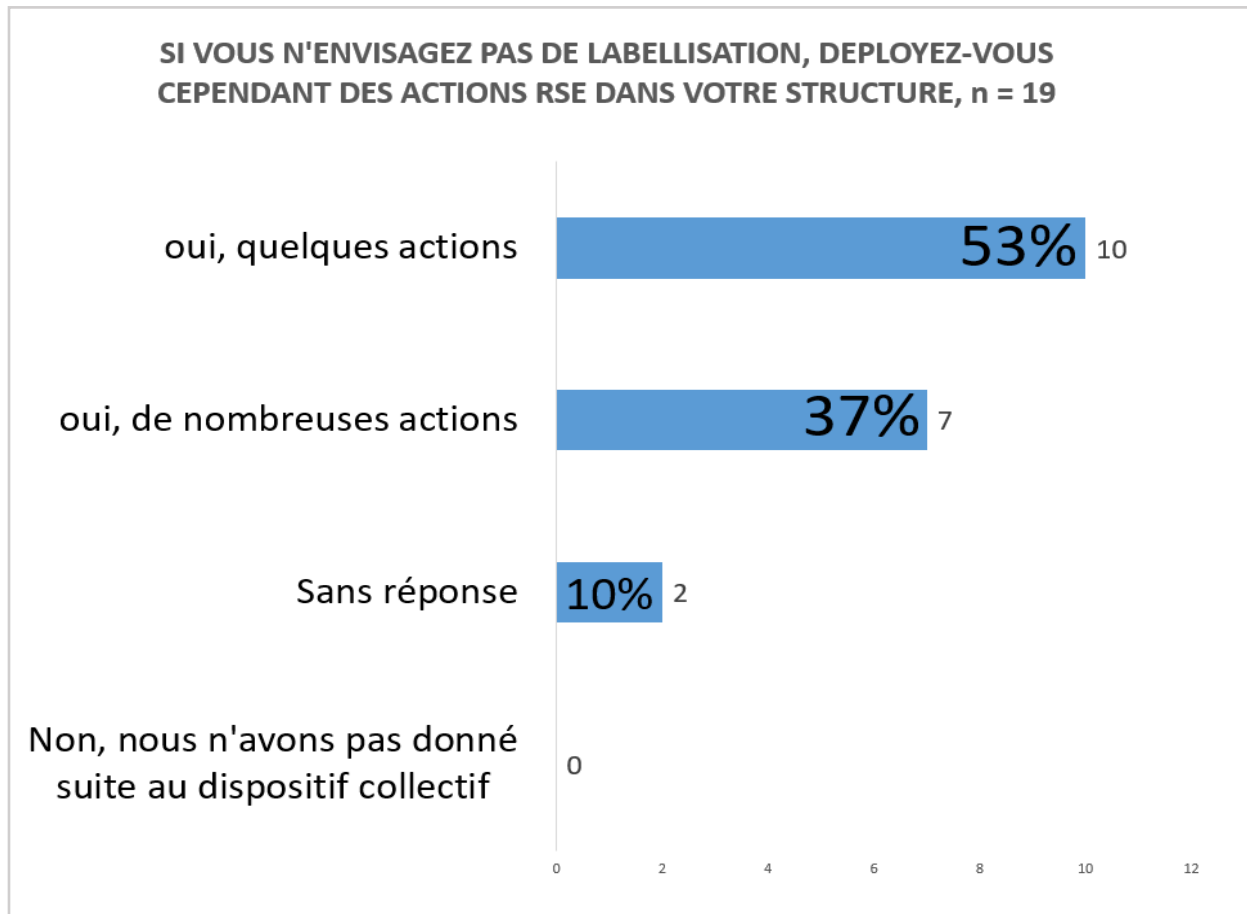
- Le développement durable après l'accompagnement :



Une instance de développement durable est présente dans un peu plus d'un tiers des établissements.



Seuls deux établissements sont ou vont s'engager dans une démarche de labellisation.

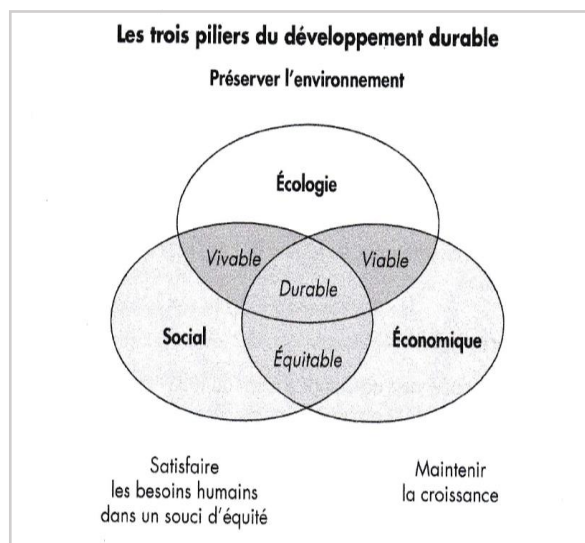


Cependant de façon quasi unanime, les établissements qui ne s'engagent pas dans une labellisation déploient quelques ou de nombreuses actions RSE dans leur établissement.

Quelques définitions

- La RSE :

« La RSE Responsabilité Sociétale des Entreprises est un concept qui invite les organisations à intégrer volontairement les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités... son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable. » (Pratiquer la RSE dans le secteur social et médicosocial, ESF éditeur)



- La norme ISO 26000 :

La norme ISO 26000 publiée depuis le premier novembre 2010 a pour ambition « de fournir à la responsabilité sociétale un cadre universel permettant cette convergence des actions de chacun vers un objectif collectif : le développement durable » (ISO 26000 Responsabilité sociétale, AFNOR)

La norme ISO 26000 se compose de 7 questions centrales déclinées en 42 domaines d'actions. Elle est non certifiable.

Les organisations peuvent demander une labellisation. La MAPES a choisi de travailler avec l'agence Lucie.

- Le référentiel Lucie 26000 :

Le référentiel Lucie 26000 est calqué sur la norme ISO 26000.

En miroir des 7 questions centrales de la norme ISO 26000, le label Lucie comprend 7 « **thématiques** » qui sont les suivantes :

- **GOVERNANCE** : « La gouvernance d'une organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs ». « Elle incite à intégrer la responsabilité sociétale dans le management de l'organisation. C'est le facteur le plus important de la responsabilité sociétale. »

- **DROITS DES PERSONNES** : « Incite à ne prendre part ni activement, ni passivement aux violations des droits fondamentaux et en assurer le respect. Incite à analyser sa capacité à influencer ou encourager d'autres structures sur le respect des droits de l'homme. »

- **CONDITIONS ET RELATIONS DE TRAVAIL** : « Incite l'organisation à mettre en œuvre des conditions de travail équitables et satisfaisantes pour ses salariés. »

- **ENVIRONNEMENT** : « Incite au respect et à la promotion des principes environnementaux, à travers une approche intégrée. »

- **LOYAUTE DES PRATIQUES** : « Incite à la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations »

- **QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS** : « Incite l'organisation à la satisfaction des besoins légitimes et les exigences des consommateurs »

- **COMMUNAUTE ET DEVELOPPEMENT LOCAL** : « Incite à la prise de conscience par l'organisation de son importance au sein de son territoire et de son appui au développement de sa communauté »

En cascade, les thématiques se déclinent en 25 PA « **Principes d'Actions** »

Référentiel simplifié LUCIE 26000

Thématique 1 : Mettre en place une gouvernance responsable	PA 1 : Intégrer la démarche RSO à la stratégie globale
	PA 2 : Garantir les conditions d'une gouvernance responsable
Thématique 2 : Respecter les droits des personnes	PA 3 : Respecter l'individu, sa dignité et ses droits fondamentaux
	PA 4 : Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances
	PA 5 : Protéger les données personnelles et/ou confidentielles des parties prenantes
Thématique 3 : Développer des relations et conditions de travail responsables	PA 6 : Contribuer à la création d'emplois pérennes
	PA 7 : Favoriser la qualité de vie au travail
	PA 8 : Créer les conditions du dialogue social sous toutes ses formes
	PA 9 : Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs
	PA 10 : Développer les compétences de tous les collaborateurs
	PA 11 : Assurer un système de rémunération équitable et transparent
Thématique 4 : Préserver l'environnement	PA 12 : Eco-concevoir les produits, activités et services
	PA 13 : Minimiser les consommations de ressources
	PA 14 : Limiter au maximum les pollutions et nuisances de tous types
Thématique 5 : Développer l'éthique dans les relations d'affaires	PA 15 : Déployer une démarche structurée de protection de l'environnement
	PA 16 : Prévenir tout acte de corruption active ou passive
	PA 17 : Garantir les conditions d'une concurrence loyale
	PA 18 : Agir en faveur de la responsabilité sociétale avec les fournisseurs
Thématique 6 : Respecter les intérêts des consommateurs	PA 19 : Créer des liens durables avec les fournisseurs
	PA 20 : Ethique du contrat, des engagements et de l'information transmise
	PA 21 : Garantir la sécurité des produits et services et protéger la santé des consommateurs
	PA 22 : Assurer la qualité de ses produits et services et la satisfaction client
Thématique 7 : Viser le développement local et l'intérêt général	PA 23 : Favoriser l'accès aux biens et services essentiels ou d'intérêt général
	PA 24 : Contribuer au développement socio-économique des territoires d'implantation
	PA 25 : Participer à des initiatives d'intérêt général

Source : Formation Lucie 2023 – tableau utilisé dans le cadre des dispositifs d'accompagnement 2020-2025 MAPES/Lucie 26000

Les principes d’actions se déclinent ensuite en TIR, « **Types d’Investissements Responsables** ». Voici par exemple les TIR des thématiques gouvernance et environnement

THEMATIQUE 1 : METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE		
PA 1	Intégrer la démarche RSO à la stratégie globale	
TIR1.1	Formalisation de la stratégie	
TIR1.2	Implication des parties prenantes	
TIR1.3	Engagement CA et Codir	
TIR1.4	Organisation et moyens pour la RSO	
PA 2	Garantir les conditions d'une gouvernance responsable	
TIR2.1	Fonctionnement équitable et participatif	
TIR2.2	Diversité et représentativité	
TIR2.3	Maîtrise des risques financiers	
TIR2.4	Maîtrise des autres risques	
THEMATIQUE 4 : PRESERVER L'ENVIRONNEMENT		
PA 12	Eco-concevoir les produits, activités et services	
TIR12.1	Eco-conception et économie circulaire produit	
PA 13	Minimiser les consommations de ressources	
TIR13.1	Economies d'eau	
TIR13.2	Economie d'énergie éclairage et chauffage bureaux	
TIR13.3	Economie d'énergie infrastructure informatique et télécom	
TIR13.4	Economie d'énergie équipement de bureau	
TIR13.5	Accroissement de la performance thermique des bâtiments	
TIR13.6	Economies d'énergies dans l'atelier, l'usine, l'entrepôt (matériels)	
TIR13.7	Economie d'énergie liée au transport fret et personnes	
TIR13.8	Production d'énergie renouvelable	
TIR13.9	Economies de matière première hors éco-conception	
TIR13.10	Economie de fournitures	
TIR13.11	Economie de matériels	
TIR13.11	Economies autres ressources	
PA 14	Limiter au maximum les pollutions et nuisances de tous types	
TIR14.1	Réduction du volume de déchets solides	
TIR14.2	amélioration du traitement de déchets solides	
TIR14.3	Réduction du volume d'effluents	
TIR14.4	Amélioration du traitement des effluents	
TIR14.5	Réduction du volume des émissions de polluants gazeux hors CO2	
TIR14.6	Amélioration du traitement des émissions de polluants gazeux hors CO2	
TIR14.7	Réduction des émissions de CO2	
PA 15	Déployer une démarche structurée de protection de l'environnement	
TIR15.1	Vision systémique des impacts et tableaux de bords	
TIR15.2	Préservation de la biodiversité	

Source : Tableau utilisé dans le cadre des dispositifs d’accompagnement 2020-2025 MAPES/Lucie 26000

Le référentiel Lucie 26000 n’est pas un référentiel sectoriel, spécifique au secteur sanitaire et médicosocial.

Le terme de consommateur comme dans la thématique « intérêt des consommateurs » est à comprendre comme intérêt des patients, usagers.

Dans cette étude, nous nous intéresserons tout particulièrement aux principes d’actions des thématiques de la **gouvernance** et de **l’environnement**.

Dans l'ISO 26000 les parties prenantes sont définies comme des « organisations ou individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconque d'une organisation »

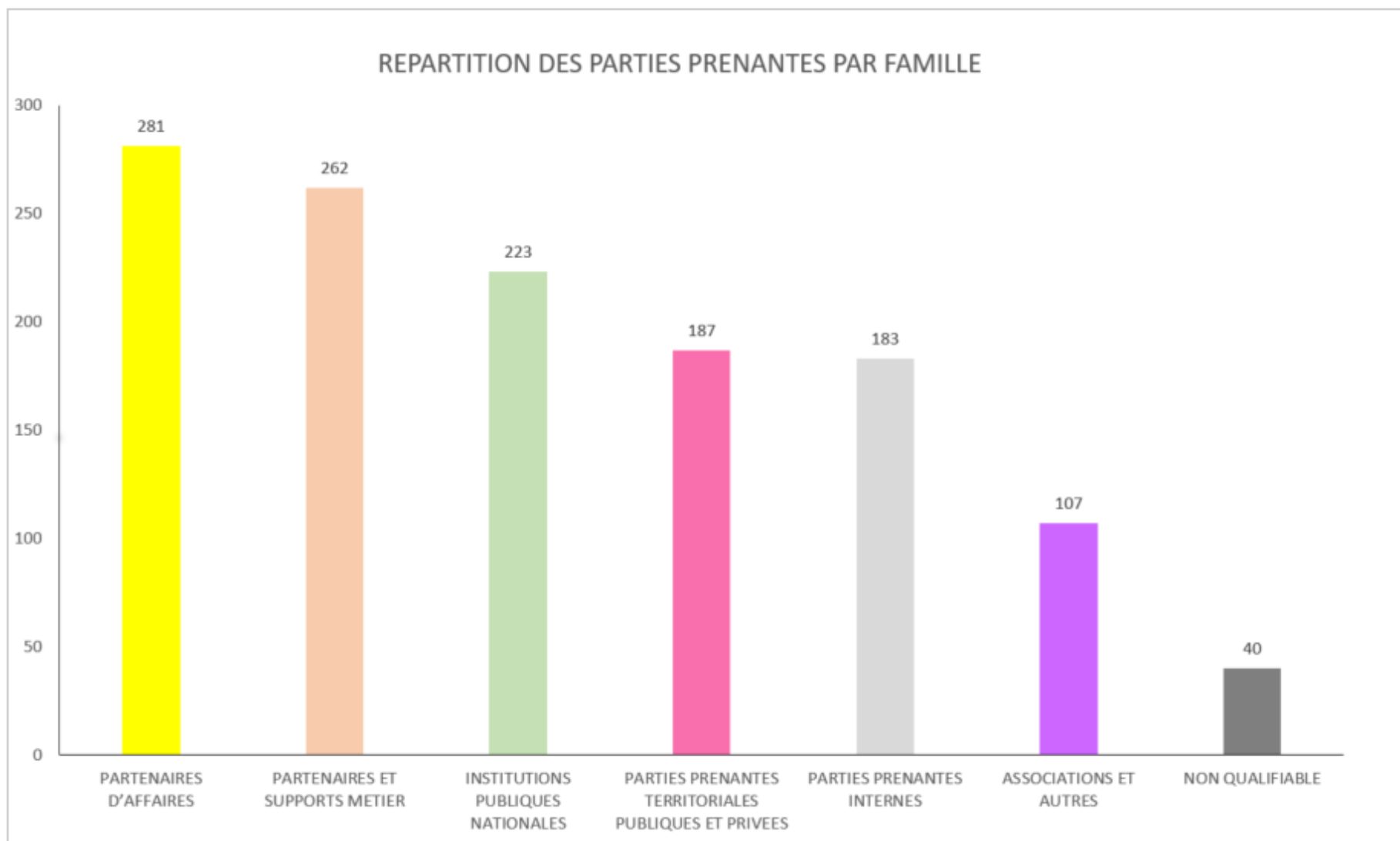
Les parties prenantes

Dans la démarche de préparation à une labellisation RSE, la première étape est d'identifier les parties prenantes de la structure.

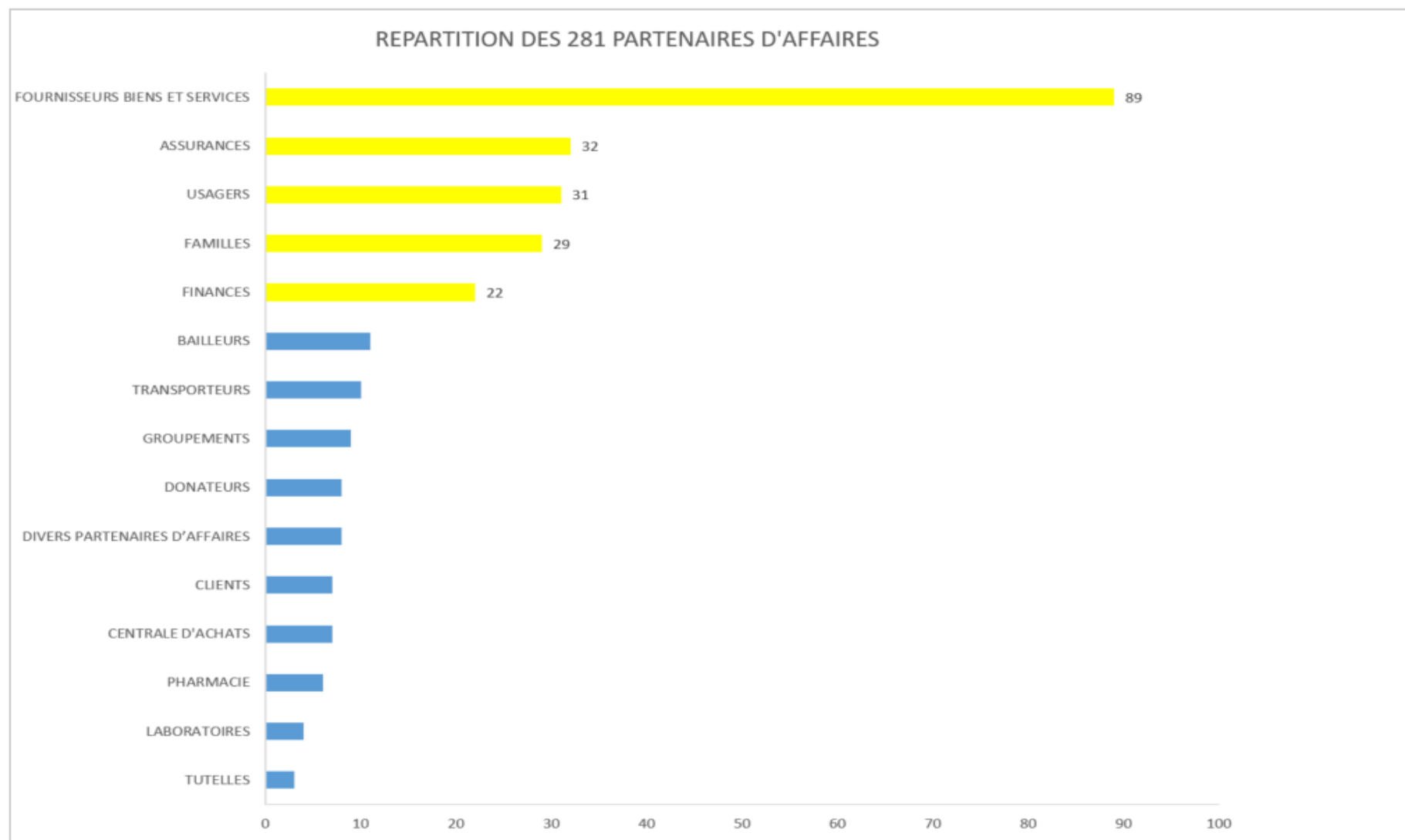
Quelles sont les parties prenantes des structures étudiées ?

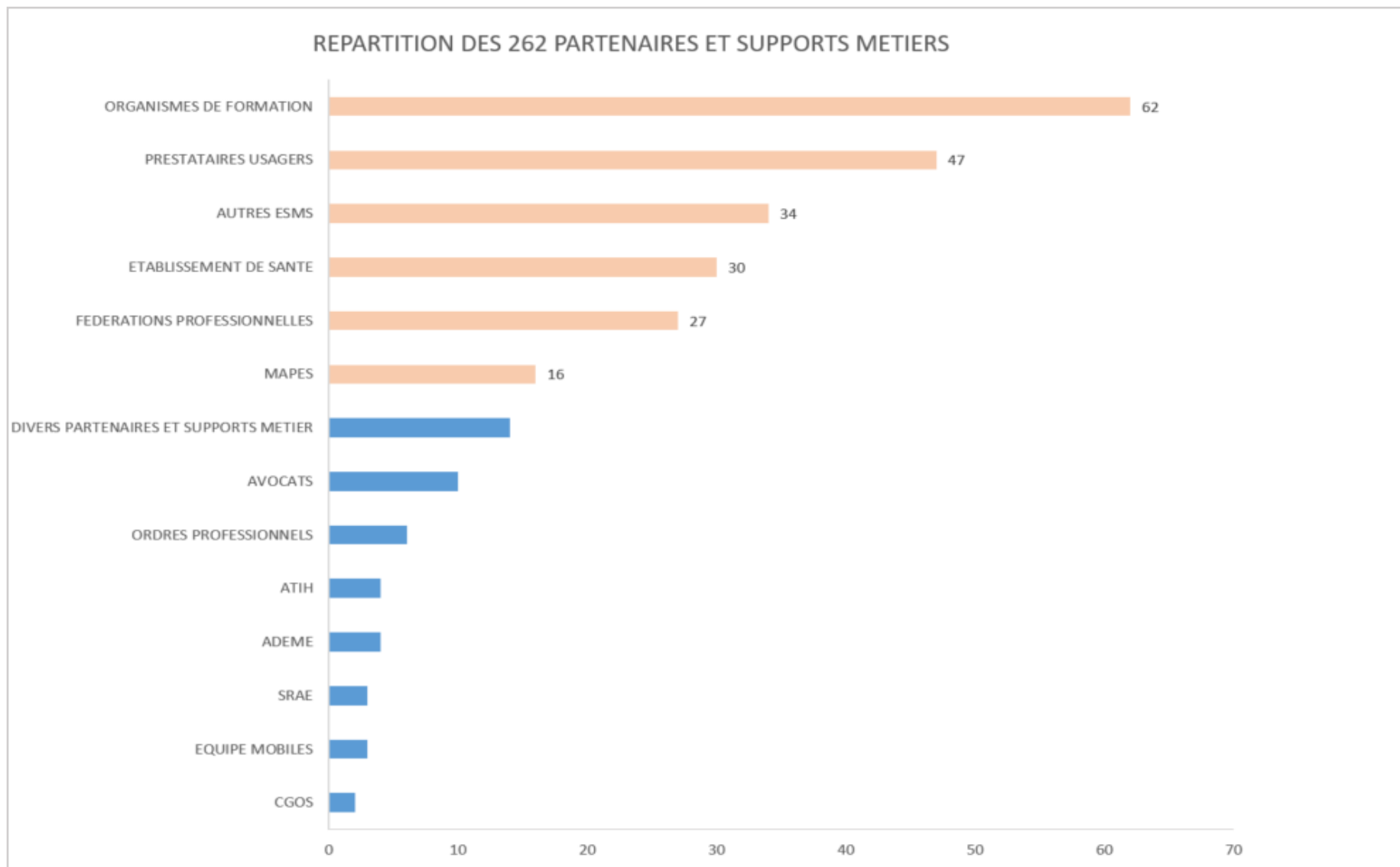
Dans les graphes suivants nous avons regroupé les parties prenantes en six catégories qui sont celles proposées dans la démarche de labellisation Lucie 26000. D'autres types de regroupements auraient été possibles. Il est à noter que les structures utilisent ces six catégories mais ne classent pas toujours les mêmes parties prenantes dans les mêmes catégories. Nous n'avons retenu qu'une catégorie pour chaque partie prenante.

Un glossaire est disponible en annexe pour expliciter les acronymes.

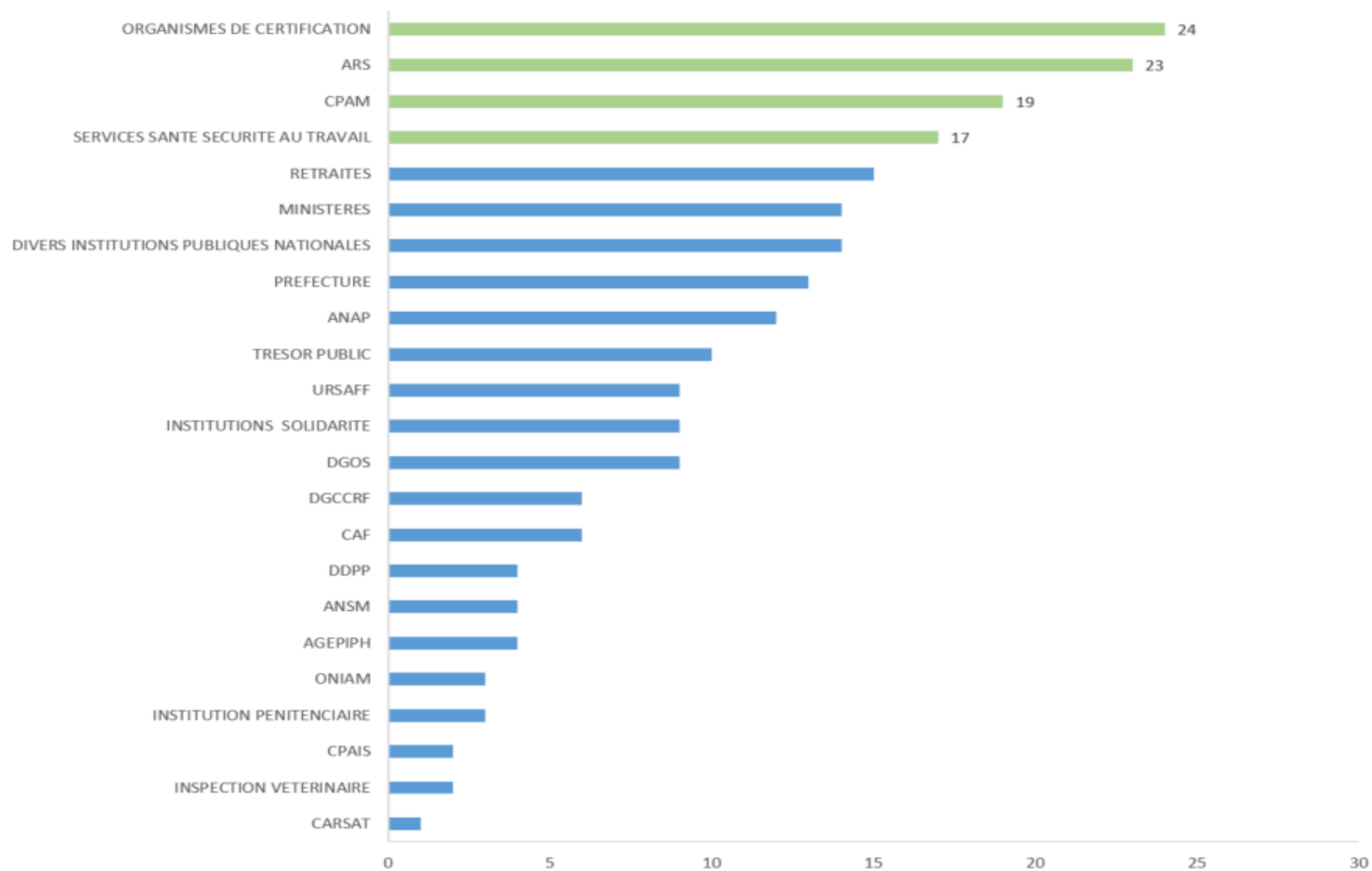


Ci-dessous le détail des 6 catégories de parties prenantes de la plus importante en nombre de parties prenantes à la moins importante.

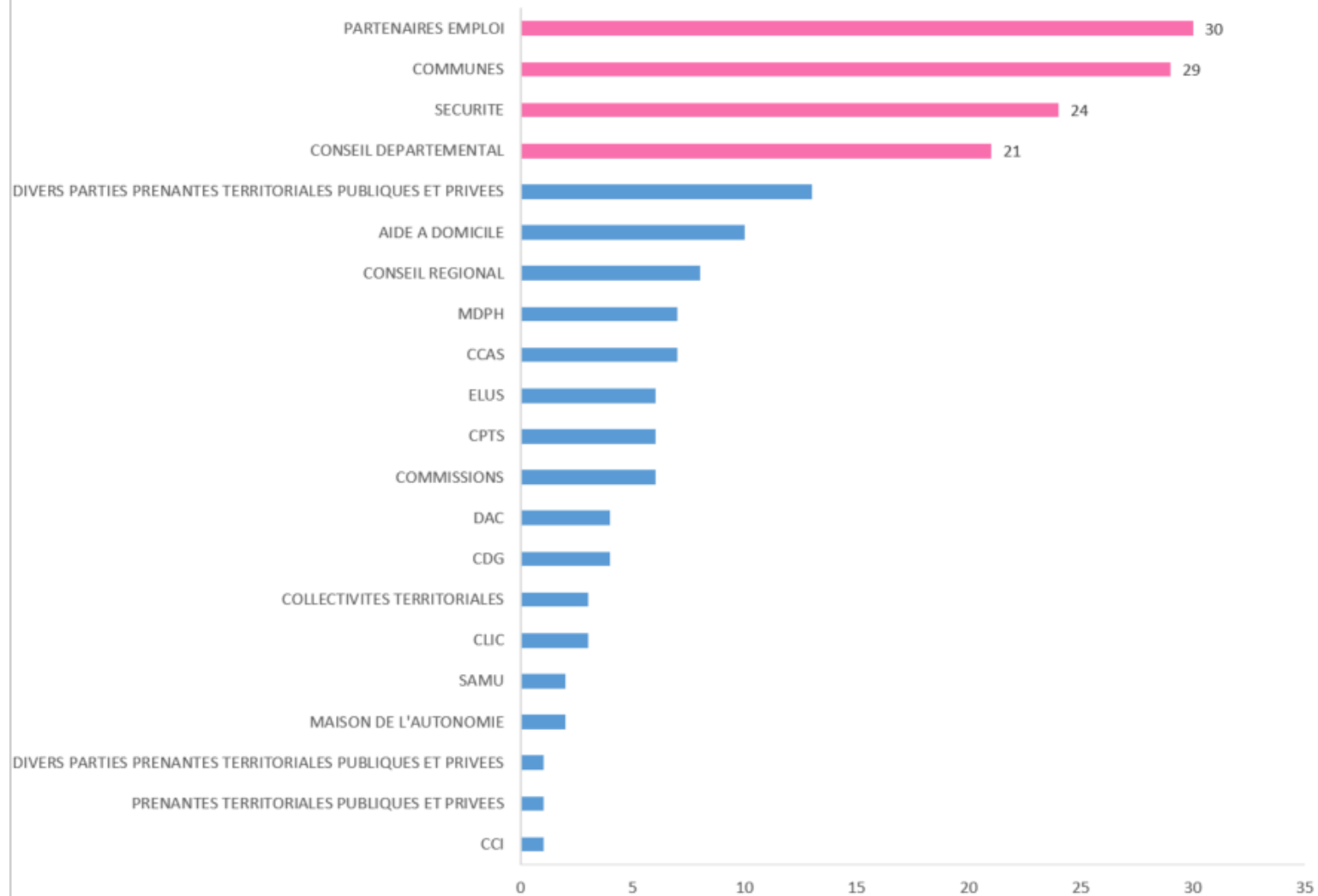


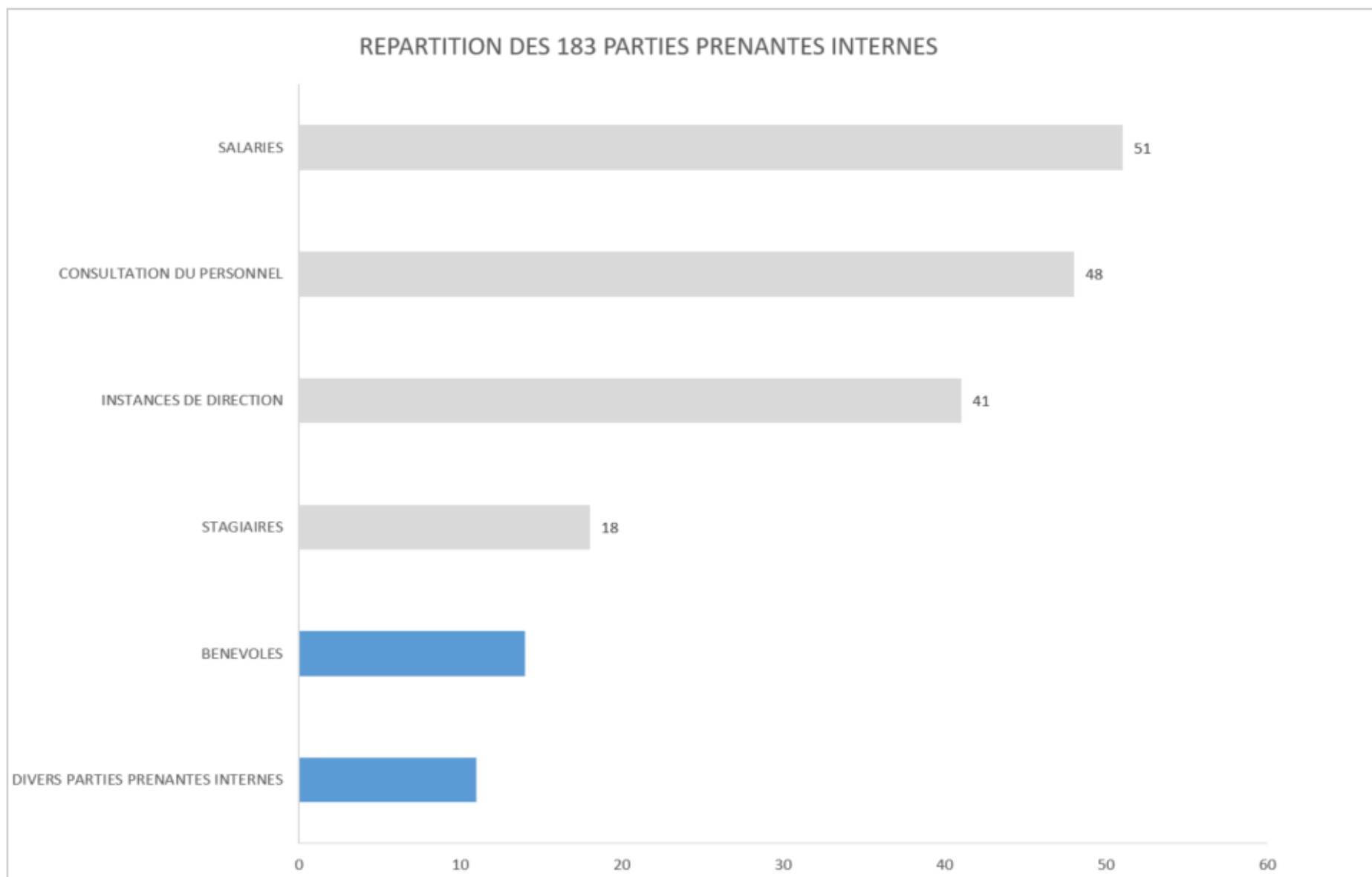


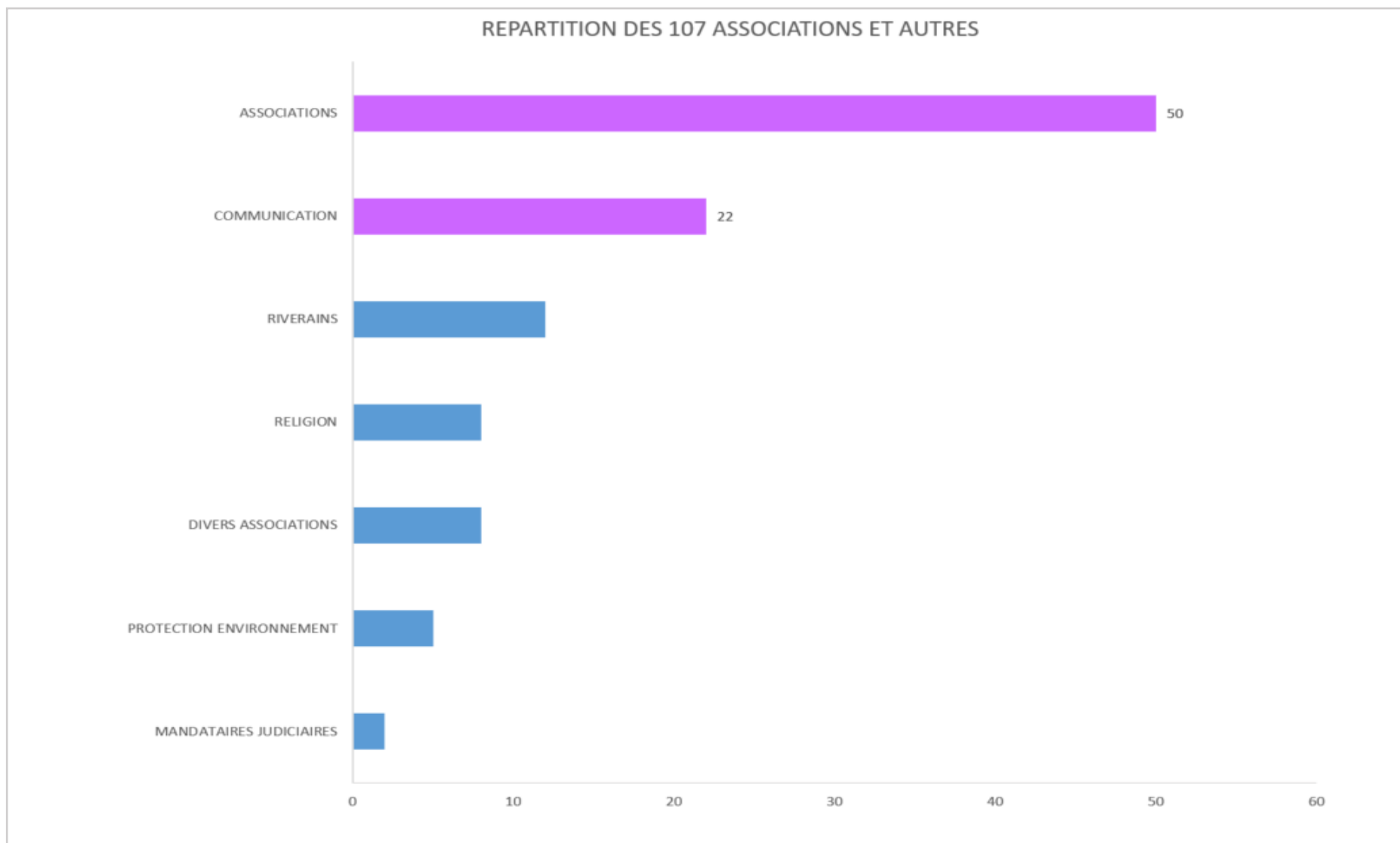
REPARTITION DES 223 INSTITUTIONS PUBLIQUES NATIONALES



REPARTITION DES 187 PARTIES PRENANTES TERRITORIALES PUBLIQUES ET PRIVEES







Les schémas ci-dessus présentent la répartition des parties prenantes des 21 structures. Les parties prenantes les plus nombreuses sont :

- Les partenaires d'affaires puis
- Les partenaires et supports métiers puis
- Les institutions publiques nationales suivies
- Des parties prenantes territoriales publiques et privées,
- Des parties prenantes internes et enfin
- Les associations et autres.

Les six parties prenantes les plus représentées sont :

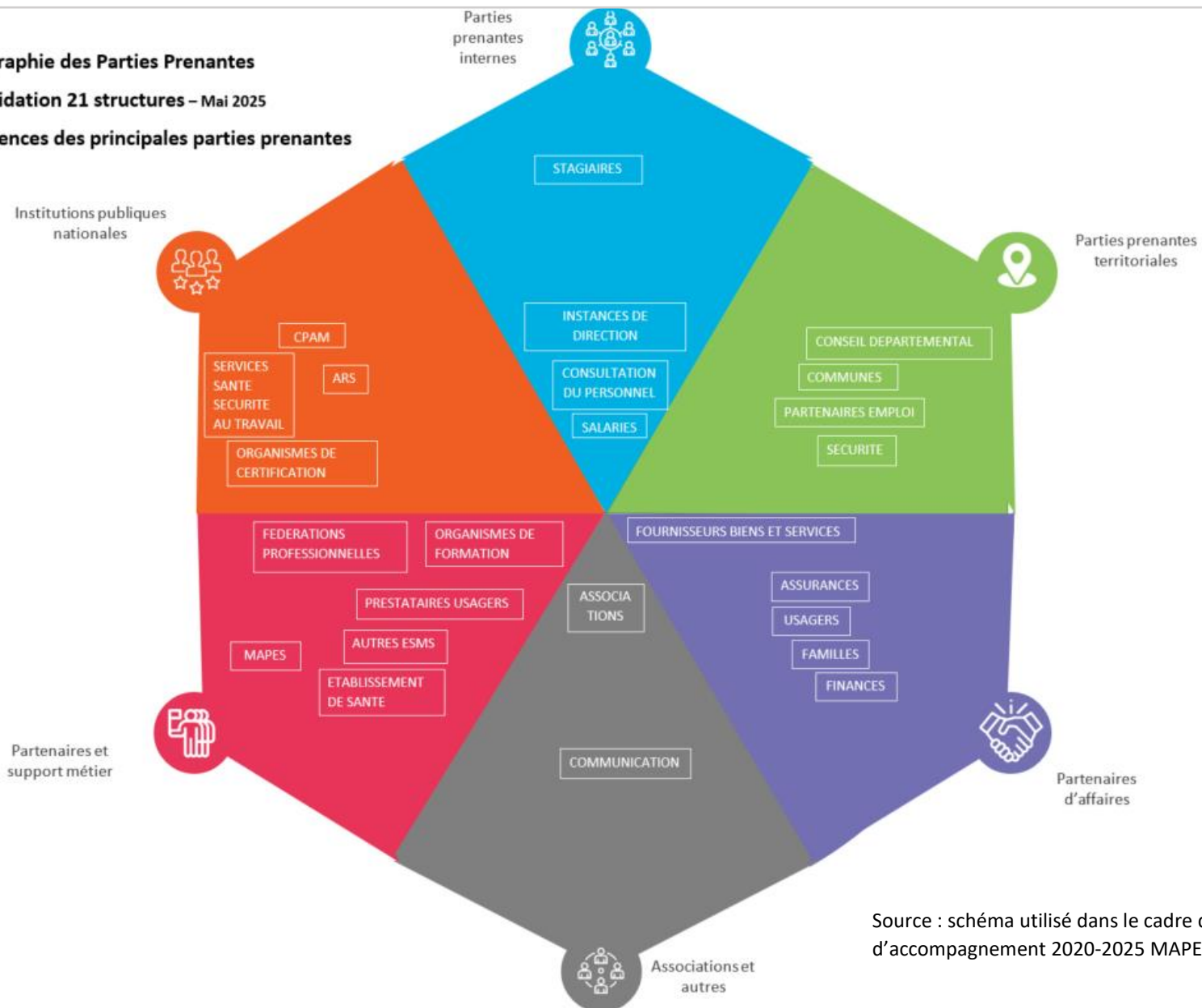
- Les fournisseurs de biens et services
- Les organismes de formation
- Les prestataires des usagers
- Les salariés
- Les représentants du personnel
- Les associations

Une **cartographie type** des parties prenantes peut-être proposée : elle représente les principales parties prenantes en fonction du nombre d'occurrences auprès des 21 structures. Plus une partie prenante est citée plus elle est proche du centre de la cartographie.

Cartographie des Parties Prenantes

Consolidation 21 structures – Mai 2025

Occurrences des principales parties prenantes

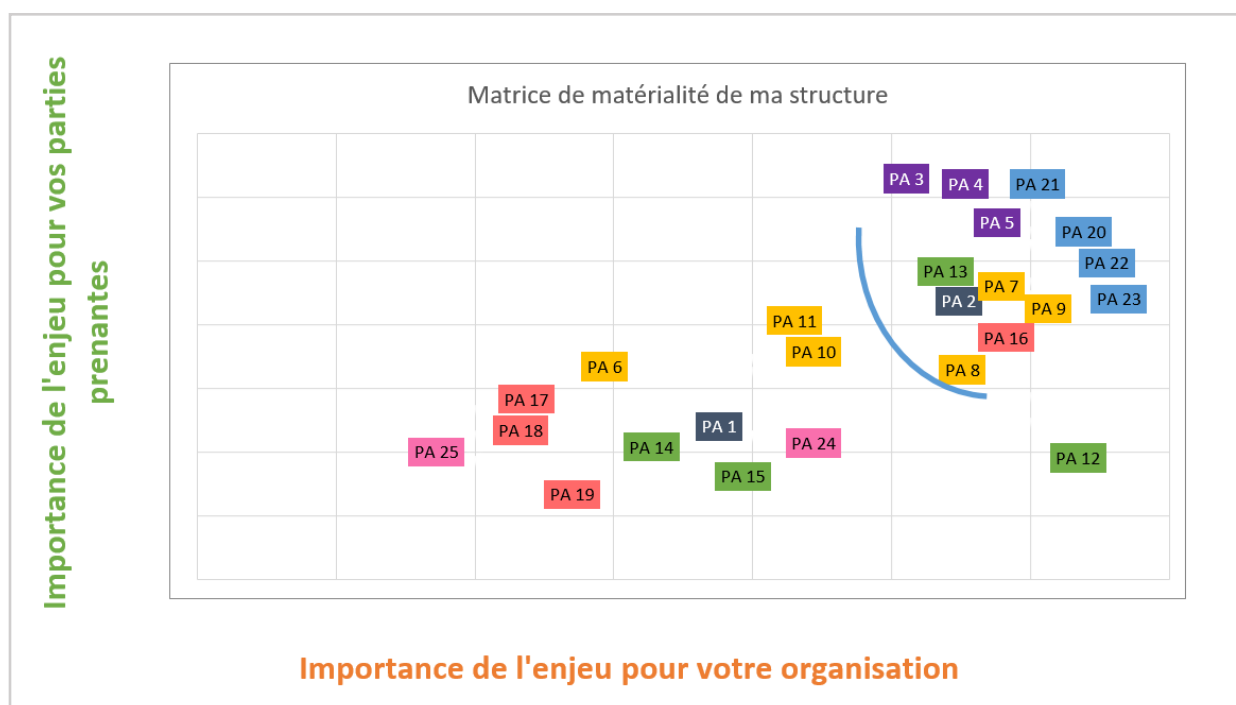


Source : schéma utilisé dans le cadre des dispositifs d'accompagnement 2020-2025 MAPES/Lucie 26000

D'ores et déjà, nous remarquons **l'importance des salariés** dans cette cartographie, présents par les salariés eux-mêmes, leurs représentants et les organismes de formation. Il est aussi à noter l'importance des **fournisseurs**.

Dans la démarche de préparation à une labellisation RSE, les structures identifient leurs parties prenantes de façon à les hiérarchiser, construire un plan de communication avec elles et surtout les interroger sur le partage des enjeux. Les principes d'actions sont soumis à évaluation auprès des principales parties prenantes. La prise en compte de l'avis des parties prenantes donne lieu à une **matrice de matérialité** qui hiérarchise les enjeux, les principes d'actions. Nous présentons ci-dessous un exemple de matrice de matérialité. Elle correspond à une des 21 structures accompagnées dans leurs démarches RSE.

Exemple de matrice de matérialité d'un établissement :



Source : schéma utilisé dans le cadre des dispositifs d'accompagnement 2020-2025 MAPES/Lucie 26000

Les enjeux à la fois essentiels pour les parties prenantes et les structures figurent derrière le trait bleu en haut à droite. Dans cet exemple, les enjeux :

- en bleu clair numéros 20,21,22,23 concernent la thématique de l'intérêt des consommateurs (à entendre comme usagers),
- en violet numéros 3,4,5 concernent la thématique du droit des personnes
- en jaune numéros 7,8,9 concernent la thématique des relations et conditions de travail
- en vert numéro 13 concerne le principe d'action minimiser les consommations de ressources

- en rouge numéro 16 concerne le principe d'action prévenir tout acte de corruption active ou passive
- en bleu foncé numéro 2 concerne le principe d'action garantir les conditions d'une gouvernance responsable

La matrice de matérialité sert ensuite à rédiger une politique RSE. Nous présentons maintenant l'exemple de la politique RSE rédigée à l'appui de la matrice de matérialité de l'établissement ci-dessus.

Rédiger sa politique RSE

1. La satisfaction des besoins des usagers comme point d'ancrage de l'action
 - 1.1 Garantir une prise en charge bienveillante de qualité
 - 1.2 Maintenir une accessibilité des services (financiers, nombres de place...)
2. L'Ethique au service du respect des droits des personnes accueillies
 - 2.1 Garantir la liberté de choix pour les résidents dans tous les actes qui les concernent
 - 2.2 Sécuriser les données médicales et personnelles partagées entre les professionnels
3. Une qualité de vie au travail attractive
 - 3.1 Respecter la séparation vie privée et vie professionnelle
 - 3.2 Assurer des conditions matérielles fonctionnelles
 - 3.3 Agir préventivement sur la protection des collaborateurs
 - 3.4 Favoriser l'employabilité et l'évolution de carrière pour limiter l'usure professionnelle
4. Un engagement de transition écologique
 - 4.1 gestion efficiente des contrats et des consommations
 - 4.2 Sensibiliser sur l'utilisation raisonnée des ressources et la réduction des déchets
 - 4.3 innover vers des pratiques et des solutions plus respectueuses de l'environnement
5. Une déontologie affirmée dans tous les actes commerciaux et liens de subordination
 - 5.1 Rédiger les délégations et les prises de décisions de manière transparente
 - 5.2 Prévenir tout acte de corruption
 - 5.3 maîtriser les risques opérationnel et financier
6. Une gouvernance responsable et solidaire
 - 6.1 Favoriser le dialogue et la coconstruction avec nos parties prenantes
 - 6.2 Définir une stratégie RSE coordonnée pour l'ensemble des activités du CCAS

"La meilleure prise en charge, dans les meilleures conditions et au meilleur coût".

Exemple de politique RSE

Nous allons maintenant analyser dans le détail, la matérialité des enjeux pour les structures.

La matérialité des enjeux pour les structures

Parmi les enjeux décrits dans le référentiel Lucie, quels sont les enjeux les plus importants pour les structures ?

- Méthodologie :

Les structures évaluent les principes d'actions des thématiques en choisissant le niveau de pertinence pour l'organisation :

- **ESSENTIELLE** : l'organisation de par son secteur d'activité et son cœur de métier, est à priori concernée de façon essentielle par ce principe d'action

- **IMPORTANTE** : l'organisation de par son secteur d'activité et son cœur de métier, est à priori concernée de façon importante par ce principe d'action

- **LIMITEE** : l'organisation de par son secteur d'activité et son cœur de métier, est à priori concernée de façon limitée par ce principe d'action

- **EXCLUE** : l'organisation de par son secteur d'activité et son cœur de métier, n'est à priori pas concernée par ce principe d'action.

- Traitement des données :

Nous faisons correspondre aux principes d'actions, les notes de :

4 points pour le niveau ESSENTIEL

2 points pour le niveau IMPORTANT

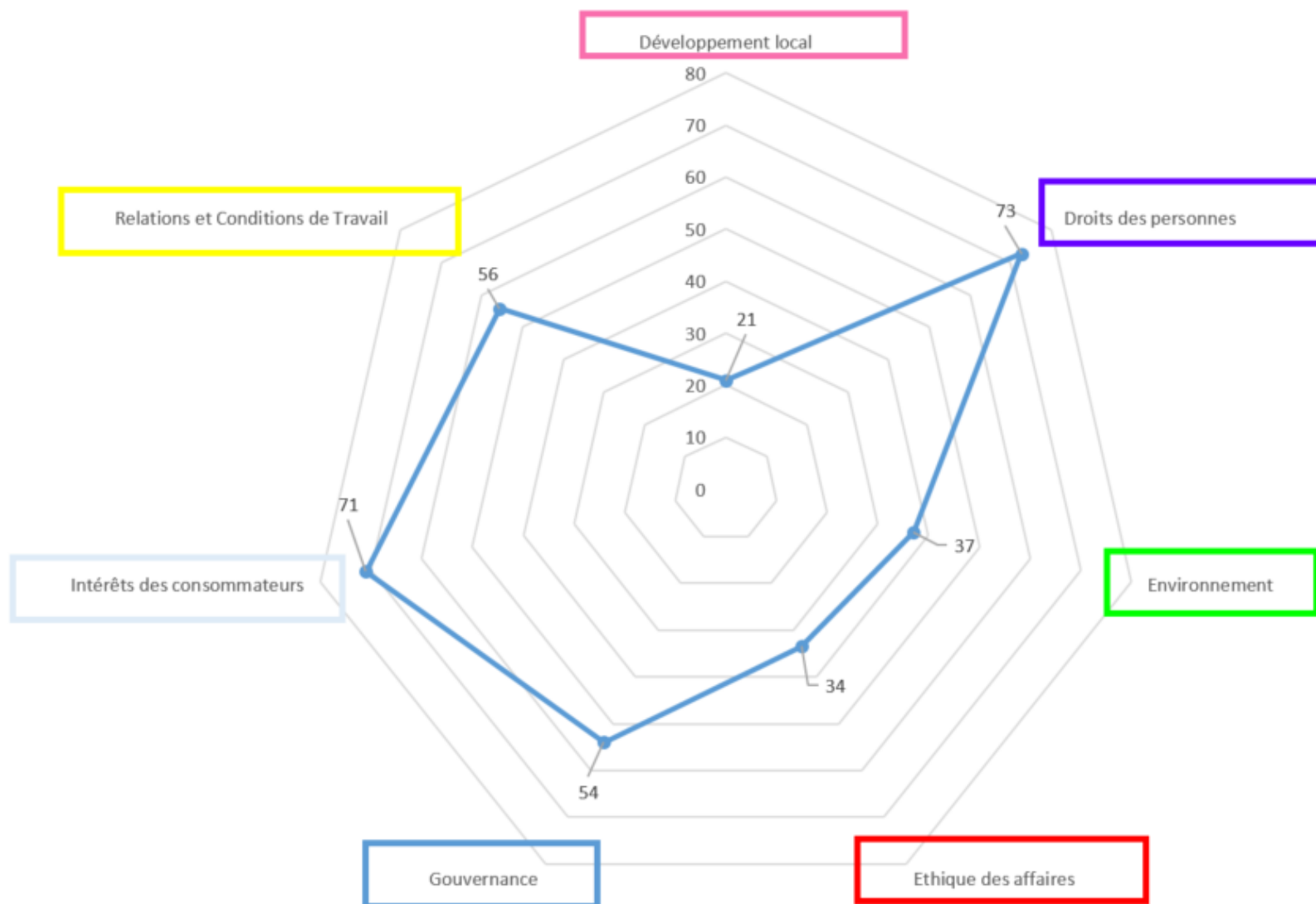
0 points pour les niveaux LIMITE et EXCLU

Ainsi un principe d'action peut obtenir la note maximale de 4 points *21 structures = 84 points

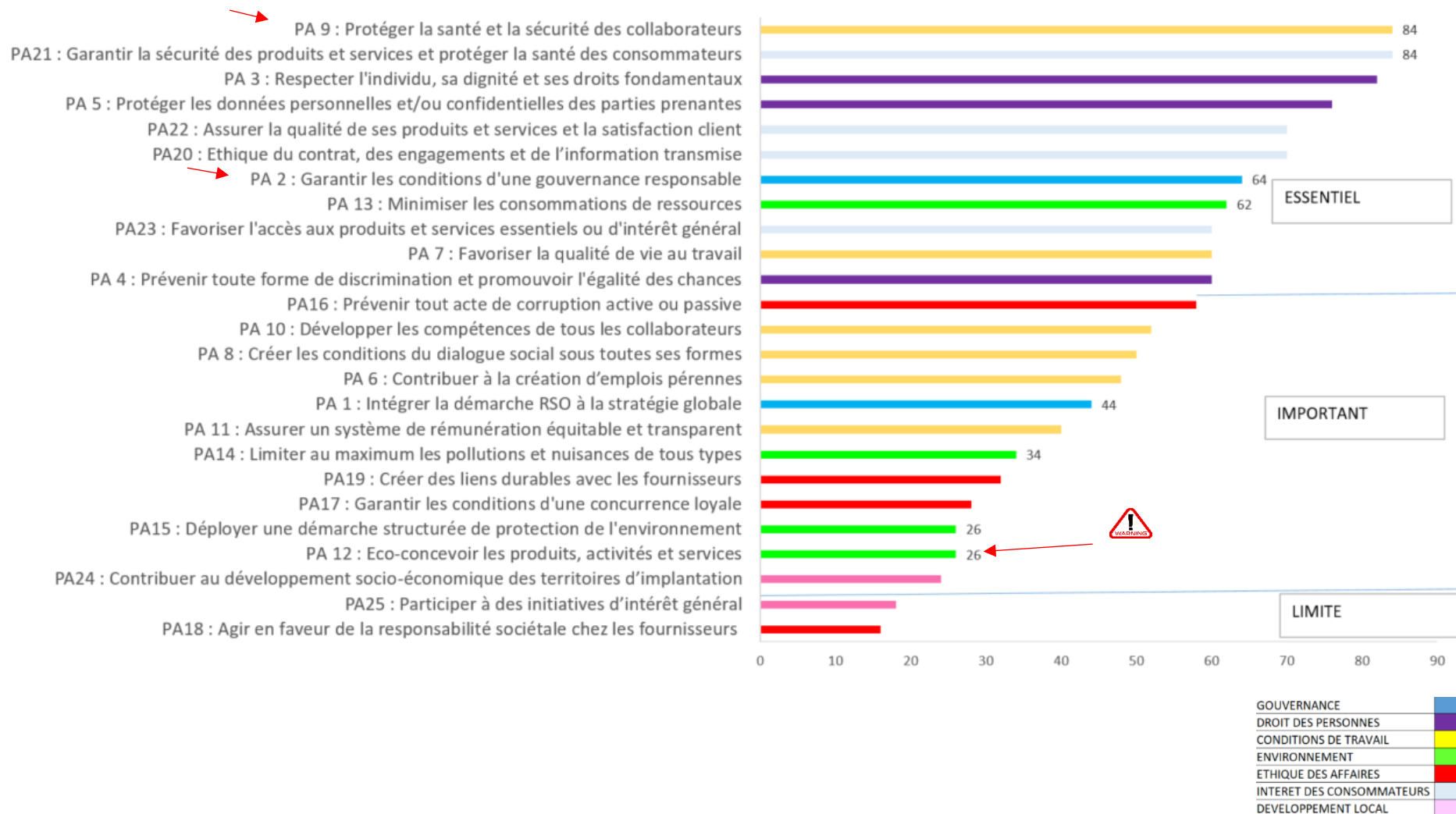
Nous attribuons ensuite en fonction du nombre de principe d'actions, une seule note aux thématiques.

Une thématique peut obtenir la note maximale de 4 points *21 structures = 84 points

MATERIALITE DES ENJEUX : POINTS PAR QUESTION CENTRALE



MATERIALITE DES ENJEUX : POINTS PAR PRINCIPE D'ACTIONS



Les enjeux les plus importants concernent les **droits des personnes**, les **intérêts des consommateurs**, les **relations et conditions de travail**. Il est à noter que le premier enjeu en terme de principe d'action concerne les salariés : « **protéger la santé et la sécurité des collaborateurs** ». Nous retrouvons l'importance des salariés repérée sur la cartographie des parties prenantes. Le principe d'action « garantir les conditions d'une gouvernance responsable » apparaît aussi comme un enjeu perçu comme essentiel.

Les enjeux perçus comme les moins essentiels sont l'environnement, l'éthique des affaires, et le développement local. Pour ce qui concerne l'éthique des affaires il s'agit entre autre de la concurrence. Il est possible que de nombreux établissements ne se considèrent pas dans une logique de concurrence. Dans **l'éthique des affaires** il y a aussi le fait de « créer des liens durables avec les fournisseurs ». Cette faiblesse des relations avec les fournisseurs est à rapprocher de la cartographie des parties prenantes : les fournisseurs de biens et services comptent parmi les interlocuteurs les plus présents des structures. Cependant tisser des relations durables n'apparaît pas comme un enjeu majeur. Dans une logique de démarche RSE, proposer aux ESSMS de travailler sur la relation durable avec les fournisseurs pourrait être intéressant.

Enfin, nous constatons que **l'environnement** semble ne pas être perçu comme un enjeu essentiel. Ce constat sera à relativiser dans les réponses des autres chapitres. L'action « minimiser les consommations de ressources » fait bien partie des enjeux essentiels. On peut s'interroger cependant sur les motivations de cet enjeu. N'est-il pas aussi économique ? Les autres actions environnementales « Ecoconcevoir les produits, activités et services », « Déployer une démarche structurée de protection de l'environnement » représentent des enjeux limités.

Nous retenons qu'à priori les enjeux environnementaux ne sont pas perçus comme des enjeux essentiels.

A partir de l'identification des enjeux, les établissements définissent leur politique RSE, puis leur maturité, c'est-à-dire évaluent dans quelle mesure ils déploient les actions décrites dans le référentiel.

La maturité des enjeux

- Méthodologie :

Les structures évaluent les principes d'actions des thématiques et choisissent le niveau d'assurance des principes d'actions pour l'organisation :

- **RAISONNABLE** : les pratiques en vigueur (les règles établies et leur déploiement) et les résultats obtenus sont à peu de choses près conformes au principe d'action édicté, et les écarts constatés sont marginaux et le plus souvent liés à des situations inhabituelles

- **PARTIEL** : les pratiques en vigueur (les règles établies et leur déploiement) et les résultats obtenus sont compatibles ou convergentes avec le principe d'action édicté, mais sont encore largement améliorables pour se rapprocher de celui-ci

- **FAIBLE** : le principe d'action n'est pas connu, ou n'est pas traité ou n'est pas respecté dans l'organisation

- **EXCLUE** : l'organisation n'est pas concernée par le principe d'action

- Traitement des données :

Nous faisons correspondre aux principes d'actions, les notes de :

4 points pour le niveau RAISONNABLE

2 points pour le niveau PARTIEL

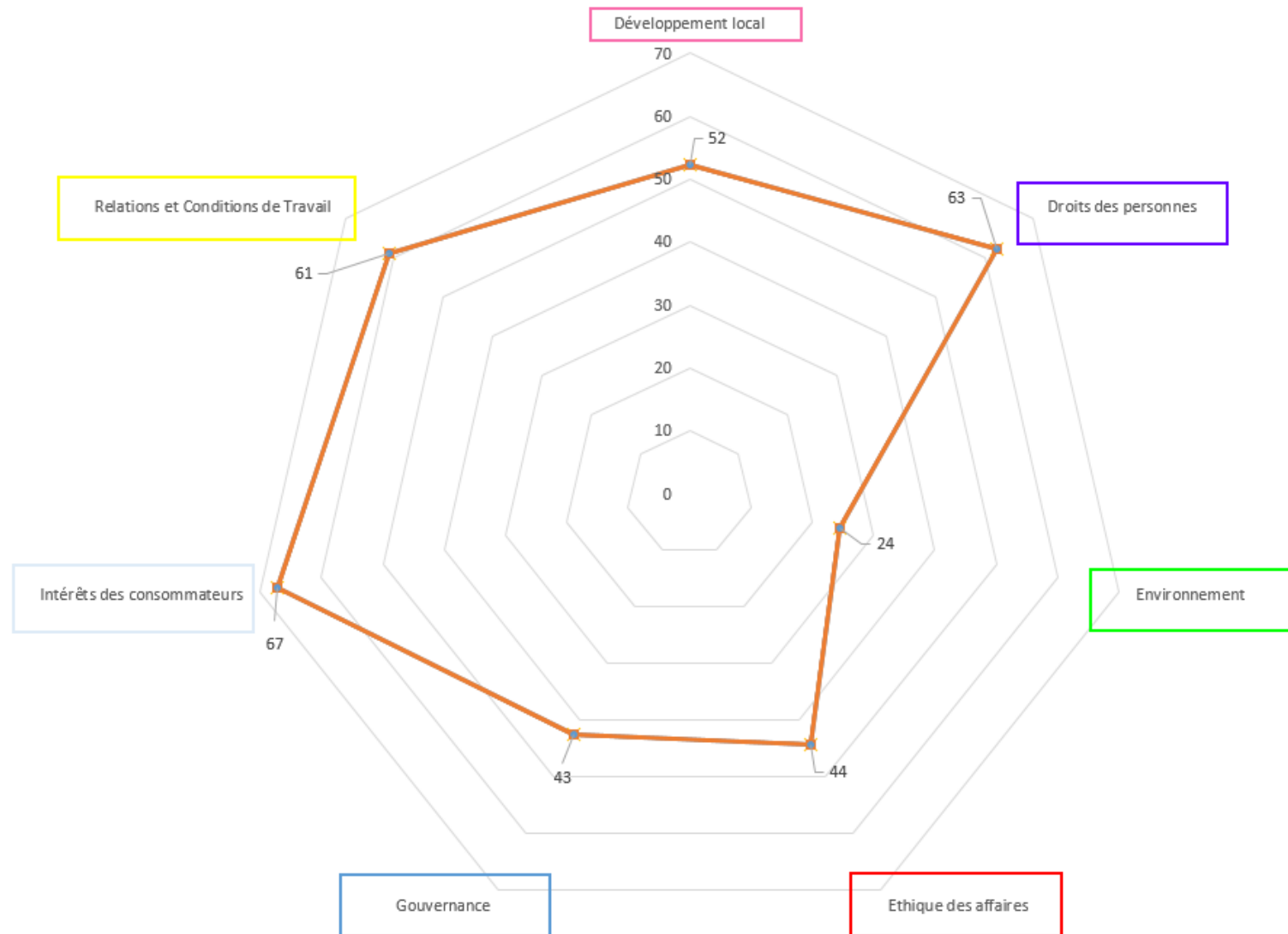
0 points pour les niveaux FAIBLE et EXCLU

Ainsi un principe d'action peut obtenir la note maximale de 4 points *21 structures = 84 points

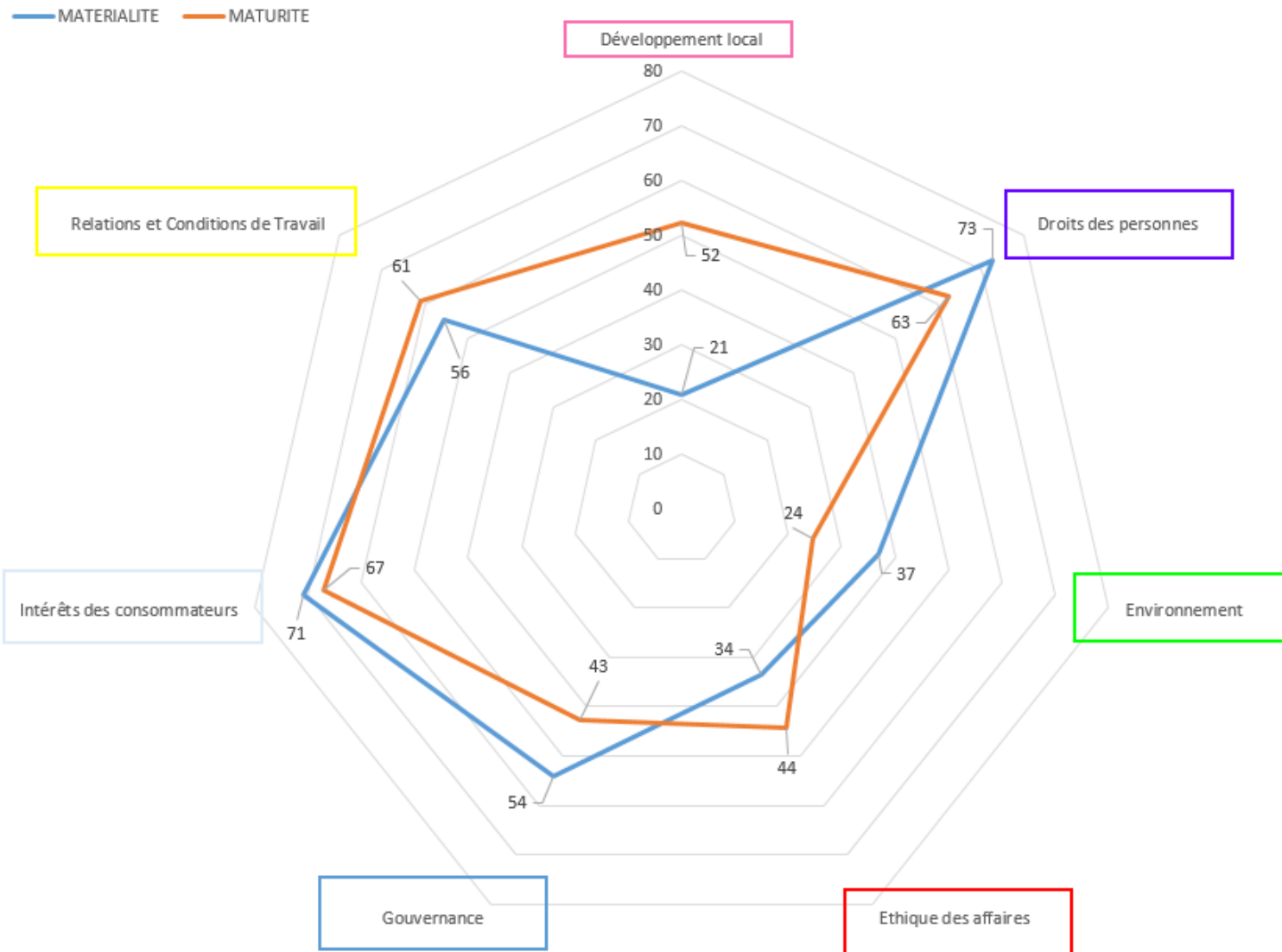
Nous attribuons ensuite en fonction du nombre de principe d'actions, une seule note aux thématiques.

Une thématique peut obtenir la note maximale de 4 points *21 structures = 84 points

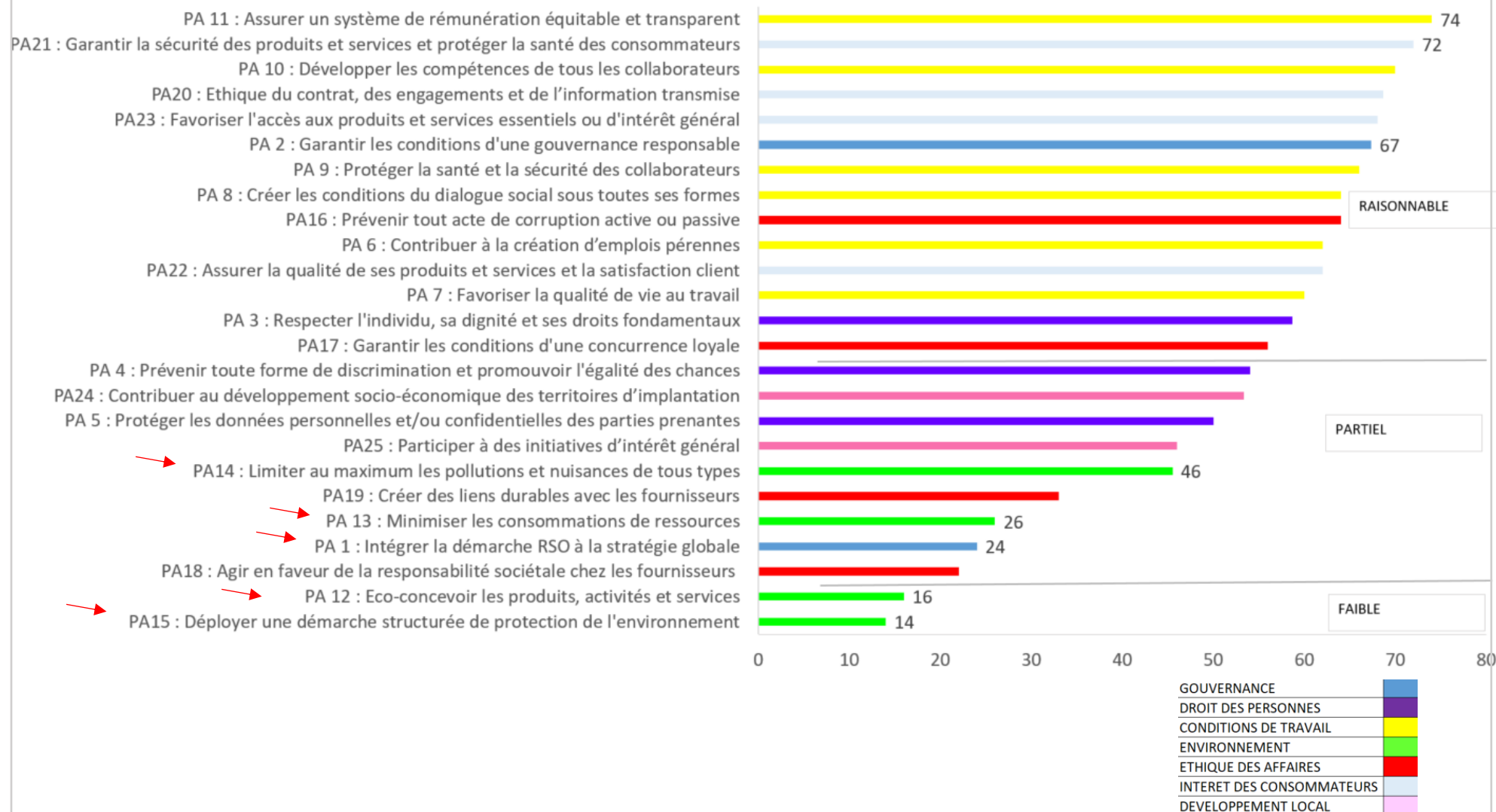
MATURITE DES ENJEUX : POINTS PAR QUESTION CENTRALE



COMPARAISON DE LA MATURITE ET MATERIALITE : NOMBRE DE POINTS PAR THEMATIQUES



MATURITE DES ENJEUX : POINTS PAR PRINCIPE D'ACTIONS



Par rapport à la matérialité des enjeux, nous constatons que le développement local et l'éthique des affaires sont plutôt bien maîtrisés.

Enjeux essentiels, les intérêts des consommateurs (usagers, patients), le droit des personnes, les relations de travail sont bien maîtrisés.

La **gouvernance** qui était un enjeu raisonnable, est maîtrisée en tant que « garantir les conditions d'une gouvernance responsable ». Par contre tout reste à faire pour « intégrer la démarche RSO à la stratégie globale ».

Toutes les actions en lien avec **l'environnement** sont considérées comme les moins bien maîtrisées de toutes.

Nous retenons que les établissements ont d'importantes marges de progression possibles sur les dimensions environnementales et sur l'intégration de la RSE dans leur stratégie globale.

L'étape suivante pour les établissements consiste à définir de nouveaux engagements.

Les engagements

Les structures définissent des engagements, qui sont le préalable à leur plan d'actions

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'engagements envisagé par type de thématique

NOMBRE D'ENGAGEMENT PAR THEMATIQUE

THEMATIQUE	NOMBRE D'ENGAGEMENT PAR THEMATIQUE
Environnement	102
Relations et Conditions de Travail	86
Droits des personnes	60
Gouvernance	56
Intérêts des consommateurs	47
Ethique des affaires	39
Développement local	30

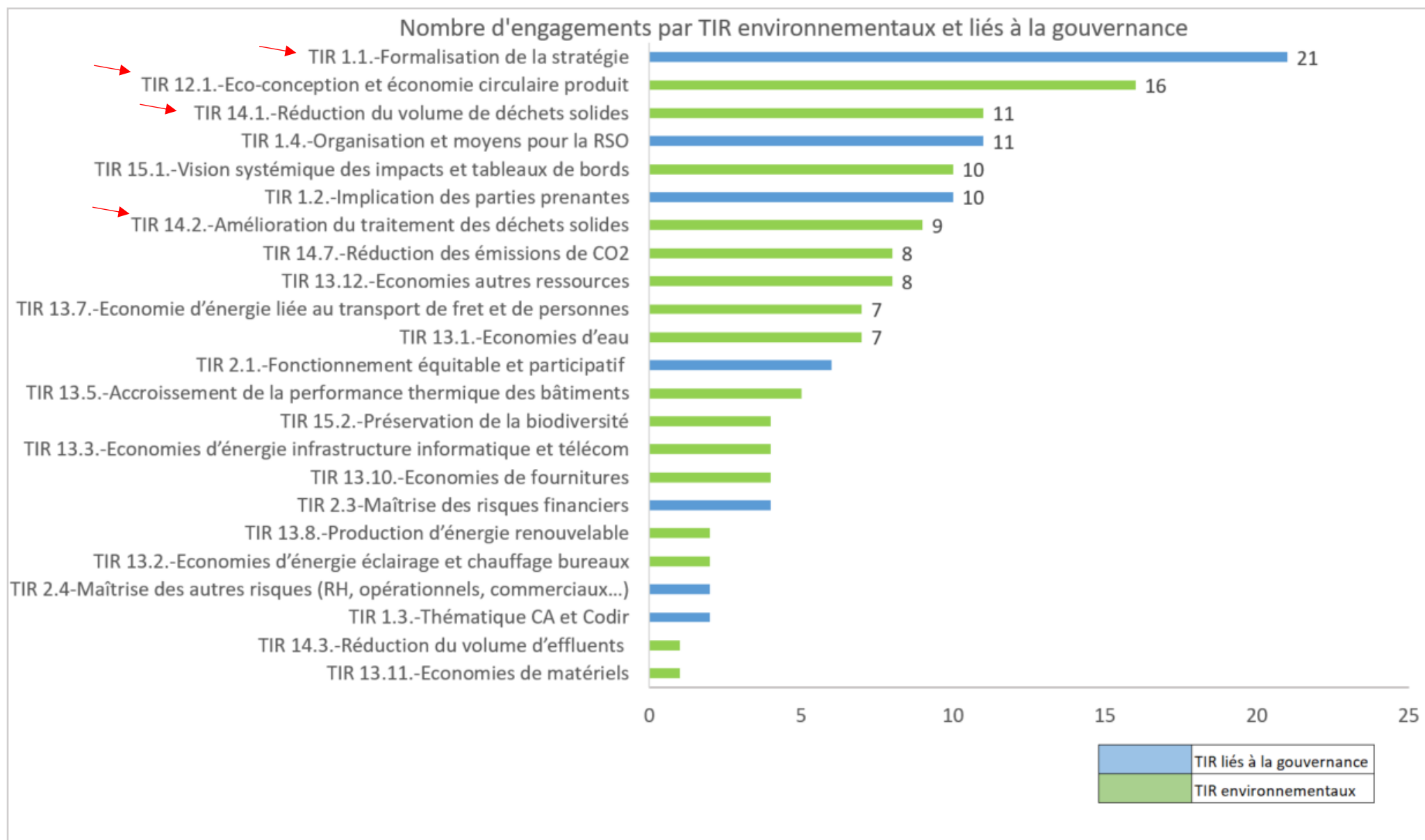
NOMBRE D'ENGAGEMENT PAR PRINCIPE D'ACTIONS



En miroir des enjeux faiblement maîtrisées, les engagements portent sur les **actions environnementales** et sur l'intégration de la **démarche RSE dans la stratégie globale**.

Des actions sont aussi proposées pour les **relations et conditions de travail**.

Nous allons analyser plus en détail les engagements liés à la gouvernance et à l'environnement. Le schéma suivant présente les engagements pris sous forme de types d'investissements responsables



Les deux principaux types d'investissements responsables sont :

- La **formalisation de la stratégie** (21 occurrences)
- **L'éco-conception** et l'économie circulaire produit (16 occurrences)

Viennent ensuite :

- La réduction du volume **des déchets** solides à rapprocher de (11 occurrences)
- L'amélioration du traitement des déchets solides (9 occurrences)

Nous observons ensuite :

- Organisation et moyens pour la RSO (11 occurrences)
- Vision systémique des impacts et tableaux de bord (10 occurrences)
- Implication des parties prenantes (10 occurrences)
- Réduction de émissions de CO₂ (8 occurrences)
- Economies autres ressources (8 occurrences)
- Economie d'énergie liée au transport de fret et de personnes (7 occurrences)
- Economie d'eau (7 occurrences)

Ainsi, un intérêt prononcé se confirme pour **formaliser la RSO dans la stratégie d'entreprise** et ensuite sa mise en œuvre par la mobilisation de moyens et l'implication des parties prenantes. Il s'agit d'impliquer les parties prenantes dans la démarche RSO.

Ensuite les sujets de **l'éco-conceptions** et **des déchets** font aussi l'objets de nombreux engagements.

L'ensemble des résultats présentés jusqu'ici s'appuient sur les documents de travail fournis par les structures. Nous avons complété notre étude par la conduite d'entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine de structures. Il s'agit d'explorer, ce qui se passe après les accompagnements.

Entretiens avec les structures :

Nous avons interrogé quatorze structures de façon à pouvoir explorer les sujets : des outils de pilotage de la démarche RSE, de la labellisation, de la situation des structures non accompagnées par la MAPES.

Les établissements ont pu s'exprimer sur les sujets suivants

- **Les outils de pilotage de la RSE :**

Six structures ayant suivi le dispositif de la MAPES et déployant des démarches RSE se sont exprimées sur les outils de pilotage de la RSE.

Toutes les structures utilisent un « référentiel » pour piloter leur démarche. Trois établissements sur six utilisent les outils Excel fournis par la formation dispensée par la MAPES, une structure labellisée utilise l'autodiagnostic du label Lucie 26000, une structure s'en réfère au bilan carbone, une autre à son ODD de l'ANAP.

Nous faisons l'hypothèse que **ce qui distingue les structures accompagnées des structures non accompagnées** dans la construction de leurs démarches RSE, c'est cette **référence à un référentiel pour piloter leur stratégie RSE.**

Comment sont utilisés les outils Excel mis à disposition lors de la formation MAPES ?

« L'outil de scoring », évalue les grandes thématiques et les actions afférentes. « L'outil Excel » est un gros fichier avec plusieurs onglets qui permet entre autre d'exprimer des principes d'actions par thématiques et d'évaluer leur niveau de maîtrise.

Ces deux fichiers sont cités par les structures : ils permettent de poser **un état des lieux** de départ, un diagnostic, de définir des actions à mener, des plans d'actions, de les prioriser, de s'évaluer d'une année sur l'autre.

Ainsi quelques verbatims peuvent être cités :

« On utilise les outils que les référentes de la démarche ont pu avoir dans leur formation au niveau de la MAPES ». « J'ai trouvé que c'était génial ces outils là. », « l'outil de scoring était très intéressant par rapport à chaque principe d'action ...qui permet de se scorer et de voir ... où on se situe. Donc ça nous a permis derrière de développer un plan d'action ».

« L'outil sert à faire un point de départ, un état des lieux » « Je reprendrai pour le futur projet toute la démarche avec un travail moindre sur les parties prenantes qui seront en grande partie les mêmes »

« l'outil de scoring a été balayé avec la directrice ». « A la fin le petit radar avec un score qui donne une idée par rapport aux 1000 points attendus. Ca donne une idée. Ca a été utilisé comme outil de pilotage. Dans l'onglet neuf du fichier Excel nous mettons en rouge ce qui n'est pas réalisé...Nous revoyons tous les ans l'outil de scoring que ce soit à la baisse ou à la hausse ».

Il nous semble que les outils délivrés lors de la formation sont de précieux éléments ensuite de pilotage des plans d'actions RSE dans les structures.

Il pourrait être intéressant de proposer une présentation de ces outils aux nouveaux référents RSE qui n'ont pas suivi la formation et prennent la suite des personnes ayant suivies la formation. En effet, nous avons rencontré l'exemple d'un établissement qui à l'issue de la formation a déployé une politique RSE avec des groupes de travail très pointus. Cependant la nouvelle personne référente RSE ne connaissait pas l'existence des outils RSE à disposition.

Nous avons aussi pu interroger une structure en cours de labellisation Lucie 26000. Pour définir le plan d'action c'est l'autodiagnostic Lucie 26000 qui est utilisé :

« l'autodiagnostic, c'est un des outils qui existe, il y en a peut-être d'autres...En tous les cas je sais que je vais m'appuyer là-dessus ».

Il est à noter que deux structures déplorent le fait que l'outil soit chronophage. Une structure préfère utiliser le Mon Observatoire du Développement Durable (MODD)¹ de l'ANAP comme outil de pilotage. Plusieurs établissements composaient la structure. Les établissements rattachés n'ayant pas suivi la formation, il fallait une interprétation, ils n'étaient pas autonomes.

Le second établissement suggère de créer des grilles d'actions plus concrètes que celles du référentiel, en indiquant que telle action spécifique correspond à tel niveau de maturité.

Quoi qu'il en soit, **l'autodiagnostic**, qu'il soit lié à la démarche de labellisation ou aux outils Excel de la formation, semble un outil précieux et utilisé après la formation, pour piloter les plans d'actions. Il nous semble que les structures témoignent d'une certaine qualité de la formation portée par la MAPES. Des outils de pilotage et la maîtrise de la démarche de labellisation sont apportés.

Cependant, **très peu d'établissements vont jusqu'à déclencher une démarche de labellisation.** Nous avons essayé de comprendre pourquoi.

- **L'absence de labellisation :**

Six établissements ayant suivi l'accompagnement MAPES ont été interrogés sur le fait qu'ils ne demandent pas la labellisation.

Quatre établissements mettent en avant le **coût de la labellisation** comme frein :

« On n'a déjà pas les moyens d'accompagner correctement les résidents »

« Si je peux faire en sorte que le label soit réalisé, j'en serais heureux pour les équipes...Mais on investit au bon endroit...des fois les coûts de labellisation peuvent être très chers »

« Le label, c'est trop cher »

Un autre établissement déplore le **manque de moyens humains**

« Pour aller dans ce genre de démarche, il faut y mettre les moyens notamment humains pour piloter la démarche...On a des ressources financières qui tendent quand même à se contracter »

¹ MODD devient SCORE.DD [Score.DD : un autodiagnostic pour accélérer votre transition](#)

Le coût n'est pas le seul frein, il se combine avec d'autres dimensions :

Un établissement n'est pas convaincu des retombées en terme d'attractivité pour recruter du personnel.

Un autre à l'inverse stipule qu'il n'a pas de difficultés pour avoir suffisamment d'utilisateurs.

Nous pouvons faire l'hypothèse que la labellisation s'inscrit dans une **démarche de communication** avec des attendus en terme d'attractivité (utilisateurs et personnels)

Deux établissements expliquent aussi que pour entreprendre une démarche de labellisation, il faut **des équipes stables**, bien installées, ce qui n'est pas le cas en période de croissance ou réorganisation.

Une dernière explication nous semble particulièrement éclairante. **Trois établissements expliquent qu'ils font de la RSE sans s'engager dans une démarche de labellisation et que c'est la démarche qui les intéresse :**

« Ce n'est pas le label qui m'intéresse, c'est la démarche...Le label c'est un aboutissement mais ce n'est pas ce qui va faire le travail...c'est la démarche, les actions qui font que ça se dessine et se perçoit sur le terrain »

« Le chemin est plus important que le but à atteindre... Ce n'est pas pour autant que la RSE n'est pas intégrée dans chacun des projets »

« Ce n'est pas la labellisation qui nous intéresse, c'est d'être vertueux »

C'est intéressant, il aurait été possible d'entendre des choses comme la méthode est trop difficile à mener, on ne se sent pas concerné... Ce n'est pas le cas.

Ces témoignages décrivent des établissements qui s'approprient un référentiel, des outils de pilotage, se structurent avec des plans d'action, s'évaluent tous les ans, s'inscrivent dans une démarche de progression, sans pour autant avoir le projet de demander une labellisation. Il nous semble que c'est l'apport principal de la formation délivrée par la MAPES : déployer la RSE dans les établissements.

Nous nous sommes interrogés sur la situation des établissements non accompagnés par la MAPES : qu'en est-il de la RSE ?

- **Les établissements non engagés dans la RSE :**

Il n'a pas été vraiment possible de trouver des structures non engagées dans la RSE.

Nous avons contacté vingt structures n'appartenant pas au réseau de la MAPES, des structures « inconnues » de la MAPES. Quatre ont accepté de témoigner sur leurs pratiques, ou non, de la RSE. Sur les quatre, trois déploient des démarches RSE avec des référents RSE identifiés ou alors en voie de l'être.

Un seul établissement se décrit avec une démarche non structurée : « On gère la démarche plutôt au coup par coup, en fonction des initiatives qui se font, on va dire à droite et à gauche.

Ce qui nous manque cruellement c'est une politique globale ».

Face à cette difficulté d'identifier des structures sans RSE, nous nous sommes penchés sur les structures accompagnées par la MAPES mais déclarant être à l'arrêt dans le déploiement de la démarche.

- **Les établissements « à l'arrêt » dans leurs démarches RSE :**

Nous avons ainsi interrogé deux structures « à l'arrêt » dans leurs démarches afin d'identifier les freins au déploiement de la RSE.

Deux raisons apparaissent systématiquement :

L'absence de soutien par la direction

Des situations de réorganisation

L'absence de soutien de la direction s'exprime par des verbatims comme les suivants : « le directeur général qui a connu des problèmes de santé était très peu présent », « ça s'est arrêté au départ du directeur de l'autonomie ».

Pour ce qui concerne les réorganisations : « on était dans l'année des transferts de l'EHPAD et des résidences autonomie », « on est actuellement en pleine réorganisation...on a réorganisé toutes les fonctions du siège et les fonctions support ».

Nous avons identifié les mêmes freins autour de la non labellisation.

Nous avons souhaité compléter l'approche quantitative par une approche qualitative au travers de la conduite d'entretiens. Ces entretiens sont très riches d'enseignements mais les résultats sont à relativiser car ils sont peu nombreux et par conséquent pas représentatifs de tous les établissements.

Ces réserves étant posées, **nous pouvons formuler des hypothèses à la lecture des entretiens.**

L'accompagnement proposé par la MAPES apporte un référentiel, des outils de pilotage de la démarche RSE.

Les établissements accompagnés déploient ensuite une politique RSE structurée, s'évaluent, cherchent à s'améliorer.

Cependant, une minorité s'oriente vers une démarche de labellisation. Des freins semblent exister comme le manque de moyens financiers et humains, l'instabilité des équipes, les réorganisations.

Ces mêmes freins, absence de soutien de la direction, réorganisation, sont avancés pour expliquer la mise « en stand by » de la démarche à l'issue de la formation.

Cependant, absence de labellisation ne voudrait pas dire absence de RSE. Ce n'est pas tant le label que la démarche RSE qui intéresse les établissements.

Conclusion :

Avant de conclure, nous souhaitons évoquer quelques limites de notre étude. Nous nous basons sur le label Lucie 26000 pour identifier les enjeux qui animent les structures.

Ce référentiel bien qu'extrêmement complet, n'est pas exhaustif. En particulier pour les dimensions environnementales, il n'aborde pas les questions **d'adaptation au changement climatique**.

Il est aussi difficile d'identifier tout ce qui touche à la **nutrition**. L'alimentation durable est un levier environnemental stratégique par exemple pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, par la limitation de la consommation de viandes et des activités d'élevage afférentes. S'il est vrai que les énoncés du référentiel sont très larges et permettent d'inclure de très nombreux enjeux, il reste très difficile d'identifier les actions menées en faveur d'une alimentation durable dans les structures.

Outre la difficulté d'identifier certains enjeux, d'autres **enjeux sont difficiles à appréhender**. Par exemple les types d'investissements responsables comme « TIR 13.9 Economie de matière première hors éco-conception » ou « TIR 14.5 Réduction du volume des émissions de polluants gazeux hors CO₂ » ont besoin d'être complétés par une lecture approfondie du référentiel pour pouvoir être évalué.

En conclusion, l'objectif de ce rapport était d'analyser les démarches d'accompagnement vers la RSE des structures ayant suivies le dispositif collectif MAPES : « **démarche groupée de préparation à une labellisation RSE** ». Voici les principaux enseignements:

Droit des personnes, Intérêt des consommateurs sont des enjeux qui apparaissent comme essentiels dans la matérialité des enjeux et raisonnables dans la maturité des enjeux. Les établissements ont comme objectif premier de délivrer des soins et/ou accompagnements auprès des usagers, patients. Il nous semble cohérent que ces dimensions RSE apparaissent comme très largement acquises.

L'ensemble des résultats indiquent un intérêt central des ESSMS pour leurs **salariés**. Le respect des conditions de travail est un des sept piliers de la démarche RSE. S'engager dans une démarche RSE peut donc être un **argument fort** pour les ESSMS, comme une promesse d'agir encore davantage pour les conditions de travail et le respect des salariés.

Les **fournisseurs** sont des acteurs importants en nombre d'interactions. L'éthique des relations avec les fournisseurs, le déploiement de relations durables pourrait être un levier de progression vers une démarche RSE plus marquée.

Les ESSMS décrivent aussi une volonté **d'inscrire la RSE dans leur stratégie globale**.

Cette étude met aussi en lumière des marges de progression importantes à mener sur les **dimensions environnementales**.

C'est dans le domaine de l'environnement que le plus grand nombre d'engagements sont pris. L'accompagnement amènerait une **prise de conscience des enjeux environnementaux** qui initialement sont assez peu investis.

Le constat du faible investissement initial sur les enjeux environnementaux, va dans le sens d'encourager toutes initiatives en mesure de **promouvoir la transition écologique**, au-delà de la formation RSE.

Nous avons complété cette analyse quantitative par une approche qualitative qui nous permet de faire des hypothèses sur la valeur ajoutée de l'accompagnement de la MAPES qui serait à chercher dans **l'ancrage d'une démarche RSE dans les structures** plus que dans la recherche d'un label.

Forts de ces éléments, nous avons constitué **une base de témoignages RSE**. Les établissements du réseau MAPES témoignent de leurs pratiques RSE sur les thématiques de la gouvernance et de l'environnement. Il s'agit de sensibiliser, rendre concret la RSE pour les structures non engagées en RSE et de partager les expériences pour les structures engagées.

Glossaire :

SIGLE	SIGNIFICATION
AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées
ANAP	Agence Nationale de la Performance sanitaire et médico-sociale
ANSM	Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé
ATIH	Agence Technique de l'Information sur l'Hospitalisation
CARSAT	Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CDG	Centre de Gestion
CGOS	Comité de Gestion des Oeuvres Sociales des établissements hospitaliers publics
CLIC	centre Local d'Information et de Coordination
CPIAS	Centre de Prévention des Infections Associées aux Soins
CPTS	Communauté Professionnelle Territoriale de Santé
DDPP	Direction Départementale de le Protection des Populations
DGCCRF	Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes
DGOS	Direction Générale de l'Offre de Soins
ESSMS	Etablissements et Services Sanitaires et Médico-sociaux
MDPH	Maison Départementale pour les Personnes Handicapées
ONIAM	Office National d'Indemnisation des Accidents Médicaux
PA	Principe d'Action
SAMU	Service d'Aide Médicale Urgente
SRAE	Structure Régionale d'Appui et d'Expertise Nutrition
TIR	Types d'Investissements Responsables

