



## La qualité de vos établissements de santé

### Développement durable en Ehpad: un levier pour manager... et économiser!

ARTICLE 14/09/2015 [POLITIQUE NATIONALE](#), [ACTEURS DU SECTEUR](#), [RESSOURCES HUMAINES](#)



De gauche à droite: Olivier Toma, Christian Anastasy, Laurent Croguennec, Michèle Tomas, Charlotte Cedo et Jean-Alain Margarit - Crédit: Anap

Trois Ehpads gérés par le groupe privé E4, dans l'Hérault, sont les premières structures médico-sociales françaises à obtenir la certification Emas, une norme européenne basée sur l'amélioration continue des performances environnementales. Outre la protection de la planète, la direction salue les économies réalisées et le fait de fédérer les équipes autour d'une cause commune.

Repenser l'organisation de son Ehpad dans un souci écologique, managérial et sociétal? Cela représente des investissements en argent et en temps, mais à court ou moyen terme, vous serez gagnant: cette idée a été martelée par tous les intervenants lors d'un point presse organisé le 8 septembre dans les locaux de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap).

"Les Ehpads n'ont pas beaucoup de moyens, alors se lancer dans une telle démarche c'est de l'énergie, de l'engagement. [Les membres du groupe E4] méritent qu'on leur rende hommage." Christian Anastasy, directeur général de l'agence, portait son enthousiasme en bandoulière. Et pour cause, l'événement était organisé à l'initiative du président du [Comité pour le développement durable en santé \(C2DS\)](#), Olivier Toma, afin de célébrer la labellisation Emas (pour "système de management environnemental et d'audit" ou encore "Eco-Audit") décroché par le groupe privé E4 [pour ses actions responsables au sein de ses trois Ehpads](#).

Equivalent européen de l'iso 14001 et d'une validité de trois ans, Emas définit un système volontaire qui prend en compte l'amélioration continue de ses performances environnementales, explique Laurent Croguennec, directeur général d'Ecocert Environnement. Après la certification de 15 structures sanitaires, ces établissements sont les premiers à l'obtenir dans le secteur médico-social.

#### Anticiper pour se préserver d'une hausse de la fiscalité

Pour Olivier Toma, ce doit n'être qu'un début. A quelques semaines de la conférence sur le climat COP21, organisée à Paris en décembre, il a rappelé les "grands enjeux", issus du Grenelle I et II de l'environnement et du plan national santé-environnement (PNSE).

"Il y a des objectifs d'ici à 2020, et la COP21 en redonne jusqu'à 2030." Il s'agit "de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40% avec un palier de 20% en 2020. Si on ne s'engage pas dans cette voie, on va laisser une situation chaotique [aux générations futures]", a-t-il alerté, poursuivant: "On a dix ans devant nous pour participer à un tournant. On connaît tous les risques, économiques, écologiques et sanitaires, on connaît les solutions, que ce soient [les déchets](#), l'énergie, [la qualité de l'air intérieur](#), ou encore les [troubles musculo-squelettiques \(TMS\)](#).

Du côté des énergies renouvelables, l'idéal serait d'atteindre "37% en 2030, et 23% dans quatre ans. Aujourd'hui, les établissements sanitaires et médico-sociaux sont environ à 10%." Pour lui, le combat doit être collectif: "Anap, fédérations... nous avons tous ensemble un rôle capital pour atteindre ces objectifs." Au-delà de protéger notre bonne vieille planète, il s'agit aussi de faire des économies. Le président du C2DS prévient: "Si on n'anticipe pas, on va droit vers la fiscalité écologique, la taxe carbone et les sanctions."

#### La démarche nécessite deux ETP pour trois Ehpads

De l'intérêt d'anticiper, Michèle Tomas, cogérante du groupe E4, en est convaincue depuis 2012. Outre l'appui du C2DS (via le cabinet de conseil Primum Non Nocere), le groupe consacre "l'équivalent de deux ETP" (sur 180 salariés) sur le périmètre des trois Ehpads.

Soit l'embauche d'un responsable qualité et développement durable, et l'élargissement des missions de Michèle Tomas et de la directrice générale Charlotte Cedo (environ 30% de leur temps désormais, et 10% de celui des trois directeurs d'Ehpads).

La cogérante explique avoir choisi de considérer la démarche sous trois aspects, "l'Ehpad comme lieu de vie, de soins et de travail". Bilan énergétique, mieux-être au travail ou [gestion des déchets](#), l'approche globale a permis d'analyser "sous un angle vertueux tous les pans de notre activité".

Elle salue aussi "un formidable levier de management", avec un objectif "très bien accepté par les salariés, les résidents et les familles, au contraire d'une démarche qualité vécue parfois comme plus contraignante". Enfin, elle souligne que la démarche s'inscrit "dans une dynamique de territoire" avec "une implication des collectivités concernées et des partenaires", notamment dans l'organisation de journées citoyennes autour des Ehpads.

Afin de ne pas "s'essouffler" dans ce long marathon, Michèle Tomas conseille de s'appuyer sur une expertise et d'en assumer le coût (avec le cabinet de conseil, 30.000 euros par an pour une intervention mensuelle pendant trois ans puis trimestrielle depuis la certification Emas).

#### Etablir une gouvernance adaptée et un diagnostic transversal

Pour Charlotte Cedo, directrice générale d'E4, l'instauration d'une gouvernance adéquate constitue un pré-requis "indispensable", dans la mesure où "Emas définit le système de management de la démarche de développement durable" qui structure le fonctionnement. "Il faut partir d'en bas", assure-t-elle, précisant qu'un "comité de développement durable annexé au conseil de la vie sociale (CVS) avec des représentants de familles, de résidents et des salariés se réunit trois fois par an". Les avis sont pris en compte par un comité de pilotage des évaluations et du développement durable avant la prise de décisions politiques et stratégiques par la direction.

Un diagnostic réalisé par le consultant a ensuite permis de décliner un plan d'actions sur toutes les thématiques. La première année, le groupe a travaillé sur:

- Une politique d'achats responsables prenant en compte la notion de coût globale du produit et les frais annexes: "On a sensibilisé tous les acheteurs aux éco-labels, on a fait des appels d'offres qu'on réitère tous les deux ans. Cela pousse les fournisseurs à rester compétitifs et cela nous oblige à nous réinterroger sur nos comportements", détaille Charlotte Cedo.
- Un registre qui recense et trace les circuits de tous les déchets: un plan de réduction et de revalorisation a présidé à la création de 30 filières sur chaque Ehpad.

L'année suivante, le groupe a travaillé sur:

- Le bilan carbone: chaque Ehpad rejette 464 tonnes de CO2 par an (les trois établissements du groupe accueillent 60 résidents permanents en moyenne). La directrice générale indique que le groupe E4 s'est engagé dans la campagne 'Two For Ten' du C2DS, afin de réduire de 2% par an pendant dix ans ses émissions. A la suite d'un diagnostic énergétique, décision a été prise de faire fonctionner la buanderie en heures creuses et amélioration thermique (modernisation des chaudières, installation de régulateurs d'ambiance, isolation des combles).
- La qualité de l'air: après une sensibilisation des salariés, le groupe est passé à un système de nettoyage par pré-imprégnation afin d'économiser l'eau et les produits utilisés. Des protocoles de nettoyage ont été formalisés, comme l'aération des chambres, le contrôle de débit des aérations par VMC et le test de produits éco-labelisés.
- La politique sociale: depuis 2008, le groupe est engagé dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et dans la formation. Concernant la qualité de vie au travail, le groupe organise des séances de Pilates (exercice physique) dans chaque Ehpad pour diminuer les accidents du travail et a mis en place un réseau social d'entreprise permettant de poster son action citoyenne et de lancer des défis en équipes comme "aller au travail en vélo".

#### "L'Anap pourrait évaluer les performances"

Un travail immense mais déjà des récompenses: le coût de la redevance spéciale déchets a été divisé par deux, et les dépenses énergétiques ont diminué "d'environ 15%", se réjouit Charlotte Cedo. Celle-ci annonce aussi des résultats moins quantifiables: "Le fait que la cause soit fédératrice, et qu'on soit davantage dans le participatif. Il est dommage de réduire le développement durable à une simple performance économique".

A budget contraint, ces gains potentiels sont toutefois une véritable clé d'entrée pour motiver les acteurs... A ce titre, la directrice du groupe E4 rejoint la proposition du président du C2DS, selon lequel il conviendrait de les évaluer précisément. Et l'organisme est tout trouvé: "L'Anap pourrait participer à mesurer cette performance pour montrer aux grands décideurs que notre système serait plus rentable économiquement et humainement grâce à ces stratégies-là", souligne Olivier Toma.

Jean-Alain Margarit, le président du Syndicat national des établissements et résidences privés pour personnes âgées (Synerpa), présent à l'événement, salue de son côté "une démarche visionnaire". Après avoir rappelé "de nombreuses initiatives" des acteurs privés du secteur dans certaines thématiques, et sans forcément atteindre le Graal qu'est l'Emas, il a indiqué qu'il encouragerait ses adhérents en ce sens.

cbe/nc

