

Responsabilité sociétale des organisations (RSO)

> Un outil d'amélioration continue pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux

De plus en plus, les associations gestionnaires, leurs établissements et services s'engagent volontairement dans une démarche inspirée du concept de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). La RSO (pour organisation) implique d'être attentif à l'impact de l'organisation sur l'environnement, à son impact sociétal, à respecter une éthique sociale et à être soucieux de son utilité sociale. Les associations qui ont déjà mis en place la RSO soulignent l'intérêt d'un tel engagement qui, loin de les enfermer dans des normes contraignantes, redonne sens et valeur au travail des équipes, autour des personnes en situation de handicap et leurs familles.

La RSO, déclinaison de la RSE définie en 2011 par la Commission européenne comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société », est une démarche volontaire, en totale cohérence avec les missions d'accompagnement des personnes en situation de handicap et les valeurs du secteur médico-social. Selon la norme ISO 26 000, elle se traduit par « un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes et respecte les lois en vigueur. Compatible avec les normes internationales, la RSO est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations ».

Une démarche volontaire et créative

La RSO n'obéit à aucune contrainte réglementaire ou législative même si sa mise en œuvre est, à n'en pas douter, une façon d'anticiper les évolutions réglementaires ! Il appartient donc à chaque organisation de s'emparer du concept et de le mettre en œuvre. La norme ISO 26 000 sert de référence puisque n'ayant pas vocation à faire l'objet d'une certification, elle ne donne que des lignes directrices. Nombreuses sont toutefois les organisations dans le médico-social, constate Marc Marhadour, directeur général de l'Adapei 44, « qui font de la RSO sans le savoir ! Le

fait d'accompagner des personnes en situation de handicap nous donne déjà une responsabilité sociétale. Nous avons des comptes à rendre aux usagers mais aussi aux générations futures. Mais formaliser la démarche a du sens, d'autant qu'elle s'inscrit dans la durée et doit être constamment ré-interrogée et améliorée ». C'est pourquoi, dès 2011, le CPOM signé par l'Adapei 44 incluait trois objectifs liés à la RSO, laquelle est désormais au cœur du projet associatif et des différents projets d'établissements de l'organisation.

C'est aussi le constat fait par l'Agapei (Midi-Pyrénées) qui organise cet été un séminaire avec son président et l'ensemble de ses directeurs pour poser les bases d'une réflexion sur le sujet : « *Amorcer une démarche RSO va nous permettre de renforcer la cohérence de l'ensemble de nos actions, et in fine, gagner en performance, en bien-être des usagers et en qualité de vie au travail pour nos salariés* » précise Louis Marzo, directeur général de l'Agapei.

L'UDAF 34 a également développé une démarche RSO qui, pour

► « **La RSO implique un retour constant sur nos pratiques et devient de ce fait un système d'amélioration continue.** »

Marc Pimpeterre, DG de l'UDAF 34

l'UDAF Hérault intègre ainsi un axe intitulé « *vers un développement durable pour les familles et l'organisation* ». L'UDAF 34 a entrepris, à la fin des années 2000, une démarche d'amélioration de ses prestations autour de la norme ISO 9001 : « *nous avons progressivement évolué d'un système de management de qualité à une approche de la gestion des risques et aujourd'hui à une responsabilité sociétale. Pour la mise en place de la RSO, nous nous sommes appuyés sur AFNOR Compétences et nous avons travaillé sur la base de*

la norme ISO 26 000. L'organisation mise en place par notre système ISO 9001 et notre culture d'entreprise liée à une démarche globale de qualité nous ont facilité la tâche. Les logiques sont les mêmes : un état des lieux à réaliser en se comparant à la norme 26 000 via un diagnostic 360° réalisé





Questions à...

Christian Anastasy,
*Directeur général de l'Agence nationale
 d'appui à la performance des établisse-
 ments de santé et médico-sociaux (ANAP)*

Pourquoi avoir mis en place une journée nationale « Responsabilité sociétale des établissements de santé et médico-sociaux » ?

La mission de l'ANAP depuis sa création en 2009 est de soutenir les établissements de santé et médico-sociaux dans leurs démarches de performance. Les équipes dirigeantes des ESMS devaient être soutenues dans leurs démarches de RSE. Nous avons voulu organiser une première rencontre qui permette à chaque directeur de prendre la mesure du potentiel de telles démarches et d'identifier des pistes concrètes d'actions.

Dans le secteur du handicap, quelles sont selon vous, les conditions de la réussite d'une telle démarche ?

Il est permis de constater combien les considérations de développement durable sont naturellement présentes dans les valeurs des structures du secteur du handicap. L'attention à la personne et à son intégration dans son environnement ou le soutien apporté au personnel encadrant sont autant de convictions fortes exprimées par les acteurs du secteur. Une telle démarche pour aboutir doit tirer parti de deux courants : un portage institutionnel clair et une grande souplesse accordée à l'expression d'initiatives individuelles mettant en œuvre les orientations institutionnelles.

avec AFNOR Compétences ; un plan d'actions à mettre en place avec un calendrier opérationnel, des délais et des indicateurs à respecter. Cela va du suivi de la consommation des ramettes de papier, de gaz, d'électricité, au calcul du nombre de visites effectuées chez les bénéficiaires rapportés au nombre de kilomètres parcourus pour mesurer notre impact sur l'environnement par émission de gaz à effet de serre, en passant par le taux d'absentéisme, le turn over des personnels, le traitement des réclamations... Il y a bien sûr un retour constant sur nos pratiques, ce qui fait de cette démarche RSO un système d'amélioration continue ».

L'UDAF 34 a été évaluée ISO 26 000 et son niveau confirmé en février 2014. Seule une centaine d'entreprises en France, tous secteurs confondus, ont réalisé une telle évaluation (source AFNOR).

Quelles sont vos recommandations en matière de RSE pour les associations de notre réseau ?

Une telle démarche doit être progressive et participative pour agir durablement sur les comportements. La raison voudrait que l'on privilégie les actions sur les leviers engageant la plus forte responsabilité de l'établissement : le volet social et sociétal du DD ainsi que le volet environnemental, notamment par la réduction des consommations énergétiques des bâtiments. Ces actions prennent un sens particulier en cette année de préparation de la conférence Paris Climat 2015. Les acteurs du secteur du handicap peuvent apporter une contribution significative de par l'importance de leur patrimoine immobilier.

Quelle aide / quels outils l'ANAP peut-elle proposer pour accompagner nos associations dans la définition de leur démarche RSE et la mise en place d'actions ?

Nous avons mis en place un Cercle performance « DD en santé » réunissant des acteurs de tous statuts des secteurs sanitaire et médico-social afin d'offrir un lieu de partage d'expérience et de diffusion des initiatives en DD. Les travaux du Cercle permettront d'identifier les actions concrètes adaptées à chaque contexte. La journée nationale de janvier 2015 a marqué le lancement du Cercle, dont les premiers travaux seront diffusés dès 2015. Nous nous appuyons également sur les associations et fédérations déjà actives dans le domaine de la RSE comme le Comité pour le développement durable en santé (C2DS) par exemple. Enfin, nous avons réalisé récemment une vidéo de sensibilisation à la RSE en santé disponible sur le site Internet de l'ANAP.

*Retrouvez les actes de la journée nationale
 du 22 janvier 2015 sur anap.fr*

► **« La RSO est avant tout un travail collectif
 et créatif qui met tous les personnels
 et nos partenaires en mouvement. »**

Marc Marhadour, DG ADAPEI 44

L'Adapei 44 a, quant à elle, développé sa propre approche avec l'aide d'une société de conseil. « Nous avons commencé, précise Marc Marhadour par réunir tous les cadres et administrateurs de nos 100 sites pour expliquer en quoi consiste la démarche RSO.

Puis un groupe de 50 ambassadeurs, issus de tous les métiers de l'Adapei, dont les administrateurs et les représentants du comité d'entreprise, ont travaillé pendant un an à la définition d'un référentiel. Certes, ils sont partis d'ISO 26 000 mais ils ont abouti à un outil qui nous est propre, constitué de 125 items organisés autour de 5 axes : la gouvernance, les ressources humaines, les personnes accompagnées, les partenariats et l'environnement. Nous avons testé ce référentiel dans plusieurs établissements avant de le présenter en assemblée générale en 2013 à tous les salariés. À l'issue de cette réunion, nous

avons retenu des axes de progrès pour le court, moyen et long terme. Ils concernent, par exemple, l'optimisation de l'usage de l'eau, le développement des formations internes, la diminution des temps partiels subis, la réalisation d'une cartographie des compétences, la participation des personnes accompagnées... ou encore l'identification des bonnes pratiques et des outils existants au sein de l'association. Chaque territoire a ensuite décliné ses propres objectifs prioritaires, selon son avancement dans la démarche. Et un an après, une évaluation par territoire et par métier a été réalisée à partir des reportings réalisés par chacun, dans notre premier rapport RSO 2014 ».

► « La RSO oblige à se poser des questions, à être transparents et à expliquer les décisions que l'on prend. »

Marc Marhadour, DG ADAPEI 44

Un engagement fort de l'organisation

Si l'Adapei 44 et l'UDAF 34 ont opté pour deux démarches assez différentes, dans les deux cas, la RSO n'a pu se mettre en place que grâce à une pleine appropriation du sujet par l'association, à tous les niveaux, et à un engagement clair au niveau de la gouvernance. C'est aussi pourquoi l'Agapei a choisi une démarche participative en associant l'ensemble des parties prenantes.

Aujourd'hui, peut-on dire que la RSO a changé la gestion et les pratiques des organisations qui l'ont mise en place ? Incontestablement. « Les principes de redevabilité et de transparence étaient déjà appliqués à l'UDAF 34, reconnaît Marc Pimpeterre mais une recherche accrue de la participation des parties prenantes au sein même de notre organisation a été constatée. Par exemple, la représentante des familles au sein du Conseil de la vie sociale est identifiée comme l'une de nos cinq parties prenantes essentielles ; elle est informée et impliquée dans notre démarche... Autre constat, l'évolution (piste de progrès) de notre politique d'achats qui s'est développée vers le mieux disant avec des questions portant sur les politiques d'emploi (formation, non-discrimination, politique d'emploi des travailleurs reconnus handicapés...) menées par nos propres fournisseurs. L'idée est d'entraîner toutes les structures vers ces réflexions ».

« La RSO oblige à se poser des questions, à être transparents et à expliquer les décisions que l'on prend et surtout à faire ce que l'on a dit ! », résume Marc Marhadour. « C'est d'abord un cercle vertueux » qui a bien sûr des conséquences pécuniaires positives, notamment liées à une meilleure gestion des ressources et des hommes, un impact en termes d'image de marque avec la mise en exergue des démarches éthiques et des bonnes pratiques, et un impact fort en termes environnemental, social et économique sur le territoire. « Le fait de s'engager dans une telle démarche vous met en interaction avec votre environnement. C'est aussi une façon de parler du handicap hors de nos

établissements, et d'agir ainsi de façon concrète en faveur de l'inclusion des personnes handicapées dans la société ».

Bref, concluent Messieurs Pimpeterre et Marhadour, la RSO n'est « ni une mode ni un coup marketing, mais un outil qui permet aux ESMS d'être encore plus humains auprès des personnes handicapées tout en étant attentifs à leur environnement et aux générations futures ».

Le développement durable et la FEGAPEI

La FEGAPEI a la volonté d'accompagner ses adhérents pour engager une démarche RSO qui prenne en compte la qualité de l'accompagnement » mais aussi les questions de développement durable, que ce soit au niveau des enjeux écologiques, économiques ou sociétaux. L'idée est de proposer aux adhérents des formations et des prestations de sensibilisation aux enjeux. Par ailleurs, d'ores et déjà, des obligations impactent directement les ESMS concernant le respect de la réglementation liée aux décrets du Grenelle de l'environnement et des bonnes pratiques sur la responsabilité sociétale.

Sur ces sujets la volonté de la FEGAPEI se concrétisera au travers d'actions simples qui concernent :

- la gestion de l'énergie,
- la construction des bâtiments,
- la gestion des déchets,
- la politique d'achats,
- la gestion et l'utilisation des ressources,
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La fédération, bientôt signataire d'une convention DD

La FEGAPEI a rencontré Laurent Setton, haut fonctionnaire Développement durable des ministères sociaux pour discuter de la signature par la fédération d'une convention portant engagements mutuels pour le DD dans le cadre du Grenelle de l'environnement. Le but de cette convention (qui a déjà fait l'objet d'une première version signée par les fédérations hospitalières) : promouvoir le développement durable au sein de nos établissements et services comme composante de leur stratégie, de leur management et impulser une démarche d'actions éco-responsables.

Si vous êtes intéressés, n'hésitez pas à contacter nos conseillers Qualité, Laurence Maze et Tiphaine Lagarde via conseilengestion@fegapei.fr ou au 01 43 12 19 19