

Zeitschrift:	Curaviva : revue spécialisée
Herausgeber:	Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
Band:	8 (2016)
Heft:	4: Le coût de la fin de vie : repenser les modèles d'accompagnement de la vieillesse
 Artikel:	Développement durable : nouveau référentiel pour les établissements de soins : "Une question de bon sens"
Autor:	Nicole, Anne-Marie
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-813806

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Développement durable: nouveau référentiel pour les établissements de soins

«Une question de bon sens»

ESR. Trois lettres pour «établissements de soins responsables». Trois lettres pour désigner un programme de développement durable, adapté au domaine de la santé dans lequel plusieurs établissements médico-sociaux fribourgeois et vaudois se sont récemment lancés au titre de pilotes.

Anne-Marie Nicole

Qu'est-ce que le développement durable? «Si vous posez la question autour de vous, la plupart des gens vous répondront que c'est la préservation de l'environnement, le recyclage, l'économie d'énergie, etc.», constate Adrien Hermann, coordinateur du développement durable de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV) et cheville ouvrière du programme pour les établissements de soins et de santé. «En réalité, c'est bien plus que cela», insiste-t-il. Chaque action ou projet de développement durable au sein d'une entreprise doit en effet intégrer et concilier les trois volets de l'environnement, de l'économie et de la société, la finalité étant de maintenir un équilibre cohérent et viable entre ces trois piliers.

Faciliter les bonnes pratiques

La mise en place du programme ESR (établissement de soins responsable) a débuté en 2012, à l'initiative de la FHV et du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV). Les associations fribourgeoise et vaudoise des EMS, respectivement l'AFIPA et l'AVDEMS, se sont associées au projet en vue de promouvoir et de faciliter la mise en œuvre de démarches et de bonnes pratiques de développement durable dans les établissements médico-sociaux. Ces quatre partenaires romands

de la santé ont établi un référentiel de diagnostic ESR inspiré du référentiel EcoEntreprise précédemment créé par l'Association Ecoparc pour les PME, et ajusté par la suite sur la base des retours d'une dizaine d'établissements du groupe de pilotage. Concrètement, le référentiel ESR est un outil d'auto-évaluation en ligne, hébergé sur la plate-forme sécurisée OKpilot. Il comporte des questions classées en neuf chapitres thématiques et sous-chapitres, modulables en fonction des besoins et des objectifs de l'établissement. Les questions, accompagnées de réponses orientées, portent sur l'organisation, la gouvernance, les bénéficiaires, les achats, les infrastructures, la mobilité, les risques environnementaux, les déchets, la sécurité au travail, la qualité de vie, etc. Les critères d'évaluation attribués à chaque réponse renseignent sur le niveau de performance initial en matière de développement durable et permettent ensuite d'identifier les points d'amélioration et les axes de travail possibles. «Le but est d'inciter les gens à la réflexion lorsqu'ils

remplissent ce questionnaire d'auto-évaluation», explique Adrien Hermann. Les réflexions stimulent en effet les bonnes pratiques, elles dynamisent et renforcent les synergies au sein d'un établissement. En ce sens, le référentiel ESR apparaît comme un outil de gestion, d'évaluation et de pilotage d'un établissement, du point de vue de son développement durable.

«À l'instar des entreprises en général, les établissements de soins ont aussi une responsabilité face aux enjeux du futur», ajoute Adrien Hermann, qui énumère plein de bonnes raisons pour une entreprise d'intégrer la notion de

Le référentiel ESR est un outil de gestion, d'évaluation et de pilotage d'un établissement.

www.ecoentreprise.ch/esr/



Ouverte en 1974 et entièrement rénovée en 2011, la résidence bourgeoisiale Les Bonnesfontaines s'est engagée dans le projet pilote du référentiel ESR.

Photo: Les Bonnesfontaines/ldd

développement durable dans ses activités: prévenir et gérer les risques, mettre en pratique ses valeurs éthiques, renforcer sa réputation d'entreprise et son attractivité d'employeur, anticiper les attentes des clients, fidéliser ses collaborateurs, renforcer son ancrage local – la liste n'est pas exhaustive. «Le développement durable est un acte volontaire», rappelle Adrien Hermann. «Dès lors, quand un établissement alloue des moyens

et des ressources, il faut impérativement des retours positifs pour maintenir la motivation.»

Une responsabilité vis-à-vis de la collectivité

Plus qu'un effet de mode, le développement durable est donc bien une nécessité. Christian Morard, directeur de la résidence bourgeoisiale Les Bonnesfontaines, dans le quartier du Jura

>>

en ville de Fribourg, en est convaincu. Titulaire d'un «CAS en système de management intégré: qualité, environnement, sécurité, responsabilité sociale», il est naturellement sensible à l'idée de développement durable. Il estime aussi que c'est une question de responsabilité de l'établissement vis-à-vis de la collectivité, d'image et de pérennité de l'institution et de dynamisme au sein de l'équipe. Autant de raisons qui ont motivé l'engagement de la résidence bourgeoisiale dans le projet pilote, aux côtés de quelques autres institutions. L'engagement dans le développement durable a d'ailleurs été ajouté dans la charte de la maison.

Ouverte en 1974, la résidence bourgeoisiale a inauguré son nouveau bâtiment en septembre 2011, après deux ans de travaux de rénovation et d'agrandissement. L'avantage de cette construction flambant neuve répondant aux normes énergétiques et environnementales actuelles fut de pouvoir passer rapidement sur les questions du référentiel liées à l'environnement et de se concentrer sur les autres chapitres, notamment les bénéficiaires (en l'occurrence les résidents), les services hôteliers, les infrastructures et ce que le directeur appelle «les généralités», soit les éléments liés à l'organisation, à la gouvernance, aux risques, aux engagements, etc. Pour réaliser un diagnostic des performances initiales, les chapitres du référentiel ont été répartis entre les cadres de la résidence en fonction de leurs compétences métiers. Dans une seconde phase, tous les collaborateurs seront impliqués pour la mise en œuvre des actions et la réalisation des objectifs ainsi dégagés, dans une perspective d'amélioration continue.

Conseiller ESR et fondateur de la société Projets21, Jérôme Kolly accompagne la résidence Les Bonnesfontaines – entre autres – dans sa démarche, à commencer par la mise en place d'une organisation adéquate. «Il est important d'avoir la direction derrière le projet. C'est le premier relais, celui qui alloue les ressources financières et humaines.» Et d'ajouter: «Notre premier objectif est d'instaurer un système et des outils qui survivent aux membres de direction et aux cadres!» Regard extérieur avisé, Jérôme Kolly aide les institutions à passer en revue le questionnaire, à ajuster les réponses et surtout à «démystifier» la démarche: «Nous essayons de nous adresser à tous les publics pour que chacun s'approprie le projet, s'y intègre et le vive.»

Tous porteurs du projet

Le diagnostic des performances initiales aux Bonnesfontaines n'a pas réservé de grandes surprises, aux dires de Christian Morard. Quelques manquements ont été pointés au chapitre des parties prenantes, dont la liste des clients, familles, médecins, fournisseurs, autorités, etc. est lacunaire et mérite d'être améliorée, ainsi qu'au chapitre des risques auxquels l'entreprise est exposée. Là, un tableau de bord doit être complété comportant la liste des risques, leur impact potentiel, la probabilité d'occurrence, les mesures de prévention, les responsabilités, etc.

Dans les prochains mois, le directeur entend aussi travailler sur la mobilité, un excellent sujet permettant à chacun parmi le personnel «de prendre à son compte l'idée du développement durable et d'être porteur du projet». Adrien Hermann confirme: «Le référentiel ESR est un outil de management qui implique l'ensemble du personnel, qui fait remonter les actions du terrain, qui les valorise et leur donne de la visibilité.» Pour sa part Jérôme Kolly parle volontiers de «culture» du développement durable, qui favorise les idées et les gestes du quotidien, aussi modestes soient-ils.

Adepte du référentiel ESR, Christian Morard apprécie la souplesse et la légèreté du système qui permet à chaque institution d'avancer à son rythme. «L'auto-évaluation oblige aussi à la réflexion et à la remise en question, et le fait que ce soit une démarche volontaire pousse à l'honnêteté», voire à une certaine modestie dans la façon d'évaluer certaines actions réalisées, note Adrien Hermann.

Aux Bonnesfontaines, comme dans les autres institutions parties prenantes du projet pilote, la démarche de développement durable s'inscrit en parallèle de la démarche qualité QUAFIPA développée par l'AFIPA dès 2002 et implantée dans tous les EMS du canton. Afin d'éviter les doublons et de simplifier les tâches des directions, les critères ESR de développement durable, plus exigeants et optionnels, ont été intégrés dans le système de gestion QUAFIPA, donnant désormais lieu à l'attestation «QUAFIPA_21» pour les établissements qui répondront aux exigences.

Une démarche raisonnable

Se lancer dans un projet de développement durable? «C'est une démarche raisonnable, dont le coût n'est pas un obstacle», assure Jérôme Kolly. En substance, il suffit d'un ordinateur et d'une connexion internet! «Et du bon sens», pourrait ajouter le conseiller. «Le développement durable est une question de bon sens: on ne va pas tout réinventer, mais plutôt réfléchir et remettre en question certaines pratiques qui engendrent les impacts négatifs les plus importants»

Le coût? Selon la taille de l'établissement, il oscille entre 920 francs, pour un établissement jusqu'à neuf employés, et 9700 francs pour un établissement de plus de 250 employés, sans compter les frais d'un éventuel accompagnement par un conseiller. L'objectif de la première année est la mise en place du système de management de la durabilité qui comprend l'auto-évaluation des performances, la mise en place des actions et mesures d'amélioration et finalement l'intégration de la durabilité dans le système de qualité. L'objectif des partenaires à l'origine du référentiel ESR est de créer une association romande afin de coordonner la mise en œuvre du référentiel dans les établissements de santé et de soins et de favoriser les échanges d'expériences. Pour l'heure, ils n'ont pas encore le recul suffisant pour tirer un premier bilan ni pour établir un benchmark en la matière. Il s'agit d'abord de consolider le référentiel et de continuer d'en faire la promotion et la démonstration auprès des établissements intéressés. ●

«Le développement durable est une question de bon sens: on ne va pas tout réinventer.»

Plus qu'un effet de mode, le développement durable est bien une nécessité.