



**Propositions  
pour la  
refondation  
du secteur  
sanitaire,  
social et  
médico-social**

# **Humanifest**

## **CHAPITRE 3**

**> DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**

# Sommaire

## Agir pour transformer nos organisations en conjuguant durabilité et soutenabilité financière

### CHAPITRE 3

&gt; DÉVELOPPEMENT DURABLE



Ensemble, poursuivons la construction d'une approche nouvelle, globale et systémique du secteur sanitaire, social et médico-social ..... 4

Le mot d'Emmanuel Afonso ..... 6



Nos 3 axes stratégiques et 11 propositions phares



18



28

#### AXE 1

##### **Agir plus et mieux**

**PROPOSITION 1 :**  
Affronter les nombreux défis ..... 9

**PROPOSITION 2 :**  
Prendre la pleine mesure du coût de l'inaction ..... 11

**PROPOSITION 3 :**  
Poursuivre l'engagement collectif ..... 13

**PROPOSITION 4 :**  
Contribuer plus activement à la coopération territoriale ..... 15

#### AXE 2

##### **Définir la stratégie et transformer nos organisations**

**PROPOSITION 5 :**  
Faire du développement durable l'un des piliers structurants des projets stratégiques ..... 19

**PROPOSITION 6 :**  
Sensibiliser, former et embarquer l'ensemble des acteurs ..... 20

**PROPOSITION 7 :**  
Réaliser un diagnostic partagé ..... 24

**PROPOSITION 8 :**  
Organiser le pilotage de la démarche et oser l'action ..... 25

#### AXE 3

##### **Conjuguer soutenabilité financière et durabilité**

**PROPOSITION 9 :**  
Identifier et mobiliser les ressources ..... 29

**PROPOSITION 10 :**  
Adapter son modèle économique ..... 30

**PROPOSITION 11 :**  
Mesurer et valoriser l'impact des actions ..... 31



#### ANNEXES

Principales réglementations sociales ..... 36

Outils et références clés ..... 37

# Le présent Humanifest

vise à proposer les fondations d'une régénération profonde de notre secteur, via une approche systémique et intégrée au service d'un projet de société solidaire répondant aux besoins et attentes des personnes accompagnées. Nous souhaitons construire collectivement la vision de notre secteur, répondre aux mutations en cours et anticiper les transformations à venir, en formulant des propositions de mutations systémiques.

## Ensemble, poursuivons la construction d'une approche nouvelle, globale et systémique du secteur sanitaire, social et médico-social...

La Gouvernance,  
l'Organisation,  
le Financement ;  
le Management... puis le  
Développement durable !

S'inscrivant dans la continuité de l'Humanifest – Chapitre 1 : "Une gouvernance, une organisation et un financement au service des personnes et de leur parcours", puis du Chapitre 2 : "Une nouvelle approche managériale valorisant le sens, l'humain, la créativité et la connaissance", la présente publication met en lumière le développement durable comme un enjeu clé et un levier stratégique et éthique de nos organisations.

### Chapitre 1

Une gouvernance, une organisation et un financement au service des personnes et de leur parcours

1. Répondre aux urgences du moment : un indispensable
2. Refonder l'organisation et la gouvernance du système
3. Concevoir un nouveau système de financement des Solidarités, simple et efficace
4. Construire des politiques publiques dans une visée prospective

### Chapitre 2

Une nouvelle approche managériale valorisant le sens, l'humain, la créativité et la connaissance

1. S'appuyer sur une gouvernance responsable, mobilisatrice et vectrice de sens
2. Promouvoir un management systémique qui valorise l'humain et les compétences
3. S'affirmer comme des employeurs proposant des métiers attractifs



### Chapitre 3

#### Le développement durable

1. Agir plus et mieux
2. Définir la stratégie et transformer nos organisations
3. Conjuguer soutenabilité financière et durabilité

## Une vision intégrée du progrès, articulée autour de trois piliers

Défini en 1987 par le **rapport Brundtland** comme "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs", le développement durable repose sur une vision intégrée du progrès, articulée autour de trois piliers fondamentaux : **l'efficacité économique, l'équité sociale et la soutenabilité environnementale** (Sommet de la Terre, Rio, 1992).

- Le pilier **économique** vise à garantir un développement qui permette de réduire l'extrême pauvreté et d'assurer à chacun l'accès à une activité digne et justement rémunérée.
- Le pilier **social** suppose un développement harmonieux de la société, garantissant à tous l'accès aux services essentiels tels que la santé et l'éducation.
- Le pilier **environnemental** incite au développement d'activités humaines non nuisibles à la capacité de renouvellement des ressources naturelles ou au bon fonctionnement des services écosystémiques.

Le développement durable se conçoit de manière **systémique et transversale**, en **mobilisant l'ensemble des acteurs** : les personnes accompagnées et leurs proches, y compris via le Conseil de la Vie Sociale (CVS), les professionnels et bénévoles, les administrateurs, les représentants du personnel, les autorités de tarification et de contrôle, les élus locaux, les partenaires associatifs, les acteurs économiques, sportifs et culturels, et, plus largement, tout citoyen.





“

## Un horizon commun et une réalité partagée

Emmanuel Afonso

Directeur général des Papillons Blancs 76, membre du Bureau Nexem, en charge du volet développement durable et président de la Commission Développement durable d'Humanist

Notre secteur concourt à des missions essentielles de santé publique et d'accompagnement des populations les plus vulnérables. En cela, il contribue fortement aux enjeux et objectifs de développement durable fixés par l'ONU et a donc, par nature, une responsabilité singulière et une capacité d'impact déterminante dans la mise en œuvre de démarches de développement durable. Mais il nagit pas seul : il pense et construit ses actions au cœur des territoires, en interaction constante avec son écosystème.

Nous avons la conviction qu'ignorer ou délaisser les enjeux de développement durable, c'est accepter des risques humains, sociaux, sociétaux, environnementaux, sanitaires, financiers considérables. C'est accepter une vulnérabilité accrue des personnes, une forte dégradation de la qualité de vie, une sinistralité immobilière évidente, une augmentation des interventions d'urgence...

Le coût avéré de l'inaction fonde notre mandat d'action : nous devons nous adapter très vite à court terme – par des mesures concrètes et proportionnées –, tout en nous transformant à moyen et long terme – en assumant des choix, en transformant nos métiers et nos modèles économiques –.

Dans ce contexte, Nexem appelle à un engagement résolu, fédérateur et responsable de l'ensemble des acteurs du secteur. Aux ESSMS et aux organismes gestionnaires, Nexem veut dire son soutien plein et entier et les assurer de son accompagnement opérationnel pour faire vivre leurs démarches de développement durable. Son ambition porte une conviction profonde : celle d'entraîner chacun dans ce mouvement de transformation indispensable pour que le développement durable ne soit pas une option ou un idéal lointain, mais notre horizon commun et une réalité partagée.



Nous remercions les membres du COPIL Humanist Développement Durable ; les contributeurs régionaux, les membres de la Commission et groupes de travail Développement Durable ; Hugo Lambert, Co-fondateur du Studio Reset ; Mathis Egneil, Chargé de programme Santé-Energie-Climat / Coordinateur du projet prévention, promotion de la santé et juste soin et pilote Industries de santé du Shift Project ; Cécile Gillet-Giraud, Conférencière bénévole The Shifters - cercle thématique santé du Shift Project ; Christophe Audouin, Délégué régional Occitanie, Suez Eau France, Vice-Président du Pôle Aqua Valley ; Juliette Gribenski, Responsable RSE - Eau et Force / Lyonnaise des Eaux (Groupe Suez Environnement) ; et le cabinet Forvis Mazars, pour leur participation à l'élaboration d'Humanist et/ou le partage de leur vision d'expert.



## Nos 3 axes stratégiques et 11 propositions phares

# Agir plus et mieux

**Faire du développement durable un levier stratégique et solidaire**

## axe | 1

Le secteur sanitaire, social et médico-social ne peut plus considérer le développement durable et la réduction de l'empreinte carbone comme des objectifs lointains. Il doit prendre pleinement sa part dans l'effort collectif, en s'adaptant très vite à court terme pour contribuer à la protection des populations les plus vulnérables – celles qui seront les premières exposées aux conséquences du changement climatique : vagues de chaleur, inondations, malnutrition, infections alimentaires, événements extrêmes, maladies vectorielles, dégradation de la qualité de l'air, etc.

Notre secteur a tout intérêt à **engager une transformation en profondeur à long terme**, afin d'inscrire ses pratiques, ses modèles économiques et ses choix stratégiques dans une logique de durabilité, porteuse de résilience et d'opportunités.

Limiter notre impact social, sociétal et environnemental n'est pas un ajustement

marginal : c'est une mutation nécessaire, en réponse à l'urgence des limites planétaires, dont certaines sont déjà dépassées. Cette transformation implique de repenser nos organisations, nos modes de coopération territoriale, nos métiers, et de mobiliser l'ensemble des acteurs, au premier rang desquels les personnes accompagnées. Ces dernières doivent être pleinement mobilisées dans cette transformation ; elles sont une ressource clé qui doit être invitée à prendre toute sa part.

Nexem affirme plus que jamais son engagement dans ce mouvement collectif et entend convaincre de la nécessité de réduire l'impact social, économique et environnemental de nos organisations.

**Ensemble, agissons : adaptation immédiate, transformation durable, et mobilisation territoriale pour faire du développement durable un levier stratégique et solidaire.**

### PROPOSITION 1

#### Affronter les nombreux défis

##### Des liens incontestables entre dégradation des indicateurs environnementaux et santé

Avec près de deux millions de professionnels accompagnant chaque jour plusieurs millions de personnes, notre secteur exerce une influence majeure sur son écosystème. **Cette influence est d'autant plus significative que les besoins en accompagnement et soins s'intensifient.** L'augmentation globale de la population induit une hausse du nombre de personnes vulnérables : à titre d'exemple, nous projetons +83 000 personnes en situation de handicap à prendre en charge entre 2012 et 2030 (+13 %). Le vieillissement de la population se traduit quant à lui par exemple par une hausse des admissions en EHPAD : +108 000 résidents supplémentaires en EHPAD attendus entre 2019 et 2030 (Source : DREES, LIVIA, 2020).

Or, les liens entre environnement et santé sont désormais incontestables : 1,4 million de décès annuels en Europe sont liés aux facteurs environnementaux (OMS, 2021). Dans ce contexte, l'approche de santé globale rappelle que le bien-être physique, mental et social des personnes est indissociable de la qualité de leur environnement et des conditions dans lesquelles nous les accompagnons. S'engager dans le développement durable est donc une question de **santé publique**. Pour notre secteur, c'est aussi **agir en cohérence avec ses valeurs fondatrices : le soin, l'attention portée à l'autre, la dignité**. C'est replacer la santé et le bien-être des personnes accompagnées au cœur de notre mission, en tenant compte des **enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux**.

##### Autodétermination et développement durable : deux défis en faveur de la liberté de choix

Le développement durable et l'autodétermination des personnes partagent une exigence commune : celle de construire un avenir où chacun peut exercer pleinement ses choix de vie et sa citoyenneté. En effet, la transformation de nos modèles de société ne peut se concevoir sans une réflexion profonde sur l'accessibilité, l'inclusion et le pouvoir d'agir.

L'autodétermination repose sur la capacité réelle des personnes à faire des choix éclairés concernant leur vie quotidienne, leur

habitat, leur travail, leurs loisirs. Or les crises environnementales et climatiques affectent de manière significative les personnes les plus vulnérables, restreignant davantage encore leur autonomie et leurs possibilités de choix.

En intégrant systématiquement l'accessibilité universelle et la participation des personnes concernées dans nos démarches de développement durable, nous créerons **les conditions d'une double émancipation** : environnementale et sociale.

L'autodétermination et le développement durable s'enrichissent mutuellement : l'un garantit que la transition soit juste et inclusive, l'autre préserve les conditions même d'exercice de la liberté et de la dignité pour tous, aujourd'hui et demain. Cette articulation prend tout son sens dans nos missions d'accompagnement : permettre aux personnes **d'agir et décider de façon éclairée**, en leur donnant les moyens de comprendre les enjeux, de choisir leurs pratiques et de participer activement à la transformation. Le développement durable devient aussi un levier éducatif et citoyen, qui renforce l'autonomie des personnes et leur pouvoir d'agir, tout en inscrivant ces démarches dans une logique de justice sociale et de responsabilité collective.

C'est en associant pleinement les personnes que nous bâtirons un monde véritablement durable et émancipateur.

##### Un contexte sectoriel complexe qui oblige à penser différemment et à innover

Nexem porte avec conviction la **transformation culturelle, structurelle et organisationnelle** nécessaire pour faire évoluer nos pratiques et rendre nos organisations plus durables, plus résilientes, et plus justes.

Mais on ne peut le nier, le contexte est complexe : explosion des coûts de l'énergie et de l'alimentation, exposition croissante aux risques climatiques, stagnation des financements alloués, tensions RH, injonctions paradoxales à faire mieux avec moins...

Les décideurs sont plus que jamais appelés à **faire des choix** et parfois rattrapés par une forme de réalisme. Mais toutes ces contraintes nous invitent aussi plus que jamais à innover, à penser différemment, à réfléchir à une transformation structurelle de nos organisations, en prenant le parti de continuer à penser des actions à court terme mais aussi d'intégrer le développement durable dans une stratégie globale, comme **levier de résilience et d'économie sur le long terme**.

## Le développement durable, vecteur croissant de fidélisation et d'attractivité

De surcroit, cette transformation est souhaitée par les jeunes générations. 70 % des 18-30 ans se disent prêts à refuser une offre d'emploi si l'entreprise ne prend pas en compte les enjeux environnementaux (+5 points vs 2022) et 82 % veulent se sentir utiles à la société et exercer un métier respectueux de l'environnement<sup>1</sup>. La transition vers des organisations durables devient un véritable **vecteur de fidélisation et d'attractivité**. C'est un puissant levier pour redonner du sens au travail et nourrir le sentiment d'appartenance. En repensant leurs modes de fonctionnement, les organisations stimulent la créativité des équipes, favorisent le développement de nouvelles compétences "vertes" et la valorisation des métiers.

Sur le terrain

Plusieurs organismes adhérents de Nexem ont montré qu'intégrer un projet RSO au cœur de son projet associatif peut devenir un atout déterminant pour recruter et fidéliser. En rendant visibles ses engagements durables, les organisations ont gagné en crédibilité, séduit des candidats en quête de sens et renforcé le sentiment d'appartenance des équipes. Cette réussite illustre avec force que le développement durable constitue aujourd'hui un levier différenciant.

## Percevoir la contrainte réglementaire comme une opportunité

La réglementation en matière de développement durable est croissante.

Les dispositifs tels que le BEGES (Bilan d'émissions de gaz à effet de serre), l'audit énergétique, le décret tertiaire (déclaration OPERAT), la loi EGAlim ou encore la loi LOM (loi d'orientation des mobilités) sont certes, de nouvelles obligations, mais peuvent aussi être vues comme des repères structurants, des outils de valorisation des

démarches engagées et des arguments de dialogue avec les financeurs.

Nexem pense que la réglementation doit être perçue comme un **appui stratégique** à la transformation plus que comme une énième injonction de faire. L'enjeu est clair : **transformer la contrainte en opportunité**.

Confrontée aux obligations d'audit énergétique et au décret tertiaire, une organisation adhérente à Nexem a fait le choix de **transformer une contrainte réglementaire en projet stratégique de transition**. Plutôt que de viser la conformité minimale, elle a engagé une rénovation énergétique ambitieuse de son patrimoine, déployé des **solutions de production d'énergie renouvelable** et repensé en profondeur ses pratiques de mobilité conformément à la loi LOM : développement d'une flotte de véhicules électriques, installation de bornes de recharge, optimisation des déplacements. Cette démarche a produit des résultats immédiats : **baisse des consommations, réduction des coûts**, meilleure maîtrise des risques et surtout, **mobilisation des équipes autour d'un projet porteur de sens**. Elle a également renforcé l'attractivité employeur et accru la reconnaissance de l'organisation auprès des financeurs, démontrant sa capacité à anticiper et à investir dans une trajectoire durable et crédible.

**Cette dynamique est largement partagée.** D'autres adhérents s'engagent dans la même voie : réalisation de BEGES, audits énergétiques couvrant une grande partie du patrimoine, actions d'optimisation des transports, intégration progressive du développement durable dans les

projets stratégiques. Ces initiatives le confirment : les obligations réglementaires (décret tertiaire, BEGES, loi LOM) ne sont pas de simples contraintes administratives, mais de véritables leviers de transformation. Elles offrent l'opportunité d'optimiser les ressources, d'améliorer la résilience, d'accélérer l'innovation et de renforcer la coopération sectorielle.

Le secteur démontre ainsi sa capacité à anticiper, innover et inscrire durablement la transformation écologique au cœur de ses modèles.

**Nexem appelle à une mobilisation collective**, à s'engager dans cette transformation avec confiance et ambition.

Au-delà des quelques réglementations socles reprises en Annexes du présent document, la commission Développement Durable de Nexem s'engage à informer ses adhérents des lois et réglementations qui incombent au secteur.

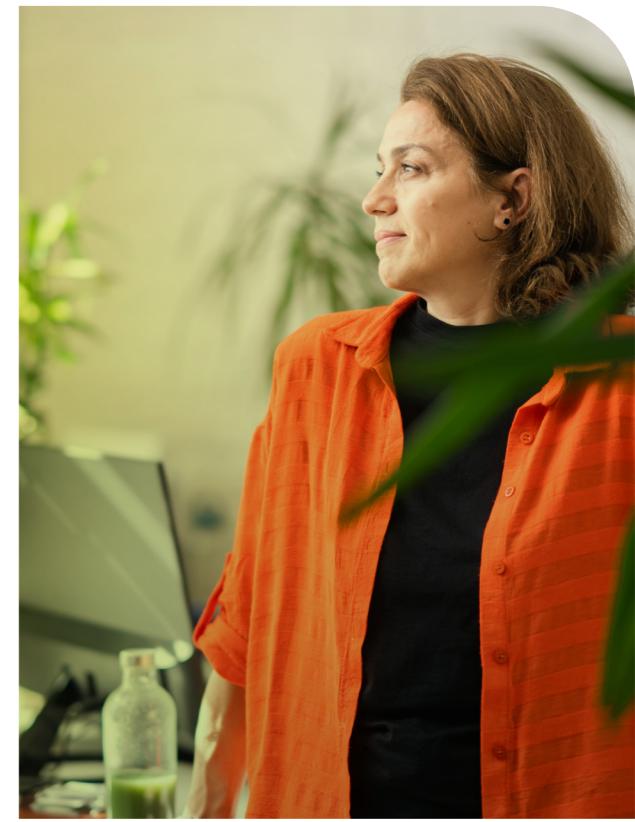
## PROPOSITION 2

### Prendre la pleine mesure du coût de l'inaction

#### Un coût de l'inaction qui n'est plus à démontrer

Selon l'OMS, 25 % des pathologies chroniques dans le monde sont imputables à des facteurs environnementaux<sup>2</sup>. Ceci représente d'ores et déjà **des milliards d'euros de dépenses** de santé.

Si nous nous projetons, l'inaction pourrait venir accroître significativement ce coût déjà exorbitant, tant sur le plan climatique qu'économique et humain. Elle mettrait en péril l'atteinte des objectifs climatiques et surtout, exposerait nos établissements et services à des risques sans précédent. Sans transformation, nous devrons faire face à **davantage de situations d'urgence sanitaire** : évacuations lors de méga-feux ou d'inondations, surmortalité en EHPAD lors des canicules, recrudescence de maladies respiratoires dues à la pollution, pour ne citer que quelques exemples. Les infrastructures sociales et médico-sociales elles-mêmes souffriront : bâtiments



inadaptés aux chaleurs extrêmes, coûts d'énergie qui explosent avec la raréfaction des énergies fossiles, approvisionnements perturbés.

Ne pas agir ou reporter l'action reviendrait à faire le choix **d'accroître la vulnérabilité de notre secteur aux chocs climatiques et énergétiques à venir, et donc augmenter les dépenses futures** nécessaires pour y faire face : renforts en personnel soignant lors d'événements extrêmes et pour remplacer les arrêts maladie plus nombreux, travaux urgents de mise aux normes des bâtiments, après coup, etc.

Le coût de l'inaction est vertigineux. Dès 2006, le rapport Stern sur l'économie du climat démontrait que ne rien faire contre le dérèglement climatique **coûterait au monde au moins 5 % du PIB par an, contre environ 1 % si l'on agit sans tarder**<sup>3</sup>.

(1) Les jeunes et la prise en compte des enjeux écologiques dans les études et le monde du travail | Harris Interactive et le collectif Pour un réveil écologique | Mars 2022

(2) Prüss-Ustün, A., Wolf, J., Corvalán, C., Bos, R., & Neira, M. (2016). Preventing disease through healthy environments: A global assessment of the burden of disease from environmental risks. Organisation mondiale de la Santé.

(3) Stern, N. (2006). Stern Review: The Economics of Climate Change. HM Treasury.

Cette équation économique, déjà alarmante, se confirme dans notre secteur : **selon le rapport de la CNSA, la décarbonation de la branche Autonomie de la Sécurité sociale nécessitera 10,3 milliards d'euros entre 2023 et 2030<sup>4</sup>**. Ces chiffres ne sont pas des abstractions : ils traduisent une réalité incontournable. Plus nous retardons l'action, plus la facture s'alourdit – pour nos budgets, pour la santé publique, pour la planète.

Transposé à nos organisations sanitaires, sociales et médico-sociales, cela signifie que chaque année de retard pris dans la mise en œuvre du développement durable se traduira par des dépenses de santé supplémentaires et un accroissement de la vulnérabilité des personnes accompagnées : surmortalité en EHPAD lors des canicules, évacuations d'urgence lors d'inondations, ruptures de parcours en cas de fermetures temporaires, etc. Sans compter que ces situations critiques imposeront des ajustements coûteux : renforts en personnel, travaux urgents, approvisionnements de secours, etc.

### Agir maintenant, c'est nous protéger et éviter une facture humaine et financière insoutenable.

#### Une responsabilité renforcée par notre raison d'être et nos valeurs fondatrices

Le secteur sanitaire, social et médico-social porte une responsabilité particulière, inscrite dans son ADN même. Nos organisations sont nées d'une exigence : celle de prendre soin, de protéger les plus vulnérables, de défendre la dignité humaine et de construire une société plus juste. **Cette raison d'être nous impose un devoir d'exemplarité face aux crises environnementales et sanitaires qui menacent directement les populations que nous accompagnons.**

Comment pourrions-nous prétendre œuvrer pour la santé tout en contribuant à sa dégradation par notre empreinte environnementale ? Comment défendre



la solidarité sans agir pour préserver les conditions de vie des générations futures ?

Il y a une cohérence éthique indissociable entre nos missions d'accompagnement et notre engagement dans le développement durable. Nous devons montrer l'exemple d'une action responsable et solidaire, pour ne pas laisser aux générations futures une charge insupportable.

Rester inactif face à une menace avérée pour la santé publique et la planète serait en contradiction avec les valeurs fondatrices et la mission première de notre secteur : protéger la santé et le bien-être de tous.

(4) Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), Quel est le coût de la décarbonation de la branche Autonomie de la Sécurité sociale ?, article publié le 18 décembre 2024, disponible sur : <https://www.cnsa.fr/actualites/quel-est-le-cout-de-la-decarbonation-de-la-branche-autonomie-de-la-securite-sociale> (consulté le 23 décembre 2025).

### PROPOSITION 3

#### Poursuivre l'engagement collectif

##### Un engagement des ESSMS qui ne date pas d'hier et qui mérite d'être valorisé et amplifié

Par essence et du fait de sa mission première, notre secteur contribue d'ores et déjà à de très nombreuses actions vertueuses en matière de développement durable sans forcément en avoir conscience : accompagnement des plus vulnérables, lutte contre l'exclusion, emploi local, gestion responsable des ressources...

Ces engagements s'inscrivent directement dans les ODD (Objectifs de Développement Durable) définis par l'ONU : Santé et bien-être (n°3), égalité entre les sexes (n°5), travail décent et croissance économique (n°8), réduction des inégalités (n°10), consommation et production responsables (n°12), lutte contre les changements climatiques (n°13).

Par ailleurs, partout en France, des associations et fondations se montrent proactives en faveur du développement durable : achat de véhicules électriques, création de jardins potagers, programmes de sensibilisation au tri des déchets pour les personnes accompagnées, déploiement de référents "développement durable" dans les organigrammes, bilan carbone associatif réalisé avec l'aide d'étudiants, restauration 100% bio, etc. Ces démarches contribuent progressivement à changer la culture du secteur.

**Ces exemples prouvent que la transformation est possible, et elle commence par des actions concrètes.** Nexem encourage ces pionniers et incite chaque organisation, quelle que soit sa taille et son niveau de maturité sur le sujet, à s'engager, parce qu'il n'y a pas de "petite action". Chaque pas réalisé, même modeste, nourrit la confiance de l'ensemble du secteur dans sa capacité à changer.

Cet élan, Nexem s'attache à le soutenir et à l'amplifier, convaincue que le secteur sanitaire, social et médico-social a un rôle exemplaire à jouer. **L'engagement collectif redéfinit progressivement le "modèle" de nos organisations : un modèle plus résilient, plus économique en ressources, et toujours centré sur l'humain.** En agissant de concert, en partageant nos réussites et nos difficultés, nous prouvons qu'il est possible de se transformer durablement, sans renoncer à la qualité de l'accompagnement.

Sur le terrain

Plusieurs adhérents Nexem se sont engagés dans des démarches démontrant comment des actions ciblées peuvent transformer concrètement le quotidien. L'un d'eux illustre l'impact qu'une stratégie intégrant biodiversité, cadre de vie et mobilité durable peut produire. Sur le volet immobilier et biodiversité, l'organisation a créé de nouveaux espaces naturels — mare pédagogique, refuge certifié LPO (Ligue pour la Protection des Oiseaux), gestion différenciée des espaces verts — améliorant significativement la qualité de vie sur site. Sur le volet mobilité, elle a déployé des solutions de mobilités actives : développement de l'usage du vélo pour les professionnels comme pour les usagers, sensibilisation à des modes de déplacement plus sobres, organisation de trajets collectifs.

Cette démarche combine réduction de l'empreinte carbone, promotion de la santé, et renforcement du pouvoir d'agir des publics.

Parallèlement, une autre organisation adhérente a intégré une série d'actions très structurées : tonte raisonnée, compostage des biodéchets, tri sélectif, écopâturage, installation de panneaux solaires, introduction de repas non carnés chaque semaine. Cette dynamique s'accompagne de pratiques responsables telles que les achats locaux, la participation au défi "Au boulot à vélo", le choix d'une banque engagée, la récupération des eaux de pluie, la création de potagers, l'installation de LED, le renouvellement progressif du parc informatique, ainsi qu'une démarche certifiée ISO 14001.

## L'engagement de Nexem depuis 2017

A côté de l'engagement des ESSMS et portée par une conscience aiguë des défis et des opportunités du développement durable, Nexem s'est mobilisée dès 2017, en devenant signataire de la Convention d'engagement volontaire relative au développement durable 2017-2020. Dès 2023, cette dynamique s'est prolongée par la création d'un pôle expert et la définition d'une **feuille de route stratégique par le Conseil d'administration de Nexem (avril 2023)** et une **Commission Développement durable**. Cette dernière a engagé l'élaboration d'un outil intitulé "*feuille de route développement durable à destination des organismes gestionnaires*", qui vise à les accompagner dans la mise en œuvre concrète de leur transformation durable, en soutien de la stratégie de développement durable développée dans les projets stratégiques.

**Nexem met à disposition des outils concrets et entend accélérer cet appui aux ESSMS :** guides méthodologiques, webinaires, formations, kits de communication interne, retours d'expérience et accompagnement par une équipe dédiée.

Dans le même temps, elle agit comme **interface avec les pouvoirs publics** pour défendre les intérêts du secteur, notamment en participant activement aux groupes de travail nationaux (Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité et des Négociations internationales sur le climat et la nature, CNSA, etc.). **L'objectif est de s'assurer que les spécificités des établissements et services soient prises en compte dans les choix politiques, de porter le message d'une stratégie de transformation ambitieuse.**

Nexem s'engage à poursuivre l'organisation de **rencontres avec les décideurs publics** et entend nouer des relations partenariales, dans les deux années à venir, **avec des acteurs clés**, notamment avec l'ADEME, l'AFNOR, les agences de l'eau, ou encore la CNSA. Cette dynamique s'inscrit dans la continuité de son engagement aux côtés de l'ANAP, dont Nexem est membre du conseil d'administration.

## PROPOSITION 4

### Contribuer plus activement à la coopération territoriale

Le développement durable s'ancre dans les réalités et les dynamiques territoriales, tenant compte des spécificités locales. Les démarches prennent tout leur sens lorsqu'elles s'appuient sur les ressources, les expertises et les coopérations locales, dans les bassins de vie. L'objectif est de construire des **partenariats solides** avec les collectivités, les entreprises locales, les autres associations et les habitants eux-mêmes. Cette **logique collaborative** permet non seulement de mutualiser les moyens et les expertises mais aussi de créer une véritable **cohérence territoriale** où chaque initiative s'inscrit dans un **projet collectif partagé**.

Parce qu'ils tissent des liens et contribuent à l'animation du réseau local, les acteurs de notre secteur sont de véritables **catalyseurs de transformation territoriale**, conciliant justice sociale, accompagnement des plus vulnérables, préservation de leur santé, de l'environnement, solidarité de proximité, **participation à l'économie locale**. Ils jouent ainsi pleinement leur rôle de **centre de ressources territoriales**, au profit de **parcours toujours plus adaptés** pour les personnes accompagnées. Le territoire est alors vu comme un levier d'efficacité, de mutualisation et d'innovation entre tous les acteurs.

Mais les dynamiques territoriales ne s'improvisent pas. Elles nécessitent une approche pragmatique, fondée sur la **connaissance mutuelle, la confiance et la faisabilité opérationnelle**. Les partenaires doivent notamment construire ensemble une compréhension commune des enjeux du territoire et définir collectivement les priorités d'action. De plus, la connaissance fine du territoire est essentielle et une **gouvernance collaborative** doit être pensée. Des outils de coordination concrets doivent aussi pouvoir faciliter le travail partenarial.

Sur le terrain

Plusieurs dynamiques collectives portées par des adhérents Nexem démontrent la puissance du **travail en réseau** lorsqu'il s'agit d'accélérer la transformation écologique. Un collectif départemental d'organisations médico-sociales a ainsi bâti un espace collaboratif dédié au **partage de bonnes pratiques, à la mutualisation d'actions concrètes et à la montée en compétences collective**. En unissant leurs efforts, les établissements dépassent la logique isolée pour concevoir des solutions adaptées aux réalités de terrain et renforcer leur capacité d'action.

Une autre initiative illustre cette même ambition : une plateforme collaborative dédiée au développement durable permet de **valoriser, mutualiser et diffuser** les actions engagées par les acteurs du territoire. Ce lieu d'inspiration croisée favorise l'émergence de nouvelles idées, stimule l'expérimentation et offre des leviers concrets pour accélérer la transition.

De nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire unissent leurs forces pour organiser des événements multiacteurs, répondre conjointement à des appels à projets et à des appels à manifestation d'intérêt, et promouvoir des initiatives à fort impact en matière de développement durable.

Ces coopérations démontrent que **l'alliance entre organisations**, lorsqu'elle est structurée et portée collectivement, démultiplie la capacité du secteur à innover, à agir et à peser dans les politiques publiques.





Nexem entend favoriser les dynamiques territoriales, en s'appuyant sur ses délégations régionales, pour essaimer la stratégie nationale au plus près du terrain. L'ambition est de développer des approches par territoire : mobiliser l'ensemble des acteurs d'un territoire autour d'enjeux durables (élus, associations locales, entreprises...), nouer des partenariats locaux stratégiques (avec la filière agricole pour une alimentation durable, avec des organismes de formation ou des experts pour monter en compétences, etc.), et engager plusieurs organismes ensemble dans des projets communs.

**S'inscrire dans une dynamique de coopération entre acteurs du territoire est un véritable levier. Depuis 3 ans, dans les Hauts-de-France, nous travaillons chaque mois sur un sujet qui nous préoccupe. Cela nous permet d'appréhender ensemble, de découvrir les projets de chacun et d'imaginer des coopérations.**

**Nous mutualisons nos expertises et les coûts sur des dossiers complexes, comme par l'exemple l'installation de panneaux photovoltaïques. Avec ce projet d'auto-consommation collective, nous ferons baisser de 25% la consommation électrique de 4 établissements. Ce qui nous redonne de la marge de manœuvre sur le plan financier.**

Emmanuel Gobin  
Directeur général  
Les Papillons Blancs  
Hazebrouck

## Sur le terrain

Deux groupes de travail territoriaux en Hauts-de-France et Occitanie dédiés au développement durable, réunissant personnes ressources et expertes issues d'organisations adhérentes, illustrent la force de la coopération entre pairs. Animés dans une logique de **partage continu d'expériences, d'analyses**, ces collectifs ont contribué activement à l'Humanifest en apportant des éclairages argumentés et des exemples opérationnels pour chacun des axes du projet. Sa raison d'être est claire : **valoriser les actions déjà engagées**, nourrir la réflexion collective et affirmer le rôle moteur du secteur dans la transformation durable. Cette dynamique montre qu'un travail collectif structuré peut devenir un **véritable levier d'acculturation, d'inspiration et de cohésion**.

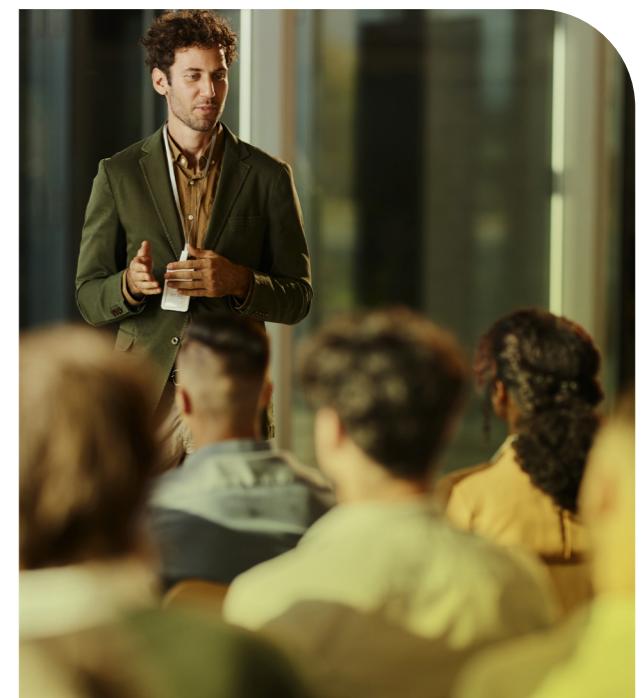
Dans cette même perspective, le développement durable est devenu pour certains acteurs un **argument stratégique d'ancre territorial**. Alors que les projets immobiliers du secteur social se heurtent parfois à des freins d'implantation, la promesse de **bâtiments écoresponsables**, inscrits dans une démarche de sobriété et de qualité environnementale, renforce la légitimité des structures et facilite leur intégration au sein des communautés locales. Ce qui pouvait apparaître comme une contrainte devient ainsi une opportunité de dialogue, de partenariat et de reconnaissance avec les collectivités.

Des dynamiques similaires se développent ailleurs, où des rencontres interorganisations dédiées au développement durable ont été organisées avec un **succès notable**. Ces temps d'échange ont démontré leur capacité à faire émerger des **synergies territoriales**, à diffuser largement les bonnes pratiques et à renforcer l'engagement collectif. L'enjeu désormais est de pérenniser **ces initiatives**, d'en faire des rendez-vous réguliers et reconnus, afin d'inscrire durablement la transformation écologique au cœur des stratégies et des projets portés par les acteurs du secteur.

Il s'agit par ailleurs de faire reconnaître Nexem et ses adhérents comme des employeurs territoriaux à part entière, en assurant toujours plus souvent leur **représentation dans les instances locales** (COP régionales, Projets Alimentaires Territoriaux, etc.) et en y **partageant leurs retours d'expérience**. Cette présence vise à renforcer leur visibilité, leur légitimité et leur **capacité d'action collective** à l'échelle des territoires.

Nexem pourra également participer à des consortiums inter-entreprises tels que la Convention des Entreprises pour le Climat, ou encore **contribuer à des innovations territoriales** concertées avec des collectivités locales pionnières.

Enfin, Nexem pourra valoriser le **bénévolat de compétences** en mettant en relation les associations avec des experts volontaires et en promouvant ces échanges de savoir-faire dans le cadre de son réseau.



# Définir la stratégie et transformer nos organisations

**Une approche de conduite du changement souple et progressive**

## axe | 2

Lorsqu'il **structure le projet associatif et irrigue les projets d'établissement et projets personnalisés**, le développement durable relie le sens de notre mission aux choix que nous faisons et aux accompagnements du quotidien. L'inscrire au cœur des projets, c'est :

- **assumer un choix politique** qui éclaire les arbitrages, du patrimoine aux pratiques de soin et d'accompagnement ;
- **renforcer l'attractivité employeur et la fidélisation** en donnant du sens au travail, en anticipant la transition écologique et ses conséquences sur les métiers, les emplois et les compétences, en améliorant la QVCT et en nourrissant la fierté d'appartenance ;
- **accélérer la transformation de l'offre** déjà à l'œuvre en y apportant sobriété et santé environnementale.

Chaque organisation doit pouvoir articuler les enjeux de développement durable avec ses priorités et ses contraintes, en s'appuyant sur des **approches souples et progressives**, et en intégrant la dimension de coopération territoriale comme levier stratégique.

Personnes accompagnées et leurs proches, CVS, professionnels et bénévoles,



administrateurs, représentants du personnel, autorités de tarification et de contrôle, élus locaux, partenaires associatifs, acteurs économiques, culturels et citoyens des territoires... chacun de ces acteurs a un rôle à jouer dans le développement durable. Cette ambition ne peut se concrétiser qu'à travers une démarche collaborative, portée et animée par un dialogue social actif et constructif. C'est en créant des espaces d'échange et de concertation entre ces parties prenantes que les pratiques durables s'enracineront, renforceront les liens et contribueront à une dynamique collective au service des territoires.

Le développement durable suppose d'accompagner simultanément des évolutions économiques, environnementales, sociales et sociétales. Cela implique une **véritable conduite du changement** : préparer les professionnels à cette transformation est indispensable, tout comme accompagner les organisations dans la réflexion sur leur modèle à 5 ou 10 ans. Cette projection doit tenir compte de ce qu'elles sont aujourd'hui, de ce qu'elles aspirent à devenir, des attentes des parties prenantes, des exigences des financeurs ainsi que des contraintes et opportunités contextuelles.

### PROPOSITION 5

#### Faire du développement durable l'un des piliers structurants des projets stratégiques

**Le projet stratégique et le projet d'établissement**, élaborés en coconstruction avec l'ensemble des parties prenantes et en tenant compte des enjeux et du contexte propres à l'organisation, constituent le socle stratégique et donnent la vision à moyen et long terme. Ils doivent plus que jamais faire figurer les objectifs et initiatives en faveur du développement durable, pour affirmer que les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux sont indissociables de la qualité des accompagnements et des soins. Il s'agit de donner un cap clair à l'ensemble des acteurs, leur démontrant que la transformation durable est bien un objectif supérieur partagé et décliné dans tous les projets.

Le **CPOM**, qui engage contractuellement l'établissement et les autorités de tarification et de contrôle, constitue également un levier essentiel pour inscrire le développement durable dans la stratégie et transformer les intentions en actions concrètes. En intégrant des fiches actions et objectifs chiffrés de réduction de l'empreinte carbone, d'efficacité énergétique, de meilleure gestion des déchets, de mobilité durable, etc., nos organisations et leurs financeurs créent un engagement opposable, une obligation de résultats assortie de moyens dédiés et d'indicateurs de suivi.

Le développement durable devient désormais un **critère essentiel de la performance globale des établissements**. Pour les structures

soumises au BEGES, à l'audit énergétique ou au décret tertiaire, cela implique la mise en place de plans de transition, de stratégies d'efficacité énergétique et d'actions de réduction des consommations des bâtiments tertiaires, avec des obligations variables selon la taille des structures. Ces démarches contribuent directement à renforcer la performance organisationnelle. Par ailleurs, la nouvelle grille d'évaluation de la HAS intègre pleinement ces enjeux, notamment à travers le critère 3.15.1, qui fait du développement durable un élément structurant de l'appréciation de la qualité des établissements.

Dans le cadre des réponses aux appels à projets, comme dans les échanges avec les financeurs (banques, investisseurs, partenaires institutionnels...), les porteurs de projet ont tout intérêt à valoriser le respect des critères de développement durable (performance énergétique des bâtiments, gestion raisonnée des ressources, circuits courts d'approvisionnement, achats responsables...). Au-delà de l'obligation réglementaire, cela démontre une démarche crédible et la capacité du porteur de projet à anticiper les enjeux de demain. C'est un gage de responsabilité, de vision prospective et de maîtrise des coûts futurs, autant d'éléments qui rassurent sur la pérennité et la qualité du projet.



## Axe | 2

### Définir la stratégie et transformer nos organisations

Sur le terrain

Une organisation adhérente a déployé une **politique RSE transversale**, portée par la gouvernance et déclinée dans toutes les directions. La démarche se concrétise par une **politique d'achats responsables**, un plan d'action structuré et l'intégration de ces engagements au **CPOM**, inscrivant la responsabilité sociétale au cœur de la stratégie.

Une autre organisation a choisi de faire du développement durable un **levier d'attractivité**, notamment auprès des jeunes générations. Pilotée au niveau du siège et intégrée au projet associatif, sa démarche répond aux attentes de la HAS et illustre comment la durabilité peut devenir à la fois un **facteur de différenciation** et un **gage de qualité**.

D'autres adhérents prévoient de faire du développement durable un **axe prioritaire** de leur prochain projet associatif. Cette orientation marque une **vision à long terme** et une volonté claire d'inscrire la transformation écologique dans les choix stratégiques futurs.

Le **projet d'un futur pôle médico-social**, au sein d'une association adhérente, illustre l'articulation réussie entre **inclusion sociale et transformation écologique**. Conçu selon une logique de sobriété, il repose sur une **architecture recyclable**, une **autonomie énergétique** via des panneaux solaires et une **gestion intégrée de l'eau**. L'initiative montre qu'il est possible de répondre à des besoins sociaux urgents tout en inscrivant la durabilité au centre du modèle.

Enfin, une association a poussé sa démarche de responsabilité sociétale jusqu'au **Document Individualisé de l'Usager (DUI)**. L'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans l'accompagnement personnalisé démontre que la durabilité ne se limite pas à la gouvernance : elle **irrigue les pratiques professionnelles** et transforme le quotidien des personnes accompagnées.

Nexem encourage ses adhérents à s'inscrire dans une démarche globale de RSO, en cohérence avec les 17 ODD et l'Agenda 2030 des Nations Unies en France.

Cette approche systémique révèle que chaque décision produit des effets en cascade : ainsi, on comprend bien qu'une association qui fait un choix d'un fournisseur local impacte simultanément l'empreinte carbone (transport réduit), l'économie territoriale (emplois locaux), la qualité des produits et la traçabilité. Elle permet également aux acteurs de situer leur contribution individuelle dans un ensemble cohérent plus grand et de comprendre que leur action s'inscrit dans une dynamique collective sur le territoire, qui impacte de nombreux acteurs.

Pour soutenir la sensibilisation à tous les niveaux, nous invitons les parties prenantes du secteur à organiser des **ateliers participatifs** réunissant l'ensemble des acteurs afin de s'approprier collectivement les enjeux de développement durable et de faire émerger des solutions concrètes. Il est également recommandé d'inviter régulièrement des intervenants extérieurs – conférences, interventions de pairs ou d'organisations déjà confrontées à ces questions, webinaires – pour nourrir la réflexion des équipes, partager des retours d'expérience inspirants et renforcer l'acculturation collective en lien avec les initiatives territoriales. Dans cette dynamique, chaque organisation doit interroger ses décisions et ses actions au regard des axes du développement durable, en tenant compte de son contexte spécifique et des enjeux qui lui sont propres. Enfin, la sensibilisation et l'implication des personnes accompagnées et de leurs proches sont indispensables pour donner toute sa portée à cette démarche.

Sur le terrain

Chaque année, des adhérents Nexem participent à l'opération "**Nettoyons la nature**". Cette initiative mobilise salariés et personnes accompagnées autour d'un objectif concret : préserver l'environnement local. Au-delà du geste écologique, cette action crée un **moment fort de cohésion**, valorise la contribution des usagers et ancre la démarche dans le quotidien.

Un programme régional **Service civique "Eco'Volontaire"** des Hauts-de-France illustre comment la jeunesse peut devenir un vecteur d'acculturation au développement durable.

En impliquant de jeunes volontaires dans des projets concrets, cette initiative renforce le **lien intergénérationnel**, sensibilise les usagers et diffuse une culture écoresponsable au sein des établissements. Ces volontaires deviennent des **ambassadeurs du changement**, porteurs d'un message positif et mobilisateur.

Dans une démarche de mobilisation interne, un adhérent Nexem a conçu un **escape game** dédié à ses collaborateurs, afin de les sensibiliser de manière ludique et immersive aux fondamentaux du **développement durable** : gestion des déchets, préservation de l'eau et économie d'énergie. Cette initiative, à la fois pédagogique et fédératrice, transcende les approches classiques de formation : elle suscite l'adhésion, stimule la réflexion collective et ancre durablement les bons réflexes au sein des équipes.

Une autre organisation adhérente mène une démarche de **valorisation des biodéchets**, en impliquant directement les personnes accompagnées dans l'animation de **13 sites de compostage internes** et **2 sites externalisés**. Cette organisation réussit chaque année à transformer **27 tonnes de restes alimentaires** en compost. La démarche, adaptée aux capacités et réalités de chaque public, renforce à la fois l'inclusion, la sensibilisation écologique et la maîtrise des coûts, tout en donnant du sens aux activités.

Enfin, un organisme expérimente la création de **dispositifs d'écoanimateurs** associant professionnels et personnes accompagnées. Ces écoanimateurs contribuent à la **participation active**, à la **diffusion des pratiques écoresponsables** et à l'appropriation concrète du développement durable au sein des établissements.

Ces exemples montrent que la **sensibilisation passe par l'expérience et la participation**. Nexem encourage ces démarches et s'engage à les amplifier, convaincue que chaque action – même simple – contribue à **transformer les pratiques, renforcer la cohésion et inscrire le développement durable dans la culture du secteur**.

### PROPOSITION 6

#### Sensibiliser, former et embarquer l'ensemble des acteurs

##### Sensibiliser à la dimension systémique du développement durable

La transformation du secteur sanitaire, social et médico-social vers des pratiques plus durables ne pourra s'opérer sans un **effort massif et continu de sensibilisation** de l'ensemble des acteurs autour d'une **vision commune et systémique** du développement durable. Cette sensibilisation doit dépasser les approches fragmentées pour **embrasser une compréhension globale des interdépendances entre enjeux environnementaux, sociaux et économiques**. Nexem s'engage dans ses travaux à rappeler, toujours, **cette dimension systémique** et les interactions

complexes mais essentielles entre les enjeux sociaux, sociaux, économiques et environnementaux.

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU offrent un **cadre structurant et universel** qui permet à chacun de saisir comment son action quotidienne s'inscrit dans des défis planétaires : lutte contre les inégalités, consommation responsable dans nos achats, santé et bien-être, éducation de qualité, partenariats... De même, la **démarche RSO** propose une méthodologie concrète pour traduire ces engagements dans la gouvernance, les pratiques managériales et opérationnelles. Elle crée un langage partagé qui permet de faire émerger une conscience collective de notre responsabilité envers les personnes que nous accompagnons comme envers les générations futures.

## Définir la stratégie et transformer nos organisations

### Former nos managers et nos professionnels

Le développement durable doit structurer nos pratiques professionnelles et irriguer tous les métiers, via la formation initiale et continue et un accompagnement actif des équipes. Cette imprégnation est la condition d'une transformation durable, qui fera évoluer les compétences, les postures et les organisations. Cela implique également de porter, auprès des organismes de formation du secteur et de l'ensemble de l'écosystème formation (OPCO, écoles, universités, cercle des managers), l'intégration des enjeux de développement durable dès les formations initiales.

Pour accompagner ce changement, Nexem propose une stratégie de montée en compétences articulée autour de plusieurs leviers :

- **Formation des directions générales et cadres dirigeants** : modules dédiés aux enjeux stratégiques, au coût de l'inaction, au retour sur investissement des démarches durables et à la gouvernance responsable.
- **Formation des managers** : conduite du changement, mobilisation des équipes et pilotage des transformations.
- **E-learning : modules courts (20-30 min)** pour diffuser les fondamentaux (écogestes, sobriété numérique, santé environnementale) à l'ensemble des professionnels.
- **Fourniture de méthodologies opérationnelles, outils de mesure et reporting**, animation des démarches dans les établissements.

**Le rôle des managers est central dans la transformation** : ils sont les vecteurs de diffusion des compétences et les garants de la conduite du changement.



### Faire du dialogue social un véritable facteur clé de succès

Le dialogue social est un levier structurant et incontournable pour réussir la transformation des organisations. Impliquer les représentants du personnel dans la définition et la mise en œuvre des politiques de développement durable n'est pas seulement une obligation légale ou démocratique : c'est une condition de réussite. Les salariés, par leurs connaissances fines du terrain, leurs pratiques quotidiennes et leur expertise métiers, détiennent des clefs essentielles pour identifier les leviers d'actions concrets, anticiper les obstacles et coconstruire des solutions adaptées aux réalités opérationnelles.

Le développement durable transforme profondément les métiers, l'organisation du travail et les compétences. Dans ce contexte, le dialogue social devient un levier essentiel pour accompagner ces évolutions. Les établissements disposent déjà de nombreux outils structurants – BDESE, GEPP, négociation des plans de mobilité, Index égalité professionnelle, DUERP, SQVCT – qui, utilisés et validés avec le CSE, permettent d'intégrer le développement durable au cœur du volet social. En associant les représentants du personnel dès l'amont, les établissements renforcent l'adhésion, sécurisent les transformations et garantissent que transition écologique, justice sociale et qualité de vie au travail avancent de manière cohérente.

Sur le terrain

Plusieurs organisations adhérentes ont mis en place un **réseau de salariés ambassadeurs du développement durable**. Ce dispositif donne du sens à l'engagement individuel, crée un relais interne solide et facilite la diffusion des pratiques écoresponsables.

Une autre association a instauré un **"Café DD"**, un temps d'échange convivial réunissant professionnels et membres du conseil d'administration. Cet espace de dialogue favorise la **participation**, ouvre la discussion sur les enjeux du développement durable et nourrit une **appropriation partagée** des orientations stratégiques.

Enfin, plusieurs ont négocié un **accord d'entreprise forfait mobilités durable**. Ce cadre formel traduit un engagement concret en faveur de **déplacements plus durables**, adaptés aux besoins des professionnels.

### Embarquer largement les personnes accompagnées et leurs proches

Les personnes accompagnées et leurs proches sont également les premiers concernés et doivent être impliqués, notamment par le biais du Conseil de la Vie Sociale (CVS).

Sur le terrain

Un adhérent Nexem a créé un **groupe de travail dédié à la recherche**, intégrant directement les personnes accompagnées. Cette participation active renforce la **coconstruction**, valorise l'expertise d'usage et donne une place centrale aux publics dans la définition des actions menées.

Par ailleurs, une autre organisation adhérente a développé une série **d'animations et de défis collectifs** mobilisant salariés et personnes accompagnées autour de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. CleanUp days, concours de dessins sur l'économie de l'eau, actions participatives variées.

### Essaimer par le biais des coopérations territoriales

Les **coopérations territoriales** doivent être mobilisées comme **vecteurs concrets de diffusion des savoir-faire et expérimentations**.

Sur le terrain

Une organisation, adhérente à Nexem, collabore étroitement avec la collectivité locale et plusieurs associations pour mettre en œuvre son **plan de mobilité** et développer des projets de compostage, impliquant également des ESAT. Ce partenariat élargit les compétences mobilisées et renforce l'intégration territoriale des actions menées.

Une autre initiative repose sur un **contrat pluriannuel** établi avec deux prestataires d'hôtellerie restauration, incluant un axe clairement dédié au développement durable. Dans ce cadre, le projet expérimental **"Graines d'inclusion"**, piloté sur un site agricole, propose une articulation innovante entre **insertion professionnelle, circuits courts et formation aux métiers agricoles**. Soutenu par plusieurs partenaires institutionnels et financiers, ce dispositif illustre la convergence réussie entre **transformation écologique, inclusion sociale et développement économique local**.



## PROPOSITION 7

### Réaliser un diagnostic partagé

Un état des lieux participatif constitue une première étape précieuse pour disposer d'une **vision partagée de la situation à un instant T**. Réalisé avec la contribution des acteurs, il permet d'identifier ce qui est déjà en place – et de le valoriser – tout en repérant les marges de progression. Il permet d'objectiver les perceptions, souvent éloignées de la réalité mesurable, et de sortir des débats d'opinion pour fonder les décisions sur des données factuelles. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le concept de santé globale, qui relie bien-être, environnement et conditions de vie, et elle fait écho aux priorités des Plans Régionaux Santé-Environnement (PRSE), qui encouragent l'action coordonnée des acteurs sur les déterminants de santé. En impliquant tous les acteurs, le diagnostic devient un outil de mobilisation collective.

Il constitue aussi le point de départ indispensable pour **mesurer les progrès dans le temps** et rendre compte de **manière transparente des avancées**, créant ainsi une dynamique d'amélioration continue.

De surcroit, dans un contexte où les autorités de tarification et de contrôle exigent de plus en plus de preuves tangibles d'engagement, le diagnostic est aussi un **outil de légitimité** qui valorise les efforts réels de l'organisation et peut ouvrir l'accès à des financements dédiés.

Un **diagnostic flash ou bilan carbone simplifié** peut être une entrée en matière efficace : simple à administrer, il fournit rapidement des repères pour orienter les priorités. L'ANAP propose également un autodiagnostic développement durable (Score.DD) qui peut être un point d'appui intéressant pour démarrer.

**Nexem souhaite s'appuyer sur les analyses nationales existantes et les intégrer à ses propres travaux afin de programmer des actions ciblées en soutien des organisations**, pour mieux apprécier le niveau de maturité du secteur social et médico-social en matière de développement durable. Disposer de données chiffrées et comparables sur l'ensemble du secteur aidera à identifier les besoins d'accompagnement les plus criants, à segmenter les types de structures (en avance, intermédiaires, débutantes) et à adapter les outils ainsi que les messages en fonction de ces publics.

**Par ailleurs, Nexem va renforcer le lien avec les pouvoirs publics** en partageant les données et enseignements issus du terrain avec les agences et institutions compétentes (ANAP, CNSA, ADEME, DIHAL, ministères...). Ces échanges peuvent permettre de faire reconnaître la réalité des avancées et des difficultés du secteur, et d'orienter les politiques de soutien en conséquence.

**Enfin, Nexem va engager un travail de cartographie des risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité** pour l'ensemble de la branche : quels sont, par exemple, les principaux risques climatiques, sanitaires ou réglementaires pesant sur les ESSMS ? Quels gisements d'économies ou quelles opportunités de financement "verts" pourraient être mobilisés ? Cet exercice, qui s'inspire du principe de double matérialité (à savoir analyser à la fois l'impact de l'environnement sur l'activité et l'impact de l'activité sur l'environnement), permet de dégager une vision stratégique partagée des priorités. Il vient compléter sur un plan macro les diagnostics opérationnels menés dans chaque organisme.

## PROPOSITION 8

### Organiser le pilotage de la démarche et oser l'action

#### Assurer un pilotage de la démarche

La réussite de la démarche repose sur un **pilotage transverse intégré aux espaces de travail existants**, afin que le développement durable oriente réellement les décisions et ne soit pas relégué au second plan, chaque professionnel de l'organisation ayant une **responsabilité et un rôle à jouer dans sa mise en œuvre**.

Le pilotage de la démarche de développement durable est bien évidemment à penser en fonction de la taille, des ressources disponibles et des capacités de chaque organisation. Pour organiser et déployer la feuille de route, il nous semble essentiel de **désigner une personne chargée d'animer et de coordonner les actions, donner du sens**. L'objectif n'est pas de créer une fonction isolée, mais de s'assurer que la dynamique soit portée et suivie dans la durée. Cette personne agit comme un **point d'appui opérationnel et méthodologique**, non comme un substitut à l'engagement collectif. Elle impulse une animation interne de la démarche, tisse des liens entre les acteurs, fait circuler l'information, contribue à la capitalisation des expériences et transforme ainsi les initiatives isolées en dynamique collective. Elle est aussi celle qui assure la continuité de la démarche au-delà des aléas du quotidien et des changements d'équipe.

Le pilotage doit aussi être finement articulé avec **l'écosystème local : collectivités, entreprises, COP régionales, Projets Alimentaires Territoriaux (PAT), associations et acteurs économiques**.

**Sur le terrain**

Au sein d'une association adhérente, la dynamique de pilotage du développement durable s'est structurée autour d'un **comité associatif RSO dédié**. Ce comité s'appuie sur un réseau de professionnels ambassadeurs RSO, engagés sur l'ensemble des thématiques et jouant un rôle clé de relais auprès des équipes. Pour ces ambassadeurs, cette responsabilité constitue une véritable bouffée d'oxygène, valorisante et porteuse de sens dans leur quotidien professionnel.



#### Impliquer l'ensemble de la chaîne managériale

Le développement durable ne peut être l'affaire d'une élite gestionnaire ni se cantonner à quelques initiatives isolées pilotées par des spécialistes : il exige une **mobilisation collective et transversale** de l'ensemble de la **chaîne managériale** et des professionnels de terrain car chacun, avec sa casquette, a une expertise utile et une part à jouer. C'est un **impératif démocratique et opérationnel** que chaque acteur, du directeur d'établissement à l'aide-soignante, de l'éducateur spécialisé au personnel administratif, se saisisse pleinement de cet enjeu qui dépasse largement les questions de métiers et d'échelon.

**Les managers intermédiaires jouent un rôle essentiel de relais stratégiques de transmission** en traduisant les orientations stratégiques en pratiques et actes quotidiens, en impulsant la créativité des équipes et en valorisant les initiatives de terrain. **Nexem** s'engage à **offrir un appui-conseil** pour guider les managers.

C'est ensuite en irriguant toutes les fonctions et strates, et en colorant nos cœurs de métier que la transformation devient réelle et durable.



## axe | 2

### Définir la stratégie et transformer nos organisations

#### Co-construire une feuille de route engageante

Issue du diagnostic partagé, la feuille de route **formalise les ambitions** de l'organisation : elle précise les objectifs à atteindre, les leviers d'action, les indicateurs de suivi et les ressources mobilisées. Sa construction repose sur l'intelligence collective : en impliquant les professionnels, les personnes accompagnées, les familles, les partenaires locaux, elle devient un outil de cohésion, de mobilisation et de transformation.

Cette feuille de route n'a pas vocation à rester figée : elle s'enrichit en continu des retours d'expérience, s'ajuste aux contraintes rencontrées et s'adapte aux opportunités qui émergent. Elle incarne ainsi une volonté collective d'avancer, en tenant compte des moyens disponibles et des spécificités propres à chaque structure. Pour accompagner les organismes gestionnaires dans cette dynamique, Nexem met à disposition une **feuille de route dédiée** au développement durable, conçue comme une source d'inspiration et un appui méthodologique pour l'ensemble de ses adhérents.

#### Agir concrètement au quotidien

Nous sommes convaincus que le développement durable ne se résume pas à des investissements lourds ni à des changements radicaux. Des **actions simples**, ciblées et peu coûteuses peuvent produire des effets significatifs, tant sur le plan environnemental que social ou économique. Toutefois, cette dynamique ne peut ignorer les disparités de moyens entre les structures. Certaines, notamment les plus petites ou les plus isolées, peinent à initier des démarches faute de ressources humaines ou financières suffisantes.

Pour autant, le développement durable s'incarne dans les gestes, les choix, les rythmes et les relations du quotidien. **Les actions concrètes prennent des formes multiples** : elles peuvent consister à

réorganiser les flux de déchets dans les unités de vie, à intégrer les écogestes dans les formations internes, à repenser les contrats de prestation pour privilégier des partenaires engagés, à réinterroger les besoins réels de l'organisation et repenser les postes d'achat et de dépenses, ou encore à ajuster les usages énergétiques en fonction des besoins réels. Ces évolutions, parfois modestes, produisent des effets tangibles sur les consommations, les coûts, mais aussi sur le climat social et la qualité des accompagnements.

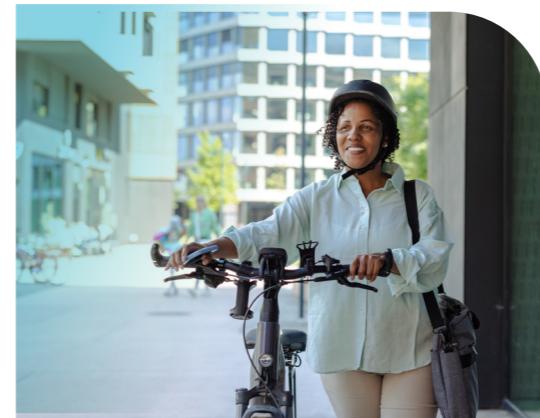
**Certaines structures choisissent de relier ces actions à des projets éducatifs ou participatifs** : un atelier cuisine anti-gaspillage devient un espace de transmission, de valorisation des savoirs et de sensibilisation à l'alimentation durable. Une démarche de tri sélectif peut être l'occasion de renforcer l'autonomie des personnes accompagnées, en les impliquant dans la gestion des espaces communs. Le développement durable devient alors un levier d'inclusion, de responsabilisation et de valorisation des compétences : le lien se fait naturellement avec l'autodétermination.

**D'autres établissements explorent des pistes plus transversales** : réorganisation des plannings pour limiter les déplacements inutiles, mutualisation des équipements numériques pour réduire l'empreinte carbone. Ces initiatives ne suivent pas un modèle unique : elles émergent du terrain, s'adaptent aux réalités locales, et évoluent au fil des retours d'expérience.

**Ce qui compte, ce n'est pas la taille des actions, mais leur capacité à transformer les habitudes, à susciter l'adhésion, à créer du sens.** Le développement durable devient une culture partagée, qui irrigue les pratiques professionnelles, les relations interpersonnelles et les choix organisationnels. Il ne s'agit pas de tout changer d'un coup, mais de faire évoluer progressivement les façons de faire, en cohérence avec les valeurs du secteur.

#### Sur le terrain

Plusieurs organisations, adhérentes à Nexem, déploient une série d'initiatives très concrètes pour intégrer le développement durable dans leurs pratiques quotidiennes. Parmi les actions engagées : installation de **boîtiers connectés** sur les radiateurs des logements pour optimiser la consommation énergétique ; élaboration d'une **charte d'achats responsables** ; promotion active de la mobilité douce, avec une aide financière à l'achat de vélos électriques pour les trajets domicile travail et la mise en place d'une flotte interne de vélos à assistance électrique, accompagnée d'un dispositif complet (essai, charte de bon usage, contrat d'utilisation).



Une association adhérente encourage également les achats de seconde main, grâce à une carte interactive recensant les structures de l'ESS locales, et avec "Le Bon Coin interne", qui favorise la réutilisation du mobilier plutôt que l'achat neuf. La dynamique est complétée par une **braderie solidaire** au bénéfice des personnes accompagnées et par l'introduction prochaine d'un repas végétarien hebdomadaire.

Dans une autre organisation, la transformation écologique passe par la **dématerrialisation et la rationalisation des pratiques** : mise en place d'une Gestion Électronique des Documents pour numériser tous les courriers entrants, réduction des impressions, optimisation des déplacements professionnels et sensibilisation des équipes à la **sobriété numérique**.

**Fondée sur un engagement associatif fort, notre action trouve sa réussite dans un pilotage structuré, alliant vision stratégique et mise en œuvre opérationnelle.** Appuyée sur une feuille de route co-construite et des indicateurs partagés, cette approche nous inscrit dans une dynamique d'amélioration continue qui permet de tracer notre chemin vers les ambitions RSE associatives.

Gabriel Milazzo  
Directeur RSE, Patrimoine, Achats, GAPAS



#### Encourager l'innovation de terrain

La réussite d'une démarche durable tient aussi à la capacité de l'organisation à innover et à impliquer tous ses acteurs. Les établissements et services médico-sociaux regorgent d'idées et d'initiatives. Encourager cette créativité, c'est reconnaître que l'innovation ne vient pas uniquement d'en haut, mais aussi du terrain.

Jardins partagés, recyclage artisanal, covoiturage solidaire, ateliers de réparation... Ces micro-innovations, "bottom-up", souvent portées par les équipes ou les personnes accompagnées, méritent d'être soutenues, valorisées et diffusées. Des **dispositifs simples** – appels à idées, budgets participatifs, espaces d'expérimentation – permettent de libérer l'énergie collective et de faire émerger des solutions adaptées aux réalités locales. Ces initiatives renforcent l'appropriation du développement durable et créent une dynamique positive, inclusive et fédératrice.

# Conjuguer soutenabilité financière et durabilité

Une vision stratégique fondée sur l'investissement, la coopération et l'innovation

axe | 3

Nexem affirme que le développement durable doit être perçu comme une opportunité de repenser les équilibres économiques, de renforcer les alliances et de créer de la valeur partagée. L'enjeu est important : il s'agit de concevoir des modèles soutenables, capables d'intégrer les exigences du développement durable tout en assurant la viabilité financière des organisations. Cela suppose de sortir d'une logique de court terme pour adopter une vision stratégique, pluriannuelle, fondée sur l'investissement, la coopération et l'innovation.

Nexem entend soutenir, avec détermination et clarté, les leviers essentiels à la mise en œuvre d'un développement durable ambitieux et réaliste dans le secteur sanitaire, social et médico-social :

➤ **La création d'un environnement favorable**, à la fois financier, économique et partenarial, condition indispensable pour que le développement durable puisse s'ancrer durablement et se déployer à grande échelle.

➤ **L'adaptation des modèles économiques des organisations**, dans une logique de circularité, afin de permettre l'intégration progressive d'investissements responsables, porteurs d'innovation et de résilience.

➤ **L'intégration des coûts liés au développement durable dans les budgets des structures**, sans compromettre leur équilibre financier, ce qui suppose une mobilisation forte et un accompagnement soutenu des pouvoirs publics.

Concevoir un modèle économique soutenable, c'est reconnaître que le développement durable est un enjeu stratégique, qui appelle des réponses structurelles, solidaires et ambitieuses. C'est aussi une manière de renforcer la résilience du secteur, de valoriser son utilité sociale et de consolider sa capacité d'action dans un monde en mutation.



## PROPOSITION 9

### Identifier et mobiliser les ressources

#### Allouer des financements pluriannuels incluant le développement durable

Pour donner de la profondeur et de l'efficacité aux actions durables, il convient de sortir d'une gestion purement annuelle des moyens et de **promouvoir la pluriannualité des financements comme proposé par Nexem dans le volet 1 de l'Humanifest**. Des engagements financiers inscrits sur plusieurs années offrent la visibilité nécessaire pour innover, structurer les démarches et les pérenniser. Chaque organisme peut par exemple intégrer ses investissements liés au développement durable dans son Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI), en les identifiant clairement et en mettant en évidence leur contribution aux objectifs environnementaux, sociaux et économiques de l'organisation. Cette approche permettra de sanctuariser les budgets dédiés au développement durable et de planifier les projets dans le temps, plutôt que de les traiter au coup par coup.

#### Mobiliser les fonds propres et l'expérimentation locale

Dans un contexte où les moyens sont contraints, certaines organisations choisissent d'explorer des **marges de manœuvre internes pour initier des démarches durables**. Cela peut passer, lorsque les conditions le permettent, par l'affectation d'une partie des excédents ou des réserves à des projets ciblés, par une réorientation ponctuelle de certaines priorités budgétaires, ou par la mobilisation de compétences internes sur des initiatives pilotes.

Sur le terrain

Une adhérent Nexem a mis en place un **dispositif innovant de gestion foncière et patrimoniale** destiné à soutenir ses investissements de long terme. Cette démarche structurante lui permet de sécuriser ses projets immobiliers et d'anticiper les besoins futurs.

Ces expérimentations locales, même modestes, peuvent jouer un rôle structurant. Elles permettent de tester des solutions adaptées au terrain, d'en mesurer les effets, et de construire des arguments solides pour solliciter ensuite des financements externes. Par exemple, une association peut choisir de créer un jardin thérapeutique agroécologique ou de nommer un référent développement durable sur ses propres ressources, afin d'en démontrer l'intérêt avant d'envisager une généralisation.

Ce type d'engagement repose sur une **logique de faisabilité et de progressivité**. Il ne s'agit pas de poser un modèle, mais d'ouvrir des pistes, en tenant compte des capacités réelles de chaque structure. Pour les établissements les plus fragiles ou les moins dotés, ces démarches peuvent sembler hors de portée. C'est pourquoi il est essentiel de penser le développement durable comme une dynamique inclusive, où chaque acteur peut contribuer à son niveau, et où les expérimentations locales, lorsqu'elles sont possibles, viennent enrichir la réflexion collective sans créer de pression supplémentaire.

# axe | 3

## Conjuguer soutenabilité financière et durabilité

### Trouver le juste équilibre dans les demandes de financement

Les investissements bénéficient d'un soutien croissant : l'État, via la feuille de route ministérielle pour la transformation écologique du secteur sanitaire, social et médico-social, a commencé à débloquer des financements (aides à la rénovation énergétique, appels à projets développement durable via les ARS et conseils départementaux, etc.). Des fonds européens (Plan Relance, France 2030), l'ADEME et la Banque des Territoires appuient également des projets innovants.

Le soutien des pouvoirs publics est indispensable, dans le cadre de dialogues de gestion équilibrés et prospectifs. Il est légitime de solliciter des financements dédiés auprès des autorités de tarification et de contrôle tout en veillant à ne pas déresponsabiliser les organismes gestionnaires. L'enjeu est de construire des montages équilibrés : par exemple, une structure peut financer sur fonds propres une première phase (diagnostic, plan d'actions rapide, nomination d'un référent), puis solliciter un co-financement public pour des investissements plus lourds (rénovation énergétique, équipements durables...).

Nexem s'engage à accompagner ses adhérents dans la recherche de financements, en recensant les dispositifs mobilisables : appels à projets ministériels, Fonds Vert, programmes de l'ADEME, financements européens (FEDER...), mais aussi leviers privés ou innovants (prêts bonifiés, contrats de performance énergétique, mécénat, financement participatif...). Nexem jouera un rôle de veille, de décryptage et d'orientation, notamment pour les structures qui ne disposent pas de service juridique ou financier dédié.

Sur le terrain



Une association adhérente a mené un projet ambitieux de rénovation énergétique incluant la construction d'une nouvelle chaufferie. Le coût total, comprenant les études et les travaux, s'élève à **1 086 361 € TTC**. Pour financer cette opération, l'association a mobilisé **600 000 € de subventions ADEME et FEDER**, soit 55 % du budget, et complété par un **emprunt immobilier travaux de 486 361 € (45 %) auprès de la Caisse d'Épargne**. Ce montage financier illustre comment combiner aides publiques et financement bancaire pour concrétiser des projets structurants en matière de transition énergétique.

### PROPOSITION 10

#### Adapter son modèle économique

##### Faire évoluer les procédures et les mécanismes de financement

Les procédures d'appels d'offres, de contractualisation et les systèmes de financement actuels sont largement indifférents aux performances environnementales ou sociales des opérateurs. Les pouvoirs publics ont un rôle de catalyseur : reconnaître la dimension durable notamment par des critères ou bonus liés aux engagements environnementaux et sociaux permettrait d'encourager les initiatives vertueuses et de donner de la visibilité aux efforts consentis.

Nexem soutient l'idée qu'il pourrait être intéressant d'accorder une majoration tarifaire aux établissements exemplaires sur certaines démarches particulièrement vertueuses sur le développement durable (efficacité énergétique des bâtiments, insertion locale, autre), créer des mécanismes de paiement au résultat englobant des indicateurs de développement durable, ou encore prévoir des bonus pour les gestionnaires s'engageant dans des projets de transformation.

Des expérimentations de financements innovants pourraient également être menées afin de tester par exemple un fonds de soutien au développement durable ou des appels à projets spécifiques finançant les surcoûts d'investissement "verts". L'enjeu est de prouver que l'on peut verdier le modèle économique sans mettre en péril l'équilibre financier des structures, mais au contraire, en créant de nouvelles marges de manœuvre grâce aux économies futures.

Nexem plaide à tout le moins la nécessité que les réformes à venir sur le financement des établissements et services intègrent clairement la dimension développement durable.

##### Lancer des projets pilotes pour innover

Une autre façon concrète d'adapter progressivement le modèle économique est d'expérimenter à petite échelle de nouvelles formes d'organisation ou de coopération, puis d'évaluer leur viabilité et de mesurer leur impact sur le développement durable. Par exemple, Nexem pourra utilement contribuer au débat public en produisant des données sur l'impact de quelques projets pilotes phares. A titre d'exemple, la création des dispositifs intégrés dans le secteur handicap enfance a des impacts sur le développement durable et le relevé de bonnes pratiques des dispositifs intégrés ayant pensé leur transformation de l'offre en intégrant les enjeux de développement durable pourra être réalisé par Nexem. L'idée est que les projets pilotes, intégrant dès leur conception des objectifs environnementaux, sociaux et sociétaux ambitieux, servent de laboratoires d'innovation pour inventer le modèle économique de demain. L'évaluation porterait sur les résultats économiques (coûts évités, nouvelles recettes...), mais aussi sur les bénéfices sociaux et sociétaux (qualité du service, satisfaction des personnes accompagnées, coopération renforcée...) et environnementaux (réduction des émissions, sobriété des ressources...). Même les externalités positives, pourtant difficiles à chiffrer, méritent d'être valorisées.

À l'issue de chaque évaluation, un modèle économique pourrait être documenté, incluant un business plan et une analyse coûts-bénéfices intégrant les effets à long terme (coût d'investissement, subventions mobilisables, économies projetées, ROI - Return On Investment - et temps de retour). Ces livrables faciliteraient l'essaimage des bonnes pratiques et renforcerait la crédibilité des démarches auprès des financeurs.

# Axe | 3

## Conjuguer soutenabilité financière et durabilité

Sur le terrain

### PROPOSITION 11

#### Mesurer et valoriser l'impact des actions

##### Mesurer les effets économiques pour éclairer les choix et renforcer les modèles

Le développement durable peut générer des **effets économiques significatifs** qui méritent d'être identifiés, suivis et valorisés, non seulement pour ajuster les trajectoires, mais aussi pour démontrer que la durabilité peut être source de performance économique.

Certaines actions, même modestes, produisent des économies directes ou évitent des coûts futurs : réduction des consommations énergétiques, passage au bio nettoyage, lutte contre le gaspillage alimentaire, optimisation des achats, baisse du volume de déchets, amélioration du bien-être des professionnels et des personnes accompagnées (avec des effets sur l'absentéisme ou le turnover). D'autres génèrent des bénéfices indirects, comme une meilleure attractivité auprès des financeurs ou une image renforcée auprès des partenaires. Par exemple, la mise en place d'un jardin partagé aura un impact social (convivialité, inclusion des résidents, pédagogie), un impact environnemental (biodiversité, circuit court alimentaire) et éventuellement un impact économique (réduction des achats de légumes, moindre recours à des anxiolytiques grâce à l'activité apaisante du jardinage, etc.). **La chaîne de valeur** permet d'identifier les activités clés – des opérations aux fonctions de soutien – sur lesquelles activer des leviers de durabilité (énergie, achats, mobilité, restauration, gestion des déchets).

Pour rendre ces effets visibles, il est indispensable de mettre en place un **suivi analytique dédié**, permettant de rapprocher les dépenses engagées des gains obtenus et/ou de simuler les coûts évités sur le long terme : baisse des factures d'énergie,

réduction des coûts liés aux déchets, moindres pénalités grâce au respect des normes. Par exemple, un projet de rénovation énergétique peut être évalué non seulement sur son coût initial, mais aussi sur les économies générées sur 6, 10 ou 20 ans en intégrant les gains en charges d'exploitation.

Le suivi analytique pourra s'appuyer sur les **rapports des commissaires aux comptes** et les **reportings financiers existants**, afin de garantir la traçabilité des investissements et de renforcer le lien avec la mesure d'impact, en cohérence avec les exigences de transparence et de crédibilité attendues par les financeurs. Ces données peuvent en effet nourrir les dossiers de financement, renforcer les argumentaires auprès des autorités de tarification, et contribuer à une meilleure reconnaissance des démarches engagées. En valorisant les impacts financiers des actions durables, le secteur sanitaire, social et médico-social peut démontrer que le développement durable ne relève pas d'un surcoût, mais d'un investissement stratégique, porteur de sens, de résilience et de valeur.

Ce suivi peut faire l'objet d'un **reporting aux instances** : montrer concrètement que, sur un exercice, tel investissement écoresponsable a permis X euros d'économie ou a évité telle dépense future. Cette démonstration du retour sur investissement contribue à conforter l'organisation dans ses choix stratégiques. Cet exercice de transparence financière renforcera la crédibilité de la démarche vis-à-vis des financeurs en attestant que le développement durable, loin d'être un "luxe", génère de la valeur économique.

Une association adhérente démontre que le développement durable peut générer des gains économiques substantiels. Un **ESAT** a investi dans une **toiture photovoltaïque en autoconsommation collective** (1 000 m<sup>2</sup>), couvrant les besoins de quatre établissements, avec des résultats concrets : réduction de 25 % des achats d'électricité, dès la mise en service, amortissement en 6 ans environ, puis économies significatives sur près de 15 ans (plus de 400 000 euros), et effets collatéraux positifs (valorisation de l'image, attractivité renforcée, contribution à la transition énergétique territoriale). Cet exemple emblématique prouve qu'un investissement durable n'est pas un coût supplémentaire, mais un **levier stratégique pour conjuguer performance économique, impact environnemental et responsabilité sociale**.

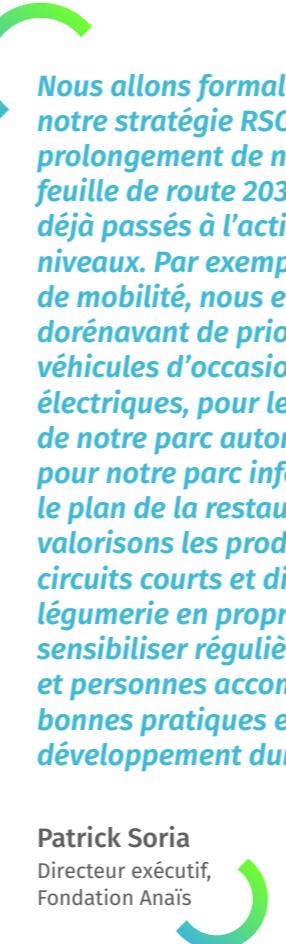
**L'analyse du cycle de vie**, quant à elle, examine l'**impact environnemental et social** des activités à chaque étape : conception, exploitation, maintenance, jusqu'à la fin de vie d'un produit ou d'un service. Ces outils permettent de prioriser les actions à fort effet de levier, en cohérence avec les objectifs stratégiques et territoriaux.

**Sur le plan social**, des outils d'évaluation de l'impact permettent de compléter le tableau : mesure des changements dans la vie des bénéficiaires, indicateurs de lien social, taux d'insertion, satisfaction, 'index de l'égalité professionnelle, turnover, taux d'accidents... L'essentiel est de choisir des métriques adaptées au secteur et parlantes pour les acteurs en lien avec des indicateurs qui peuvent être déjà demandés par ailleurs.

##### Adopter de nouvelles approches financières pour démontrer l'impact : la double matérialité

La double matérialité articule deux perspectives complémentaires : la **matérialité financière**, qui identifie comment les risques environnementaux et sociaux menacent la santé financière et la résilience d'un organisme, et la **matérialité d'impact**, qui mesure comment l'activité de l'organisme affecte l'environnement et les acteurs. Les établissements sont exposés à des chocs de coûts immédiats (volatilité des prix de l'énergie, surcoûts de conformité, coût des intrants) et à des coûts structurels (rénovations lourdes, adaptation du parc automobile, nouvelles exigences réglementaires, transformation de l'offre) qui pèsent sur les marges et la capacité d'investissement. Ne pas agir augmente aussi des coûts différés : dépenses opérationnelles plus élevées, risques d'interruption de services et charges sanitaires accrues liées aux conséquences climatiques.

Intégrer les externalités carbone et sociales dans la **comptabilité projet** transforme des coûts cachés en postes budgétaires planifiables. Cela permet de reconfigurer le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI), d'argumenter pour des financements pluriannuels et d'ajuster la tarification ou les modalités de financement pour préserver la soutenabilité des services. Ainsi que négocier avec les organismes bancaires, qui, eux-mêmes, ont des obligations en matière d'ESG. En clair, la transformation devient un levier d'optimisation économique dès lors qu'elle est mesurée et financée raisonnablement et portée collectivement.



*Nous allons formaliser notre stratégie RSO, dans le prolongement de notre prochaine feuille de route 2030. Nous sommes déjà passés à l'action à plusieurs niveaux. Par exemple, en termes de mobilité, nous envisageons dorénavant de prioriser les véhicules d'occasion, hybrides et électriques, pour le renouvellement de notre parc automobile, de même pour notre parc informatique. Sur le plan de la restauration, nous valorisons les produits frais et les circuits courts et disposons d'une légumerie en propre. L'important : sensibiliser régulièrement équipes et personnes accompagnées aux bonnes pratiques en matière de développement durable.*

Patrick Soria  
Directeur exécutif,  
Fondation Anaïs

# axe | 3

## Conjuguer soutenabilité financière et durabilité

La double matérialité est plus qu'un exercice de communication. C'est un outil de pilotage financier et stratégique. Il sécurise le modèle économique des organismes tout en légitimant des choix opérationnels au service des personnes accompagnées.

### Définir des indicateurs adaptés pour piloter la durabilité sans complexifier les pratiques

Certains indicateurs sont d'ores et déjà requis par la réglementation (OPERAT, EGALIM, ...) et méritent d'être priorisés. D'autres peuvent être choisis à l'échelle des organisations, et **porter sur des dimensions concrètes et facilement observables** : part de fournisseurs engagés dans une démarche responsable, recours aux produits bio ou locaux en restauration, évolution de la consommation d'eau par usager, gaspillage alimentaire, nombre d'actions de sensibilisation menées...

Pour accompagner les établissements dans le suivi de leurs démarches durables, Nexem s'engage à contribuer activement à la **réflexion sur les indicateurs et outils de reporting extra-financiers adaptés aux réalités du secteur, via la Commission Développement Durable**. En facilitant l'appropriation des indicateurs et en évitant les doublons avec les obligations réglementaires existantes, ces outils contribueront à inscrire le développement durable dans le pilotage stratégique des établissements, sans complexifier leurs pratiques.

### Outiller le plaidoyer par des données consolidées et des indicateurs sectoriels

À l'échelle nationale, Nexem prévoit de structurer un **argumentaire chiffré mettant en évidence les bénéfices économiques, sociaux et territoriaux du développement durable pour le secteur**, ainsi que les coûts croissants liés à l'inaction. Création d'emplois non délocalisables, économies sur les dépenses d'énergie et de santé, amélioration du bien-être des professionnels et des personnes

accompagnées, renforcement du lien social local... autant de retombées positives à objectiver pour nourrir le dialogue avec les pouvoirs publics. Ce plaidoyer s'appuiera sur des indicateurs de suivi consolidés à l'échelle du secteur : part d'établissements ayant réalisé un bilan carbone, évolution des consommations énergétiques, taux d'approvisionnement local, etc. Ces données pourront faire l'objet d'une publication annuelle, ou d'une conférence de presse, dans une logique de pilotage stratégique partagé. Pour renforcer la lisibilité et l'intégration de ces enjeux dans les outils existants, Nexem envisage de nouer des partenariats avec des organismes spécialisés en analyse de données (comme l'ATIH), afin d'inscrire progressivement les indicateurs de durabilité dans les tableaux de bord sectoriels. Cette intégration facilitera leur prise en compte par les acteurs du terrain et les autorités de régulation, tout en contribuant à structurer une gouvernance durable à l'échelle du secteur.

### Valoriser toujours plus les impacts positifs

La valorisation des impacts positifs – environnementaux, sociaux et sociétaux – de nos organisations constitue un levier puissant pour faire avancer tous les acteurs dans un sens commun, rayonner, fédérer, attirer. Pas de modestie institutionnelle : **soyons fiers de valoriser nos actions d'employeurs responsables et durables**. (via un rapport d'activité, un rapport de durabilité, un rapport moral et financier, un rapport extra-financier, etc.)

Une **communication active, régulière et transparente est nécessaire**. Disons-le, il s'agit de faire du **marketing social** ! Diffuser largement les bonnes pratiques – y compris par le récit des réussites sur l'intranet ou les réseaux sociaux professionnels –, les résultats obtenus dont on est fiers, produire du contenu inspirant – vidéos, témoignages, reportages, retours d'expérience, participation

à des webinaires – génère enthousiasme, mobilisation massive et montre l'impact réel des démarches de développement durable sur les personnes accompagnées et sur les territoires.

Cette valorisation par une communication dédiée est cruciale pour plusieurs raisons : elle renforce **l'attractivité du secteur**, d'autant plus auprès des jeunes professionnels en **quête de sens**, elle mobilise les équipes en place en donnant de la **visibilité à leur engagement quotidien**, elle interpelle **les pouvoirs publics et les financeurs** sur la nécessité de soutenir ces démarches vertueuses et elle contribue à **transformer l'image d'un secteur** trop souvent perçu comme contraint en celle d'un **secteur innovant et pionnier, qui n'attend pas l'arrivée de nouvelles réglementations pour innover**.

Ceci doit reposer sur une stratégie de communication dédiée, que nos organisations doivent penser et organiser.

Plusieurs adhérents sont engagés dans cette **démarche structurante de labellisation RSO**, couronnée par l'obtention du **Label Lucie**. Ce choix stratégique leur offre un cadre exigeant et reconnu, tout en soutenant une dynamique d'amélioration continue. Au-delà de la certification, les organisations ont **systématisé la valorisation de leurs actions en développement durable**, notamment via une rubrique RSO intégrée à l'ensemble de leurs supports de communication. Une autre organisation mène depuis plus de treize ans une démarche RSO inspirée de la norme ISO 26000, ce qui lui a permis d'obtenir le **label AFNOR Engagé RSO – niveau "Exemplaire"**, la plus haute distinction, révélatrice d'une culture institutionnelle profondément ancrée.

Une fondation du secteur, adhérente Nexem, a obtenu le **label AFNOR Engagé RSO – niveau "Confirmé"**, soulignant l'intégration concrète des principes ISO 26000 dans sa gouvernance et son management. Sa démarche repose également sur une participation active des parties prenantes, internes comme externes.



# Annexes

## Principales réglementations sociales

Les obligations directes et contrôlables concernent :

- Réduction des consommations d'énergie
- Évaluation HAS (critère 3.15.1)
- Tableau de bord de la performance
- Ressources humaines
- Gestion des déchets et des achats responsables

### 1 ► Énergie et bâtiments

**Dispositif Éco Énergie Tertiaire (Décret tertiaire – Loi ELAN)**

Obligation de réduction des consommations d'énergie finale par rapport à 2010 :

- 40 % en 2030
- 50 % en 2040
- 60 % en 2050

Déclaration annuelle sur OPERAT pour les bâtiments tertiaires  $\geq 1\,000\text{ m}^2$ , y compris ESSMS.

Obligations connexes :

- Audit énergétique pour certaines structures
- Intégration d'actions d'efficacité énergétique dans le plan pluriannuel d'investissement et le projet immobilier.

### 2 ► Évaluation HAS des ESSMS

Référentiel HAS – Critère 3.15.1 :

L'ESSMS doit définir et mettre en œuvre une stratégie d'optimisation des achats et de développement durable (politique formalisée, actions sur achats, gaspillage, déchets, énergie, eau, etc.).

En pratique :

- Politique écrite
- Plan d'actions
- Indicateurs de suivi
- Preuves : contrats, registres déchets, tableaux de bord, rapports d'audit pour l'évaluation externe.

### 3 ► Tableau de bord de la performance

*Arrêté du 10 avril 2019 – Dispositif “Tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social” :*

- Remplissage annuel obligatoire pour les ESMS, incluant une rubrique développement durable (énergie, déchets, achats, etc.).
- Implication pour l'ESSMS : Structurer la collecte de données environnementales pour répondre aux indicateurs demandés.

### 4 ► Déchets et économie circulaire

Réglementation déchets :

- Obligations de tri à la source
- Traçabilité (registre, bordereaux, plateformes type Trackdéchets)
- Respect des filières spécifiques (déchets d'activités de soins à risques, 7 flux recyclables)

Attentes HAS :

- Mise en place d'une politique structurée de gestion des déchets et de lutte contre le gaspillage (alimentaire et matériel).

### 5 ► Alimentation et achats responsables

*Lois environnementales et feuille de route de planification écologique :*

Objectifs de réduction de l'empreinte carbone de l'alimentation en ESSMS avec restauration collective :

- Qualité des produits
- Lutte contre le gaspillage
- Approvisionnements durables

Politique d'achats responsables :

- Intégration de critères environnementaux (produits éco-conçus, circuits courts, limitation des plastiques), levier central pour répondre au critère 3.15.1 et aux objectifs de planification écologique.

### 6 ► Social et RH

*Code du travail (articles L.225-102-1 et suivants) :*

Exigences en matière de développement durable :

- Obligation pour les entreprises  $\geq 50$  salariés de négocier un accord ou établir un plan d'action sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, incluant des volets environnementaux
- Intégration des enjeux de développement durable dans le DUERP
- Calcul et publication annuelle de l'Index de l'égalité professionnelle (au plus tard le 1<sup>er</sup> mars)
- Mise en place d'une BDESE
- Mise en place d'un BEGES, d'un plan de mobilité, d'audit énergétique selon la taille
- Anticipation des évolutions des métiers et compétences liées à la transition écologique dans le cadre des accords GEPP ( $\geq 300$  salariés) – dispositions supplétives (article L.2242-20).

### 7 ► Lois structurantes

- Loi de transition énergétique pour la croissance verte (2015)
- Loi Biodiversité (2016)
- Loi sur le devoir de vigilance (2017)
- Loi EGALIM (2018) – alimentation saine, durable et accessible
- Loi Énergie-Climat (2019)
- Loi d'Orientation des Mobilités (2019)
- Loi PACTE (2019)
- Loi AGEC (2020) – lutte contre le gaspillage et économie circulaire
- Loi Climat et Résilience (2021)
- Loi DADDUE (2025) – adaptation au droit de l'UE en matière économique, environnementale, énergétique, transport, santé.

## Outils et références clés

### 1 ► Rapports et plans stratégiques

- Rapport du Shift Project (2024) : Décarbonation du secteur de l'autonomie
- 6<sup>e</sup> rapport de synthèse du GIEC
- 3<sup>e</sup> Plan national d'adaptation au changement climatique (10 mars 2025)
- Planification écologique du système de santé
- Planification écologique – France Nation Verte : Mieux agir pour accélérer la transition écologique

### 2 ► Cadres et normes

- Les 17 Objectifs de Développement Durable (ONU)
- ISO 26000 : Norme internationale sur la responsabilité sociétale

### 3 ► Outils et plateformes

- Plateforme des subventions : Pour vos projets écologiques
- Plateforme ADEME – Agir pour la transition
- Ma Cantine : Télédéclaration des données d'achats en denrées alimentaires (restauration collective – Loi EGALIM)
- Plateforme OPERAT : Recueil et suivi des consommations d'énergie du secteur tertiaire
- Portail RSE proposé par le gouvernement
- Fiche CEE – ADEME
- Fiches juridiques Développement Durable – ANAP

## **CONTACT**

dev-durable@nexem.fr



3, rue au Maire 75003 PARIS

**[nexem.fr](http://nexem.fr)**