

clariane

Rapport du Comité de mission 2024



Sommaire

Préambule..... p. 4

1

L'adoption de la qualité de société à mission..... p. 11

2

La gouvernance de la missionp. 15

3

Travaux et avis du Comité de mission par initiative..... p. 21

4

Gouvernance inclusive p. 51

5

Feuille de route de la mission et du Comité de mission 2025..... p. 57

6

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de l'exécution
des objectifs sociaux et environnementaux..... p. 59

Annexes p. 65



Édito de la Présidente du Comité de mission et de son successeur

« La mission
joue un rôle
structurant pour
répondre aux défis
du secteur.

Mesdames, Messieurs les
actionnaires,

Mesdames, Messieurs les
résidents, patients et leurs
familles, les collaborateurs et
l'ensemble des parties prenantes
de la communauté Clariane,

Dr Françoise Weber

L'année 2024 a été la première
année pleine d'exercice pour le
Comité de mission mis en place
par Clariane le 15 juin 2023.

L'engagement de ses membres, la
diversité de leurs expertises et de
leur expérience, l'engagement réel
des responsables du Groupe dans
la mise en œuvre de la mission, ont
permis au Comité de progresser
rapidement dans l'appropriation
de la mission et la connaissance
de l'entreprise, de ses processus
et de ses collaborateurs. Le
travail réalisé en 2024 sur les
trajectoires et les indicateurs de
la mission, le dialogue sans tabou

et constructif mené avec les
équipes sur chaque engagement
et chaque action, ainsi qu'avec
le Conseil d'administration,
ont confirmé la pertinence du
positionnement du Comité dans
la gouvernance du Groupe. Le
dialogue avec les responsables
de chaque initiative et les visites
de site ont de leur côté montré
l'importance pour le Comité de
rester en prise avec les réalités
du terrain pour un déploiement
concret de la mission, et confirmé
que les initiatives retenues pour
réaliser les cinq engagements
de Clariane répondent bien à
la mission que le groupe s'est
donnée. Enfin, le séminaire des
Conseils de Parties Prenantes
qui s'est tenu en septembre
2024 a été une première étape
essentielle et très appréciée par
les membres du Comité comme
par les représentants des Conseils
de Parties Prenantes et les équipes
qui les soutiennent, pour assurer
l'ancrage du Comité et de la
mission dans un dialogue continu
avec ses parties prenantes.

Le Comité a bien conscience
des défis auxquels le Groupe
est confronté dans sa globalité.
Il s'agit en particulier de la
poursuite de l'exécution du plan

Préambule



de renforcement de sa structure financière et des enjeux sectoriels en matière de ressources humaines qui sont plus que jamais d'actualité. Ses travaux lui ont permis de confirmer le rôle structurant de la mission qui donne un cadre pertinent pour répondre à ces défis.

Le Comité sait qu'il a à garder une juste mesure dans ses attentes et recommandations : à la fois pour se rapprocher toujours plus des réalités de terrain et dans le même temps pour ne pas peser sur la charge de travail des équipes en multipliant les indicateurs. C'est la condition pour que les objectifs fixés soient atteignables et atteints, avec un réel impact sur le quotidien des personnes prises en charge, des collaborateurs et de leurs proches. Cette juste mesure concerne aussi le temps. La mission se construit avec énergie sur le court et le moyen terme, mais doit être aussi pensée sur le long terme pour se consolider comme la flèche des stratégies et des actions de l'ensemble des collaborateurs.

Je sais que cette vision est partagée par les membres du Comité comme par les responsables de Clariane, et c'est aussi avec une très grande confiance que j'ai le plaisir de passer le relais de l'animation du Comité de mission en 2025 à Nicolas Truelle. Ses qualités humaines et son expérience seront précieuses pour la poursuite de cette mission.

Nicolas Truelle

Après avoir rencontré chacun des membres du Comité, les membres de la direction générale ou du Conseil d'Administration qui en suivent les travaux et les équipes de la direction RSE, je salue l'engagement et le professionnalisme de chacune et de chacun au service de la mission de Clariane.

Je remercie Françoise Weber pour le dynamisme qu'elle a insufflé dans cette instance et la qualité des liens qui ont été tissés avec toutes les instances et les services qui, d'une manière ou d'une autre, interagissent avec le Comité de mission.

J'ai bien entendu la volonté partagée par tous ces acteurs que la mission se diffuse concrètement à tous les niveaux de l'organisation, jusqu'au bout de chacune de ses branches.

Je sais les membres du Comité mobilisés pour poursuivre leur travail dans ce sens !

Présentation de Clariane

+ 6,6%
croissance organique

Une présence dans près de
700
villes et bassins de vie

63 086
collaborateurs (ETP)

1 220
établissements

Plus de
886 000
personnes accompagnées et soignées en 2024

Chiffre d'affaires
5 282 M€

62,1%



Maisons de retraite médicalisées

666 maisons
62 546 lits
98 729 résidents accompagnés

Activités

- prise en charge de longue durée
- séjours de répit en relais des aidants
- séjours de répit après une hospitalisation
- accueil de jour

Marques

Korian (France, Allemagne, Belgique, Italie), Seniors Residencias (Espagne), Hestia Zorg, Het Gouden Hart et Stepping Stones (Pays-Bas)

25,5%



Établissements et services de santé spécialisés

277 établissements
14 224 lits
707 500 patients accompagnés

Activités

- soins médicaux et de réadaptation (SMR)
- santé mentale
- médecine, chirurgie, obstétrique (MCO)
- hospitalisation de jour
- consultation et diagnostic associé
- hospitalisation à domicile et soins à domicile

Marques

Grupo 5, Cian, Ita Salud (Espagne), Korian (Italie), Inicea (France), Dores Herstelzorg (Pays-Bas), Orthoshop (Belgique), Lebenswert (Allemagne)

12,4%



Domicile et habitat partagé

277 implantations
13 730 lits
80 456 résidents et clients

Activités

- habitat partagé
- résidence services seniors
- agences de services d'aide à la personne
- services médico-sociaux (Espagne)

Marques

Korian (Allemagne, Italie), Grupo 5 (Espagne), Âges & Vie et Petit-fils (France), Rosorum et Het Gouden Hart (Pays-Bas), Korian Home Care et Cura (Belgique)

Nos marques en 2024



Préambule

BENELUX

Chiffres au 31 décembre 2024



FRANCE



ALLEMAGNE



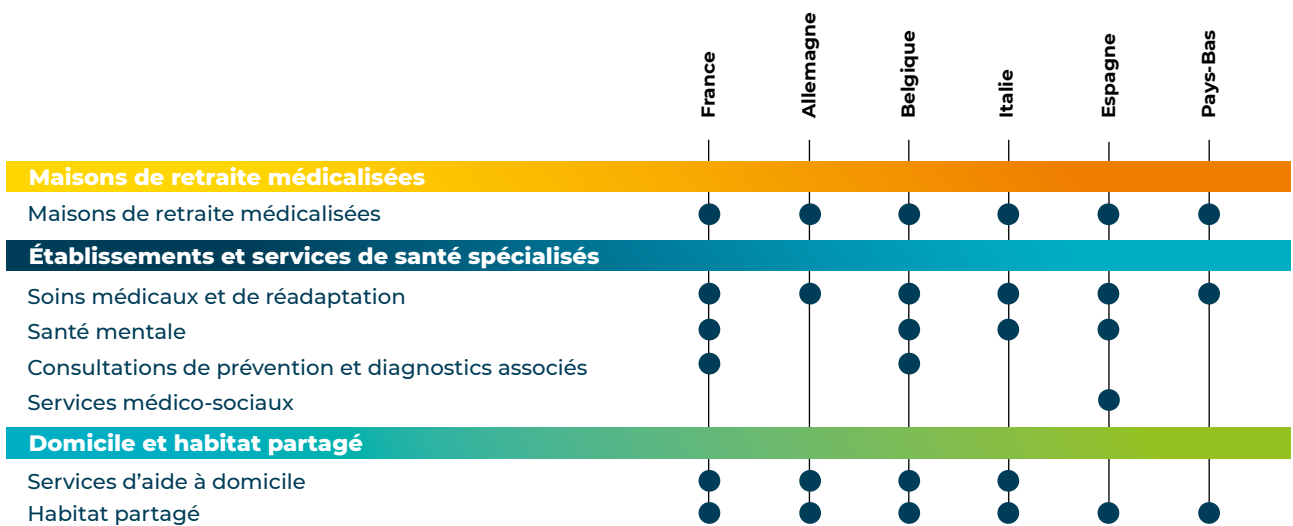
ESPAGNE et Royaume-Uni*



ITALIE



* Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires s'élève à 17 M€ au 9 avril 2024, date de la cession de l'ensemble des actifs et des activités du Groupe dans ce pays.



La mission : une raison d'être, cinq engagements

S'appuyant sur les trois valeurs essentielles du Groupe que sont la confiance, l'initiative et la responsabilité, Clariane s'est fixé comme raison d'être de : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ». Cette raison d'être témoigne que Clariane place l'être humain et sa singularité au cœur de ses activités, dans leur pluralité, que ce soient les activités de soin ou médico-sociales. Elle témoigne également du lien de dépendance fort entre qualité du soin aux patients et résidents et qualité de vie au travail des collaborateurs et collaboratrices.

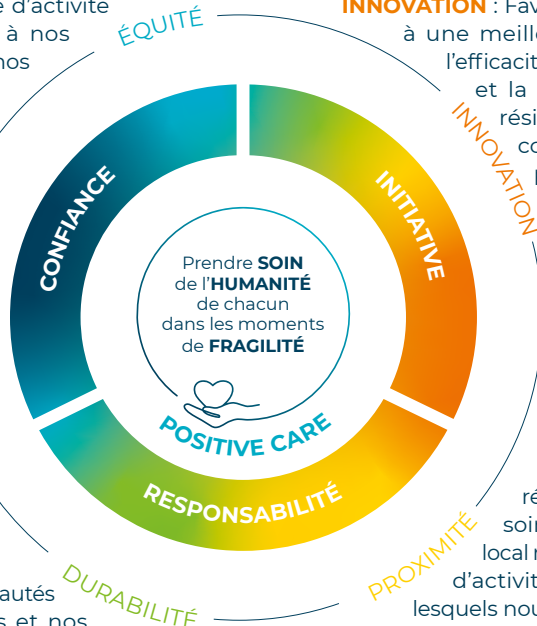


Cette raison d'être s'accompagne de cinq objectifs sociaux et environnementaux en lien avec son activité que Clariane se donne pour mission de suivre. Ces engagements sont pris vis-à-vis des résidents, des patients et proches aidants, des collaborateurs et des communautés locales :

ÉQUITÉ : Faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, résidents et leurs familles, nos collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement ;

INNOVATION : Favoriser l'innovation pour contribuer à une meilleure prévention des maladies, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et la qualité de vie des patients, des résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes ;

CONSIDÉRATION : Agir avec respect et considération tant envers chacune des personnes que nous accompagnons, et ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes et lutter contre toute forme de discrimination ;



PROXIMITÉ : Contribuer, par notre ancrage local et à travers notre réseau d'établissements, à l'accès aux soins et à construire un écosystème local résilient, et participer à la dynamique d'activité de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents ;

DURABILITÉ : Protéger nos communautés en contribuant par nos pratiques et nos comportements quotidiens à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité.



1

L'adoption de la qualité de société à mission

1.1 La société à mission, concilier recherche de la rentabilité économique et service de l'intérêt général

La société à mission, introduite par la loi n° 2019486 du 22 mai 2019 (dite loi « PACTE »), vise à concilier la recherche de la rentabilité économique avec le service de l'intérêt général.

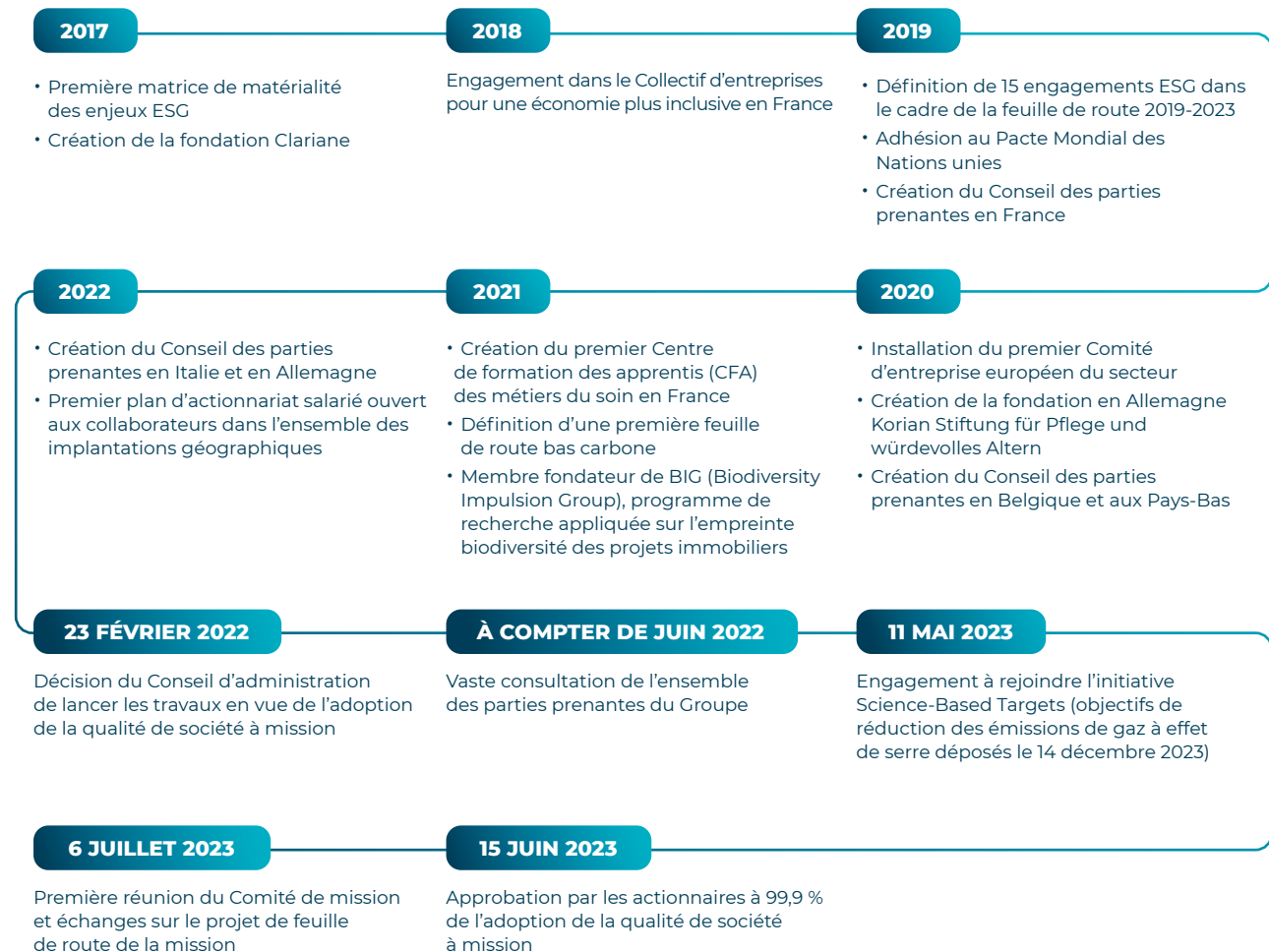
La qualité de société à mission est définie par les articles L. 210-10 et suivants du Code de commerce.

Peut faire état de la qualité de société à mission toute société qui a :

- inséré une raison d'être dans ses statuts ;
- précisé dans ses statuts un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux en lien avec son activité qu'elle se donne pour mission de suivre ;

- constitué un Comité de mission, distinct des organes sociaux et comportant au moins un salarié, chargé de superviser les progrès accomplis dans la réalisation de la mission ;
- désigné un organisme tiers indépendant chargé de vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ;
- déclaré sa qualité de société à mission auprès du greffe du tribunal de commerce compétent.

1.2 Une nouvelle étape dans l'engagement de Clariane



Dans la continuité de la démarche RSE mise en œuvre depuis 2017 par le Groupe, Clariane a souhaité adopter la qualité de société à mission afin de construire avec l'ensemble de ses parties prenantes les voies et moyens d'un accompagnement digne et bienveillant des fragilités et apporter ainsi une contribution responsable à l'un des enjeux majeurs des sociétés à l'échelle européenne.

La mission, exercée dans un contexte de transition démographique, d'accroissement des maladies chroniques, de tension sur l'emploi et d'accès réduit au soin, engage Clariane sur les réponses innovantes que le Groupe peut apporter pour répondre aux attentes de la société.

En adoptant la qualité de société à mission, Clariane a choisi de rendre publique et opposable sa contribution au bien commun, en l'inscrivant au sein de ses statuts. Il s'agit d'une étape fondamentale de sa transformation qui confirme l'engagement sociétal et environnemental du Groupe.

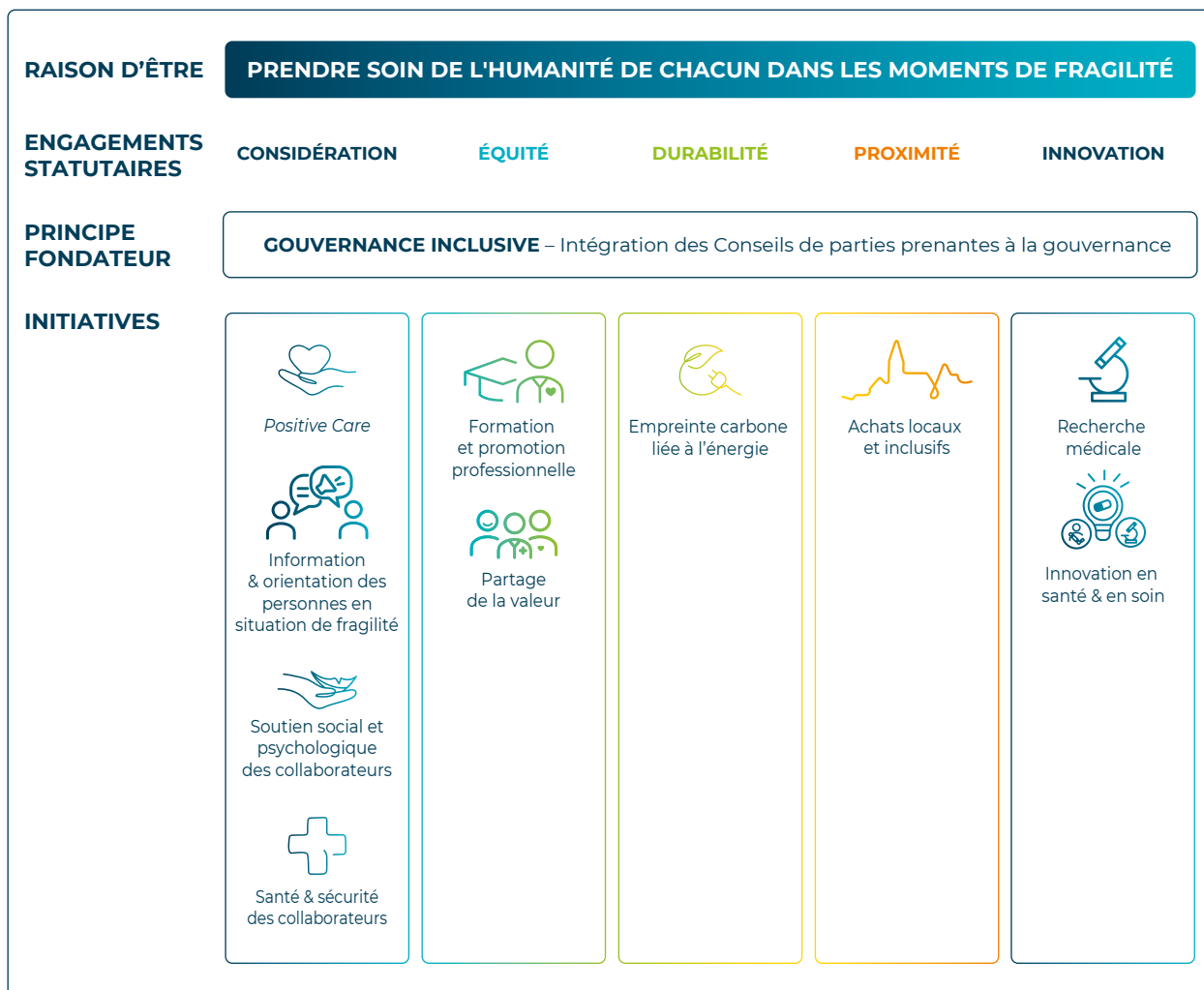
L'adoption de la qualité de société à mission permet à Clariane :

- de disposer d'un statut en phase avec la réalité de ses valeurs et plaçant au plus haut niveau stratégique l'impact sociétal aux côtés des enjeux économiques ;
- de consolider la confiance et d'impliquer toujours plus l'ensemble des parties prenantes dans la réalisation de sa mission ;
- d'affirmer son envergure de société européenne de soin au service des personnes fragiles ;
- de renforcer sa réputation en réaffirmant l'attention du Groupe à l'intérêt général et en donnant des gages cohérents et légitimes d'utilité du Groupe ;
- de développer son attractivité au travers d'une marque employeur forte.

1.3 Le modèle de la mission

Les cinq objectifs statutaires adoptés par Clariane se traduisent de façon concrète par dix premières initiatives lancées en juillet 2023. Également au cœur de la mission, et sous-tendant les cinq objectifs sociaux et environnementaux, le principe fondateur de gouvernance inclusive est renforcé et se matérialise par la volonté d'intégrer plus étroitement les Conseils de parties prenantes locaux et nationaux à la gouvernance du Groupe.

Un indicateur clé de performance a été défini pour chaque initiative. Cet indicateur est complété par des indicateurs secondaires permettant d'approfondir l'analyse. Le Comité de mission veille à combiner les indicateurs de mise en œuvre, focalisés sur l'avancement opérationnel des initiatives, et des indicateurs de résultats, qui mesurent l'expérience vécue et le bénéfice perçu par les parties prenantes concernées, en premier lieu les personnes prises en charge, leurs proches et les collaborateurs de Clariane.



PLANS D'ACTION



Actions et moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'initiative



Plan de déploiement opérationnel

INDICATEURS DE PERFORMANCE



Indicateurs de résultat
= bénéfices/impacts pour les parties prenantes



Indicateurs de mise en œuvre
= suivi du plan d'action



2

La gouvernance de la mission

2.1 Le Comité de mission

2.1.1 Composition du Comité de mission

Conformément aux statuts de Clariane, les membres du Comité de mission sont désignés par le Conseil d'administration sur proposition de la Directrice générale. Un membre est désigné par le Comité de la société européenne (au sens des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce) parmi ses membres.

Le Président du Comité de mission est désigné par le Conseil d'administration sur proposition de la Directrice générale parmi les membres du Comité qui ne sont pas salariés du groupe Clariane.

Le Comité de mission est structuré en trois collèges, afin de représenter de manière équilibrée les principales parties prenantes de Clariane. La diversité des nationalités de ses membres reflète celle des principales implantations du Groupe.

Les représentants des salariés apportent au Comité de mission une vision interne à travers leur expérience de collaborateurs. Le Comité bénéficie de leur connaissance du secteur, du fonctionnement du Groupe et des enjeux concrets de la mise en œuvre des engagements de la mission. La nomination au Comité de mission d'un représentant des salariés siégeant également dans une instance représentative du personnel permet de matérialiser l'importance du dialogue social dans la gouvernance de la société à mission.

La représentation des patients/résidents, familles et parties prenantes locales de Clariane au Comité de mission est assurée par les Présidents de quatre des Conseils des parties prenantes mis en place dans les pays d'implantation du Groupe. Ces Conseils sont composés de représentants des patients/résidents, des familles, des salariés, d'associations, et de personnalités qualifiées. Ils ont pour mission de conseiller les filiales de Clariane au niveau national sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise et sa stratégie, à sa démarche RSE, aux relations avec ses parties prenantes, et aux questions sociétales de l'accompagnement du grand âge et des fragilités. Ils apportent au Comité leur connaissance des spécificités des activités, de l'organisation et du cadre dans lequel opère le Groupe dans ses différents pays d'implantation, ainsi que leur expérience du dialogue avec les parties prenantes locales. Ceci permet de créer et d'entretenir un lien direct avec les parties prenantes à l'échelle nationale et à l'échelle du Groupe mais également d'appréhender la diversité culturelle du Groupe à l'échelle européenne.

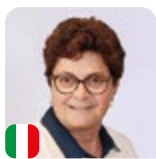
Enfin, les personnalités qualifiées apportent au Comité leur connaissance des parties prenantes externes à Clariane, en particulier de la sphère associative, économique et politique locale. Le Comité de mission bénéficie de leur regard extérieur ainsi que de la diversité et de la complémentarité de leurs expertises et riches expériences.

Représentants des salariés



Martina Nickel

Aide-sociale à la maison de retraite médicalisée Haus der Betreuung und Pflege Vienenburg en Allemagne



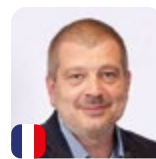
Catia Piantoni

Présidente du Women's Club de Clariane



Bo Swolfs

Directrice de la maison de retraite médicalisée De Muze en Belgique



Jérôme Vandekerckhove

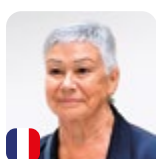
Cadre de réhabilitation au sein du service de l'hôpital de jour d'une clinique de soins médicaux et de réadaptation

Représentants des patients, résidents, familles et communautés locales



Dr Stefan Arend

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne



Dominique Fabre

Présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France



Prof. Francesco Longo

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Italie



Dr Jacques Van der Horst

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Pays-Bas

Personnalités qualifiées



Nicolas Truelle ⁽¹⁾

Président du Comité de mission, ancien président de la fondation Apprentis d'Auteuil



Moira Allan

Cofondatrice et coordinatrice internationale de l'association « Pass it on »



Jean-Marie Bockel

Ancien ministre et ancien maire de Mulhouse



Étienne Caniard

Ancien président de la Mutualité française Ancien membre du collège de la Haute Autorité de santé



Antoine Maspétiol

Directeur de la gestion dette privée à impact chez Eiffel Investment Group



Pierre-Yves Pouliquen

Président de l'association « Les Papillons blancs de la colline » et directeur du développement durable de Veolia

Cinq groupes de travail

Considération

Équité

Proximité et durabilité

Innovation

Gouvernance inclusive

CHIFFRES CLÉS

62 ans
âge moyen

14
membres

36%
de femmes

6
nationalités

4
réunions plénières et **5** groupes de travail en 2024

COMPÉTENCES



Connaissance du secteur de la santé



Connaissance des parties prenantes



Expériences terrain

(1) Au 1^{er} janvier 2025, M. Nicolas Truelle a succédé, comme président du Comité de Mission, au Dr Françoise Weber, qui a souhaité être déchargée de ses fonctions pour des raisons personnelles.

Évolutions de la composition du Comité de mission en 2024 jusqu'à la date du présent rapport

À compter du 1^{er} janvier 2025, M. Nicolas Truelle, ancien Directeur général de la fondation Apprentis d'Auteuil, a rejoint le Comité de mission de Clariane et a succédé comme Président de cette instance au Dr Françoise Weber, qui a souhaité être déchargée de ses fonctions pour des raisons personnelles.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 mars 2025, a désigné, sur proposition de la Directrice générale, Mme Dominique Fabre en qualité de membre du

Comité de mission, qui a succédé au Dr Françoise Weber à la présidence du Comité des parties prenantes de Clariane France.

Au 31 mars 2025, le Comité de mission est donc composé de quatorze membres au sein des trois collèges comprenant ainsi des représentants des salariés, des représentants des parties prenantes et des personnalités qualifiées.

2.1.2 Attributions du Comité de mission

Le Comité de mission est un organe consultatif, distinct des organes sociaux, chargé du suivi de l'exécution de la mission et de la mise en œuvre des objectifs opérationnels s'y rapportant, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Dans ce cadre, le Comité de mission :

- apprécie l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que Clariane s'est donné comme mission de suivre ;
- apprécie la cohérence des objectifs opérationnels au regard des objectifs sociaux et environnementaux ainsi que la cohérence des indicateurs clés de suivi avec les objectifs opérationnels ;
- suit les trajectoires, les actions et les résultats des indicateurs clés de suivis ;

- évalue l'efficacité des mesures prises et des actions mises en place par le Groupe en vue de la réalisation de la mission.

Il est également chargé de l'élaboration d'un rapport annuel sur son suivi des actions menées par la Société dans le cadre de la réalisation de ses objectifs sociaux et environnementaux. Ce rapport est ensuite présenté à l'Assemblée générale annuelle.

Par ailleurs, il peut procéder à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer par la Direction générale tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission.

Il établit dans le cadre de sa mission un lien étroit avec l'organisme tiers indépendant (OTI) chargé par la loi Pacte de vérifier l'effectivité de la mise en place des initiatives de la mission et la réalité des indicateurs produits.

Le Comité de mission se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins quatre fois par an.

2.1.3 Activités du Comité de mission en 2024

Le Comité de mission s'est réuni à quatre reprises au cours de l'année 2024. Les travaux menés par le Comité de mission au cours de ces réunions sont présentés ci-dessous :

- point sur les principales actions prises à la suite des réunions des groupes de travail ;
- revue des indicateurs principaux de la feuille de route de la mission (audités) et discussion autour des indicateurs secondaires ;
- retour d'expérience 2023 et points d'attention 2024 ;
- rôle et interaction de l'organisme tiers indépendant avec le Comité de mission ;
- analyse de la double matérialité réalisée dans le cadre de la CSRD ;
- rapport des différents groupes de travail.

Par ailleurs des visites d'établissements pour les membres du Comité de mission ont été organisées au cours de l'année 2024 en France et en Italie au sein de cliniques de santé et de maisons de retraite médicalisées. Cela a été l'occasion pour les membres du Comité de mission ayant participé à ces visites d'avoir une vision pratique de l'organisation d'un établissement et de l'activité déployée au quotidien par les équipes. Les membres du Comité ont ainsi pu constater le fort engagement des équipes désireuses de contribuer à la mission du Groupe.

Cinq groupes de travail ont également été mis en place, au sein du Comité de mission, qui couvrent les cinq objectifs sociaux et environnementaux que Clariane s'est donné comme mission de suivre ainsi que le principe transversal de gouvernance inclusive.

Les groupes de travail ont pour rôle d'étudier et de préparer les travaux du Comité de mission et de lui soumettre ses avis, propositions ou recommandations dans son domaine de compétence. Chaque groupe de travail est doté d'un rapporteur qui est chargé de restituer ses travaux lors des réunions plénières du Comité de mission. Par ailleurs, afin de faire le lien entre les différents objectifs sociaux et environnementaux de la mission, le Président du Comité de mission assiste à l'ensemble des réunions des groupes de travail.

2.1.4 Retours des membres du Comité de mission sur son fonctionnement en 2024

Ayant été interrogés sur le fonctionnement du Comité de mission en 2024, les membres de ce dernier ont exprimé leur satisfaction quant à la qualité des échanges, en toute transparence et liberté d'opinion, et à l'organisation des travaux du Comité tant en termes de calendrier de travail que du contenu des réunions du Comité de mission et de ses groupes de travail.

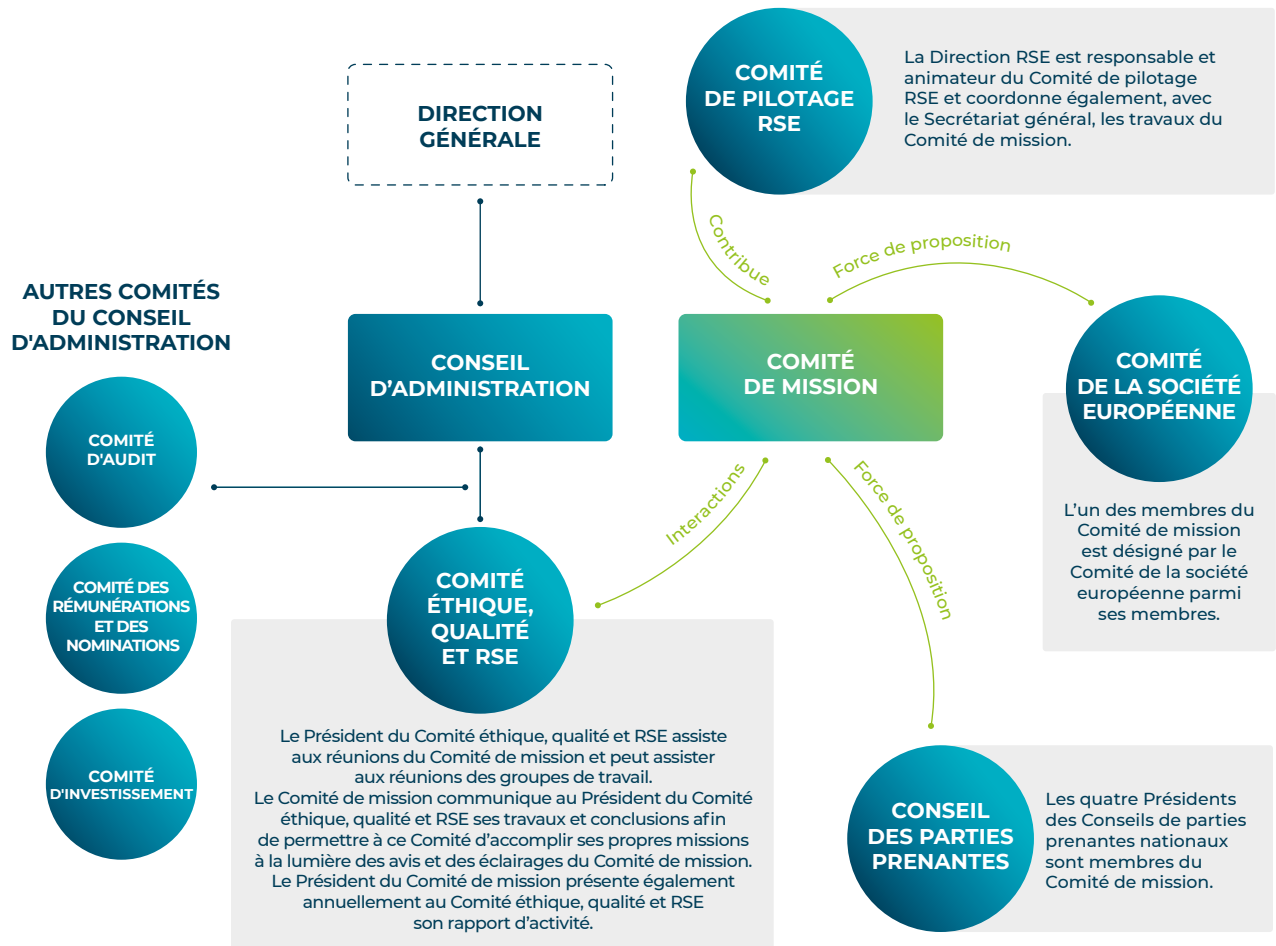
Ils ont également souligné l'engagement fort au niveau de l'organisation, à la fois des équipes opérationnelles au niveau local et des fonctions support au niveau des Pays et du Groupe, pour la mise en œuvre de la mission et des recommandations formulées par le Comité.

Le dialogue direct et régulier avec le management, en particulier la Directrice générale, ainsi qu'avec le Conseil d'administration via le Président du Comité éthique, qualité et RSE a également été salué.

Les membres du Comité considèrent ainsi qu'un cadre d'évaluation solide a été mis en place pour la mise en œuvre et le suivi de l'exécution de la mission.

Forts de ces bases, les membres du Comité de mission souhaitent concentrer leurs réflexions et temps de travail disponible sur les problématiques où ils peuvent le plus conseiller le Groupe, tout en assurant le suivi nécessaire de la mise en œuvre opérationnelle de la mission.

2.2 Interactions entre le Conseil d'administration, le Comité de direction générale, le Top Management et le Comité de mission



Dans le cadre des travaux du Comité de mission et de ses groupes de travail, les membres du Comité de mission échangent avec les membres du Comité de direction générale responsables du pilotage des différentes initiatives ainsi qu'avec des membres de leurs équipes compétents selon les sujets traités. Ces derniers assistent aux réunions du Comité de mission et/ou à ses groupes de travail en fonction des points à l'ordre du jour afin de présenter les sujets et d'apporter toutes précisions utiles aux membres du Comité de mission et/ou de ses groupes de travail. Par ailleurs, la Directrice Engagement, Marque et Qualité ainsi que le Directeur RSE Groupe ont des interactions régulières avec le Président du Comité de mission, les rapporteurs des groupes de travail ainsi que les membres du Comité et

assistent à l'ensemble des réunions. Ils rapportent ainsi au Comité de pilotage RSE Groupe l'avancement des travaux de la mission ainsi que les recommandations du Comité de mission.

Le Président du Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration assiste également à l'ensemble des réunions du Comité de mission afin de faire le lien entre le Conseil d'administration et le Comité éthique, qualité et RSE d'une part, et le Comité de mission d'autre part. Le Président du Comité éthique, qualité et RSE présente régulièrement au Conseil d'administration, l'avancement des travaux du Comité de mission.

2.3 L'organisme tiers indépendant




En application de l'article L. 210-10 du Code de commerce, l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux d'une société ayant adopté la qualité de société à mission doit faire l'objet, au moins tous les deux ans, d'une vérification par un organisme tiers indépendant.

Les résultats de la première vérification sont présentés au chapitre 6.



3 Travaux et avis du Comité de mission par initiative

1 PRINCIPE TRANSVERSAL : GOUVERNANCE INCLUSIVE

5 Objectifs sociaux et environnementaux	10 Initiatives
 CONSIDÉRATION	→ Positive Care → Conseil et orientation des personnes en situation de fragilité → Soutien social et psychologique des collaborateurs → Santé et sécurité des collaborateurs
 ÉQUITÉ	→ Formation et promotion professionnelle → Partage de la valeur
 DURABILITÉ	→ Empreinte carbone liée à l'énergie
 PROXIMITÉ	→ Achats locaux et inclusifs
 INNOVATION	→ Recherche médicale → Innovation en santé et en soin

Depuis la constitution du Comité de mission en juin 2023, chaque Groupe de travail a accueilli les collaborateurs Clariane responsables du pilotage des initiatives incluses dans leur périmètre.

Sur la base de ces présentations et échanges, chaque Groupe de travail a évalué, pour chaque initiative, le niveau d'ambition, de pertinence et de cohérence vis-à-vis de la mission des éléments suivants :

- gouvernance ;
- objectif ;
- actions et moyens proposés pour atteindre l'objectif ;
- plan de déploiement opérationnel ;
- indicateurs de performance ;
- trajectoire associée à chaque indicateur (point de départ et objectif 2026).

Chaque Groupe de travail a par la suite restitué ses travaux au Comité de mission, lequel a formulé à l'attention de la direction générale de Clariane les avis et recommandations présentés ci-dessous.

3.1 Considération

Agir avec respect et considération tant envers chacune des personnes accompagnées et ses proches qu'envers chacun de ses collaborateurs et de ses parties prenantes, pour lutter efficacement contre toute forme de discrimination.

3.1.1 Positive Care

OBJECTIF



Mettre en œuvre l'approche **Positive Care** dans toutes les activités du Groupe afin de promouvoir la personnalisation des soins, protéger l'humanité et l'autonomie des patients et résidents, et améliorer leur qualité de vie.

ACTIONS

Traduction de la raison d'être profondément humaniste de Clariane, le *Positive Care* guide l'ensemble des activités et métiers du groupe. Il s'applique autant aux résidents et patients, et à leurs proches, qu'aux collaborateurs de Clariane, et repose sur deux dimensions indissociables :

- **un état d'esprit** : considérer et respecter chaque personne dans ce qui la rend unique – qui elle est, prendre en compte ce à quoi elle aspire, ce qu'elle est en capacité de faire ;
- **des pratiques et des actes concrets** : soutenir et accompagner individuellement chaque personne dans l'accomplissement de ses aspirations, attentes et envies, et la réalisation de son potentiel.

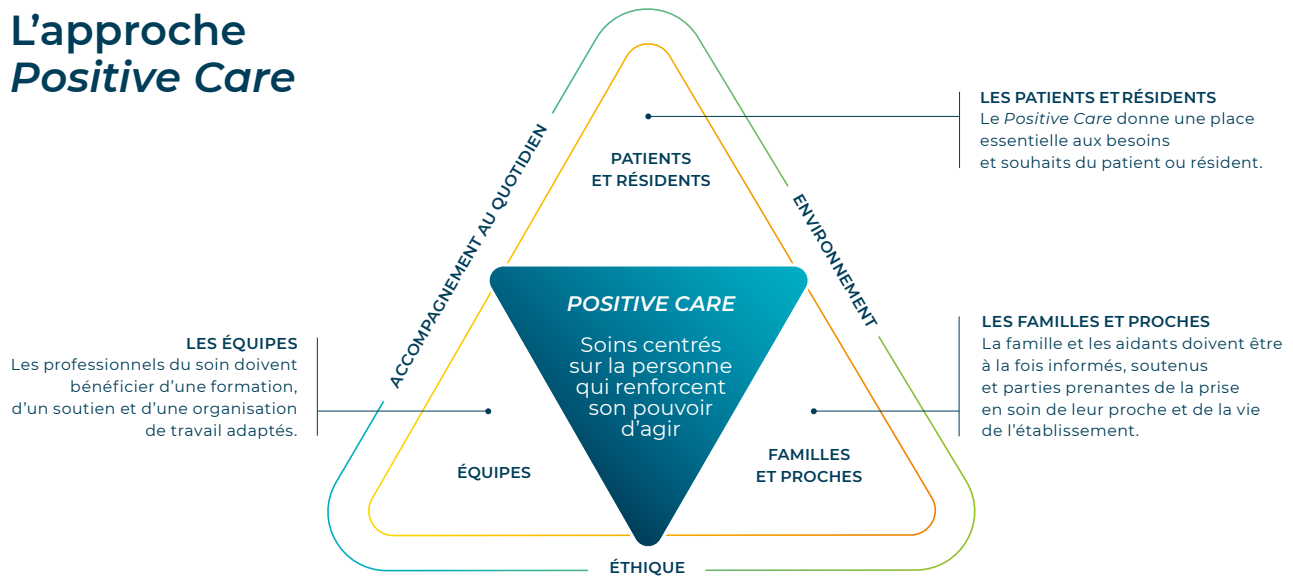
Née de notre expertise médico-sociale de prise en soin globale et personnalisée, l'approche *Positive Care* définit notre manière de prendre soin :

- nous prenons soin des personnes et pas seulement des maladies (approche globale) tout en respectant leur environnement ;
- avec pour objectif le maintien de la santé, tel que défini par l'OMS, par le biais d'un plan de soins personnalisé respectant la volonté du patient (démarche éthique) ;

- dans le cadre du plan de soins, l'utilisation des interventions non médicamenteuses (INM) est systématiquement recherchée.

Initialement centrée autour des interventions non médicamenteuses en maison de retraite, l'approche *Positive Care* a fait l'objet en 2023 d'une redéfinition plus large pour inclure le cadre de vie, l'aménagement des espaces, l'organisation des établissements et la formation des équipes.

L'approche Positive Care



Les priorités Clariane en lien avec le déploiement du *Positive Care* à horizon 2026 sont de :

- étendre l'approche à toutes les activités ;
- progresser dans la mesure de son déploiement et de ses impacts ;
- poursuivre le repérage des meilleures pratiques dans chacune des dimensions de l'approche, et leur essaimage et pérennisation dans l'ensemble du réseau à travers notamment la démarche qualité et la formation.

Le « Positive Care » dans toutes les activités

Les travaux collectifs mobilisant les équipes opérationnelles pour définir les applications spécifiques du *Positive Care* dans les activités de réhabilitation et de santé mentale (présentes en France, en Italie et en Espagne), sur la base des meilleures pratiques observées dans le réseau, ont démarré en 2024 et se poursuivent.

Mesurer le déploiement et l'impact du « Positive Care »

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE EN 2024



- Identifier ou développer les indicateurs de résultat complémentaires au score de Considération, permettant de mesurer plus précisément l'impact du *Positive Care* dans ses différentes dimensions et *in fine* sur la qualité du soin.

En 2024, cette recommandation formulée par le Comité de mission en 2024 a été mise en œuvre à travers l'intégration de trois nouvelles questions à l'enquête de satisfaction pour les maisons de retraite médicalisées. Les questions sont posées aussi bien aux résidents qu'aux familles :

- Dans quelle mesure vous/votre parent vous sentez-vous dans un environnement confortable, chaleureux, sécurisé sûr et convivial ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que votre vie quotidienne est adaptée à votre rythme, vos besoins et vos souhaits (interactions, repas, activités) ?

L'engagement de Clariane dans le programme ICOPE est une illustration de la mise en œuvre du *Positive Care* dans les établissements de santé. ICOPE (Integrated Care for Older People, d'après I cope en anglais, « Je fais face ») est un dispositif de prévention par le repérage des fragilités développé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui a pour objectif de permettre au plus grand nombre de vieillir en bonne santé. À destination des plus de 60 ans, il permet à partir de tests simples d'évaluer six fonctions essentielles : vision, audition, mémoire, mobilité, nutrition, humeur. Si une anomalie est repérée, une évaluation approfondie est réalisée et un suivi personnalisé est proposé. En 2024, dans le cadre de son partenariat avec l'Institut hospitalo-universitaire de Toulouse, Clariane s'est engagée dans le déploiement du programme ICOPE dans les cliniques de réhabilitation et de santé mentale du réseau Inicea.

- Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que les soins ont été personnalisés en fonction de vos besoins et de votre contexte personnel ?

En 2024, les réponses apportées à ces questions font ressortir un score de 8,3, 8,1 et 8,1/10. Le score associé à ces questions sera suivi par le Comité de mission comme indicateur complémentaire au score de considération à partir de 2025.

Cette évaluation de la perception de l'expérience de soins aussi appelé PREMS (*Patient-Reported Experience Measures*) repose sur le principe que le patient lui-même est une source d'information précieuse sur la qualité des soins et doit donc être associé pleinement à sa mesure.

En parallèle, Clariane travaille sur le déploiement de plusieurs indicateurs Groupe complémentaires sur le suivi du déploiement des pratiques *Positive Care* à horizon 2026, en lien notamment avec le recueil des directives anticipées, le respect des rythmes de vie et la traçabilité des Interventions non médicamenteuses.

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE EN 2024



- **Accroître la transparence sur la proportion de résidents qui répondent seuls à l'enquête de satisfaction, ou avec l'aide du personnel ou de la famille.**

En 2024, une question a été intégrée à l'enquête permettant de distinguer les réponses des résidents répondant seuls, accompagnés d'un proche, ou accompagnés d'un soignant.

Les questionnaires de satisfaction sont mis à disposition de tous les résidents en capacité de comprendre les questions et d'exprimer une réponse, selon l'évaluation de l'équipe soignante et du psychologue de l'établissement. Les résidents qui le souhaitent peuvent être accompagnés par un proche ou un professionnel pour répondre.

En 2024, 70 % des résidents ayant répondu à C-Satisfaction ont répondu avec l'aide d'un professionnel, 22 % seuls, et 8 % avec l'aide d'un proche. Ce taux ne varie pas significativement selon que les questionnaires sont au format papier ou en ligne.

L'analyse du taux de recommandation selon ce critère permet de constater, sur cette première année de collecte de l'information, que :

- Il y a peu d'écart entre le score de recommandation (NPS) parmi les résidents qui répondent seuls (+ 46) et les résidents qui répondent accompagnés d'un professionnel (+ 42), et le score moyen est plus bas lorsque le résident est accompagné d'un professionnel.
- Le taux de recommandation (NPS) est plus élevé parmi les résidents qui répondent accompagnés d'un proche (+53).

Éthique du soin

Au quotidien, les équipes sont confrontées à de nombreuses situations qui voient s'opposer différentes valeurs, la réglementation, la morale, les habitudes ou tout simplement des points de vue différents. Par exemple :

- *Comment impliquer activement les membres de la famille dans le processus de soins, tout en respectant la confidentialité du patient ou résident ?*
- *Comment se comporter envers un patient ou résident qui refuse catégoriquement un traitement ou un soin considéré comme essentiel à sa santé ou à son bien-être ?*
- *Comment faire respecter l'intimité d'une personne victime d'intrusions de la part d'autres patients ou résidents sujets à la déambulation ?*

L'animation du questionnement éthique en établissement peut prendre différentes formes : réunions d'équipe abordant des dilemmes éthiques rencontrés au sein de l'établissement, temps d'échanges ouverts aux familles ou encore événements permettant d'apporter l'éclairage d'experts externes.

Au niveau Groupe, différents outils en temps forts ont été mis en place pour soutenir les établissements dans leur démarche éthique, qui inclut l'éthique du soin :

- la Charte éthique détaille notamment les comportements attendus des collaborateurs à l'égard des personnes accompagnées et de leurs familles, dont une communication vraie et proactive, le respect, la dignité, et la bienveillance. Elle inclut des exemples de situations sensibles fréquemment rencontrées dans les établissements, en lien notamment avec les fragilités des personnes accompagnées, pour illustrer les comportements attendus. Elle est fournie et opposable à tous les employés ;
- un jeu de cartes « Parlons Valeurs » a été développé autour de cas pratiques et des dilemmes éthiques qu'ils soulèvent, afin de pouvoir en discuter en équipe ;
- un e-learning dédié aux Valeurs a été déployé à destination des collaborateurs ;
- chaque année, le « Mois des valeurs » est consacré dans l'ensemble du Groupe à des actions de communication et de formation portant spécifiquement sur les Valeurs et les comportements éthiques attendu ;
- concernant l'intégration des nouveaux collaborateurs, tout nouvel arrivant reçoit un document récapitulatif des valeurs et engagements éthiques dans lequel figurent les différents canaux d'alerte, et une présentation de nos valeurs est réalisée au cours des parcours d'intégration.

En 2024, les principales actions menées en lien avec l'éthique du soin et la prévention de la maltraitance incluent :

- la diffusion d'un guide *Positive Care* « Donner du sens aux soins, repères sur le questionnement éthique » élaboré par un Groupe de travail regroupant les différents pays du Groupe. Ce guide destiné aux soignants vise entre autres à présenter une méthodologie simple pour aborder les situations complexes qui posent un problème éthique. Il insiste en particulier sur l'importance de la prise en compte de pluralité des regards (des différents professionnels, des patients ou résidents et de leur proche) et d'un cadre neutre, confidentiel et bienveillant pour mener à bien ces réflexions ;
- un état des lieux des pratiques existantes et des besoins des équipes dans les différents pays pour développer la culture du questionnement éthique. Les professionnels interrogés ont exprimé un besoin de sensibilisation des équipes et de formation de référents au sein des établissements ;
- en Allemagne, une formation qualifiante de 30 heures au rôle de « conseiller éthique » a été créée : les collaborateurs formés (15 en 2024) ont pour mission d'aider leurs collègues dans l'identification, la discussion et la résolution des problématiques éthiques rencontrées.

Les formations se poursuivront en 2025. De plus, une campagne de sensibilisation « *Parler, quand personne ne dit rien* » a été menée à destination des collaborateurs, des résidents et de leurs proches sur toutes les formes de violence liées au soin, pour renforcer la vigilance de chacun dans la détection et le signalement de ces situations et la connaissance des outils (procédure d'alerte, formations, charte éthique).

En 2025, Clariane a pour objectif continuer à développer de nouveaux contenus et outils, en favorisant des formats facilitant l'engagement des collaborateurs (mise en situation, vidéo), pour soutenir les équipes dans le développement du questionnement éthique.

Le *Positive Care* dans les maisons de retraite

Les principales actions menées en 2024 plus spécifiquement dans les maisons de retraite sont détaillées ci-dessous.

Projet personnalisé

Le projet personnalisé est un document élaboré avec le résident, ses proches et les équipes pour adapter l'accompagnement quotidien du résident (planning de soins, vie sociale, interventions non médicamenteuses, personnalisation de sa chambre) selon trois axes :

- les goûts, les souhaits, l'histoire et les habitudes de vie de la personne ;
- ses capacités ;
- ses besoins et ses risques en matière médicale et de soins.

Des objectifs prioritaires d'accompagnement tels que « maintenir le lien social et la citoyenneté de la personne » ou encore « accompagner au quotidien l'anxiété du résident de jour comme de nuit » sont établis. Ces objectifs concernent les sujets les plus prégnants pour la personne. En fonction de chacun, ces objectifs pourront être plus axés sur des soins médicaux, sur la vie sociale, ou encore sur le confort et la qualité de vie.

La construction du projet personnalisé démarre dès la pré-admission et s'étale sur toute la période d'intégration du résident pour se concrétiser au plus tard à la fin du troisième mois. Une fois les informations recueillies auprès du résident et de ses proches, la concertation entre les différents professionnels en charge de l'accompagnement permet d'aboutir à une proposition de projet, qui est ensuite présentée au résident et à sa famille pour validation. Le projet personnalisé est actualisé lorsque l'état de santé, l'autonomie ou les souhaits de la personne évoluent et *a minima* une fois par an.

L'élaboration et la mise à jour du projet personnalisé présentent des spécificités dans chaque pays, liées à la réglementation locale.

En 2024, Clariane a organisé un groupe de travail avec les directeurs médicaux et des opérationnels pour réfléchir à une meilleure intégration des habitudes et rythmes de vie des résidents dans l'organisation de nos maisons de retraite. Après un état des lieux des outils de recueil des préférences des résidents déjà existants, les membres ont

construit une grille de recueil des rythmes de vie avant l'admission en institution et de mesure des écarts après arrivée en institution. La difficulté de mise en œuvre réside dans le compromis entre les préférences individuelles et les organisations collectives. L'objectif est de tester la grille dans des établissements pilotes en 2025, afin de préparer son déploiement à grande échelle.

À fin 2024, 98,3 % des résidents dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe avaient un projet personnalisé à jour, contre 87,7 % à fin 2023. Cette progression, au-delà de la cible fixée pour 2024 de 97 %, traduit le renforcement de la formation des équipes en matière de formalisation des objectifs du projet personnalisé et de traçabilité des mises à jour. L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de minimum 99 % d'ici 2026.

Les interventions non médicamenteuses

Les interventions non médicamenteuses (INM) correspondent à un ensemble de techniques de soins, d'approches environnementales et d'approches humaines qui ont pour objectif de :

- améliorer le bien-être de la personne et sa qualité de vie ;
- maintenir les capacités cognitives, motrices et sensorielles ;
- solliciter les aptitudes sociales ;
- réduire les symptômes psychologiques et comportementaux.

Les INM utilisées dans le réseau correspondent à des techniques et approches scientifiquement validées et pratiquées par des personnes formées. En 2024, un guide *Positive Care* « Promouvoir les interventions non médicamenteuses en maison de retraite » à destination des soignants a été partagé dans tous les pays avec les directions responsables de leur mise en œuvre à l'échelle locale. Il présente à travers des fiches pratiques 16 INM courantes, les indications associées, et des méthodes pour évaluer leur efficacité.

Exemples d'INM utilisées dans le Groupe :

- **Silverfit** : système interactif de stimulation cognitive et motrice pour les résidents. Il a été élaboré pour ressembler à un jeu vidéo avec un écran, un ordinateur et une caméra 3D qui peut détecter les mouvements du corps ;
- **Formacube** : outil de stimulation cognitive et d'exercice de la flexibilité mentale. Il est composé de cubes en plastique de différentes tailles qui s'emboîtent les uns dans les autres pour créer des modules. L'objectif est de manipuler les cubes pour reproduire des modèles et former des figures géométriques ;
- **la médiation animale ou thérapie assistée par l'animal** est choisie pour créer un lien familial entre les participants et améliorer les troubles de l'humeur. La zoothérapie consiste à recourir à l'animal comme moyen thérapeutique. Elle peut être réalisée par un collaborateur préalablement formé ou un prestataire extérieur. L'animal est également formé et entraîné à cette thérapie.

COGNITIF

Stimulation de la flexibilité mentale (ex. : Formacube)



COMPORTEMENTAL

Médiation animale



FONCTIONNEL

Rééducation physique (ex. : console de jeu Silverfit)



En 2025, les travaux engagés par Clariane en lien avec la traçabilité des interventions non médicamenteuses réalisées en établissement se poursuivent dans le but de pouvoir mieux mesurer leur déploiement et leur efficacité.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Le score de Considération a été sélectionné comme indicateur clé de performance pour l'initiative. Il reflète en effet la finalité de l'approche *Positive Care* qui est de placer le ressenti des personnes accompagnées et de leurs proches au centre de la prise en soin.

Le score de Considération correspond à la moyenne des résultats obtenus lors de l'enquête de satisfaction conduite annuellement par l'institut de sondage Ipsos auprès des résidents, patients et famille à la question : « Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous le sentiment que vous/votre parent(e) est bien considéré(e) et respecté(e) ? ». Depuis 2023, cette question figure dans les questionnaires de satisfaction de tous les domaines d'activités du Groupe.

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Score de Considération	Groupe : 8,3/10 Score ≥ 8,0/10 dans 5 des 7 pays du Groupe	Groupe : 8,3/10 Score ≥ 8,0/10 dans 5 des 7 pays du Groupe	Score Groupe ≥ 8,0 au niveau Groupe et dans chaque pays du Groupe

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT DU COMITÉ DE MISSION

Pierre-Yves Pouliquen, rapporteur du Groupe de travail « Considération »

Le *Positive Care* incarne véritablement l'esprit de l'entreprise à mission. Il touche directement au cœur de métier de Clariane, et le lien avec la raison d'être est évident. La traduction de cette manière de prendre soin dans des gestes concrets et quotidiens, qui s'adaptent à la diversité des activités et des pays, à la spécificité de chaque établissement, mais forment une identité commune : c'est tout l'enjeu de cette initiative. Les actions menées en 2024 notamment pour mesurer la perception du *Positive Care* par les personnes accompagnées et leurs proches, à travers l'enquête de satisfaction, et pour définir les marqueurs du *Positive Care* dans les cliniques, vont dans ce sens.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- la participation aux questionnaires de satisfaction et les éventuels freins à la participation ;
- le score de Considération : comparaison entre activités et pays, répartition des établissements, et liens avec les principaux indicateurs de satisfaction ;

- l'accompagnement de la fin de vie au sein du *Positive Care* ;
- la définition du *Positive Care* pour les établissements de santé.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite approfondir les sujets suivants :

- la mesure du déploiement du *Positive Care* et du ressenti des personnes accompagnées, avec une attention particulière portée à l'expression des personnes atteintes de troubles cognitifs ou psychiatriques ;
- l'impact du *Positive Care* sur la satisfaction et la rétention des collaborateurs ;
- la contribution de l'ensemble des métiers au *Positive Care* ;
- la formation et le soutien des équipes concernant l'accompagnement de la fin de vie, avec une attention particulière portée au recueil et au respect des volontés des personnes accompagnées et la promotion de leurs droits.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- Définir, à moyen terme, un indicateur de performance multidimensionnel permettant de mesurer le déploiement des pratiques *Positive Care* pour chaque dimension de la démarche, en priorisant la mesure du recours aux interventions non médicamenteuses.
- Augmenter la visibilité des marqueurs de la démarche *Positive Care* spécifiques à l'accompagnement de la fin de vie.
- Concernant le score de considération : renforcer la différenciation par activité des objectifs et des plans d'actions.

3.1.2 Information et orientation des personnes en situation de fragilité

OBJECTIF



Informer et orienter les personnes en situation de fragilité et leurs proches pour les aider à accéder au soin adapté et au soutien psychologique et social disponible via les services publics et associatifs et/ou au sein de la communauté Clariane.

ACTIONS

La raison d'être de Clariane, « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité », implique une présence allant au-delà de la prise en soin et des frontières du réseau Clariane. Cette présence revêt de multiples dimensions : écoute, soutien psychologique, mais également information et conseil, y compris en amont et en aval du soin.

Dans le cadre de sa feuille de route d'entreprise à mission, Clariane s'engage à informer et orienter les personnes en situation de fragilité et leurs proches pour les aider à accéder aux soins adaptés à leurs besoins et au soutien psychologique et social disponible auprès des services publics, associatifs et au sein de la communauté Clariane.

Cet engagement couvre les informations relayées par le Groupe et ses collaborateurs à destination du grand public et également des résidents, patients et familles, à travers les différents points de contact (établissements, lignes téléphoniques, digital), sur les trois thèmes suivants :

- 1/ **prévention et vulgarisation** : informations et ressources pédagogiques sur les pathologies et fragilités qui entrent dans le champ d'expertise de Clariane ;
- 2/ **solutions et services** : principales solutions disponibles pour prendre en charge les personnes en situation de fragilité, au sein de la communauté Clariane et en dehors ;
- 3/ **soutien social et psychologique** : information sur les aides sociales pour le financement des soins et le soutien psychologique gratuit disponible (public et associatif) pour les personnes en situation de fragilité et les aidants.

Besoins d'information

Points de contact



Établissements



Ligne téléphonique



Digital



1

Fragilités et pathologies



2

Solutions et services



3

Soutien social et psychologique

De nombreuses actions sont déjà mises en place sur cet enjeu, qui touche au cœur de la mission du Groupe, notamment :

- des événements ouverts à tous sont organisés en établissement (« Cafés des aidants », « Cafés Alzheimer », « Cafés psycho ») et en ligne (visioconférences) pour informer et échanger sur ces sujets. Par exemple, dans le cadre des semaines Alzheimer 2024, les équipes de Korian France ont proposé une conférence en ligne sur le thème « Mieux comprendre la maladie d'Alzheimer et les troubles apparentés pour maintenir le lien avec son proche » et des tests de la mémoire dans 80 établissements participants ;
- à travers leurs sites internet et réseaux sociaux, les marques de la communauté Clariane contribuent à faire connaître et mieux comprendre les principales pathologies et fragilités qui entrent dans le champ de leur expertise. L'année 2024 a notamment été marquée par une campagne d'information nationale portée par les cliniques Inicea en France pour sensibiliser le grand public à l'importance de déstigmatiser les troubles de la santé mentale ;



- en complément des informations disponibles en ligne et directement auprès des collaborateurs en établissement, des lignes téléphoniques sont en place dans tous les pays pour répondre aux questions sur les services et offres Clariane ;
- en France, une ligne d'écoute indépendante du service client et non commerciale, le Fil Clariane, a été mise en place en 2023. Accessible gratuitement, elle permet à toute personne confrontée à la perte d'autonomie ou à des difficultés de santé ainsi qu'à ses proches de bénéficier de l'écoute et des conseils de professionnels (infirmiers et assistants sociaux).

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE EN 2024

- Préciser l'articulation entre les différents dispositifs de conseil et d'orientation ainsi que le public visé, l'ambition et les moyens de communication associés à chacun.

Pour aller plus loin, et conformément à la recommandation formulée par le Comité de mission en 2023, le Groupe a développé en 2024 un standard d'information et d'orientation des personnes en situation de fragilité. Il définit les informations que le Groupe souhaite pouvoir relayer systématiquement, dans tous ses pays d'opération, sur les thèmes et *via* les points de contact listés ci-dessus, à horizon 2026. Les objectifs associés au déploiement de ce standard sont de :

- mettre à disposition une information facilement accessible à tous, fiable, et facile à comprendre ;
- contribuer à faire connaître les sources d'informations et dispositifs publics et associatifs à destination des personnes en situation de fragilité ;

- renforcer la formation des collaborateurs, qui sont le principal relais de ces informations auprès des personnes en situation de vulnérabilité et leurs proches ;
- intégrer le standard aux procédures existantes de gestion de la qualité pour homogénéiser et pérenniser sa mise en œuvre.

L'indicateur rend compte du niveau d'information disponible dans chaque pays du Groupe sur les thèmes et points de contact listés dans le standard. Le score de chaque pays est pondéré de sa part dans le chiffre d'affaires du Groupe.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Déploiement du standard Groupe d'information et orientation des personnes en situation de fragilité	NA (standard en construction en 2024)	58 %	100 %

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Pierre-Yves Pouliquen, rapporteur du Groupe de travail « Considération »

« L'élaboration du standard a permis de préciser les contours de l'initiative. A travers les centres d'appel, les sites internet ou encore les informations données directement par les établissements, Clariane peut avoir un impact considérable sans néanmoins se substituer à des dispositifs existants. Il s'agit de contribuer à une meilleure compréhension par le grand public des fragilités et des solutions qui existent pour les accompagner, mais aussi des dispositifs publics et associatifs qui ont vocation à soutenir les personnes fragiles et les aidants sur le plan social et psychologique. Ces dispositifs sont nombreux dans les pays d'implantation de Clariane mais souvent encore trop peu connus, c'est pourquoi nous encourageons le Groupe à jouer ce rôle de relais.

En 2024, le Comité de mission a suivi l'élaboration du standard d'information et d'orientation des personnes en situation de fragilité, afin notamment de s'assurer que les besoins d'informations auxquels il vise à répondre soient alignés avec l'objectif de l'initiative. Lui ont été présentés les différents types d'information et les canaux de diffusion prévus dans le standard formalisé selon ses recommandations.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite approfondir les sujets suivants :

- l'évaluation du déploiement à date du standard et des objectifs à horizon 2026 ;
- la contribution des Conseils de parties prenantes en établissement à l'amélioration de l'information et de l'orientation des personnes en situation de fragilité.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- Relayer et faire connaître en priorité les dispositifs d'information et de soutien publics et associatifs.

3.1.3 Soutien social et psychologique des collaborateurs

OBJECTIF

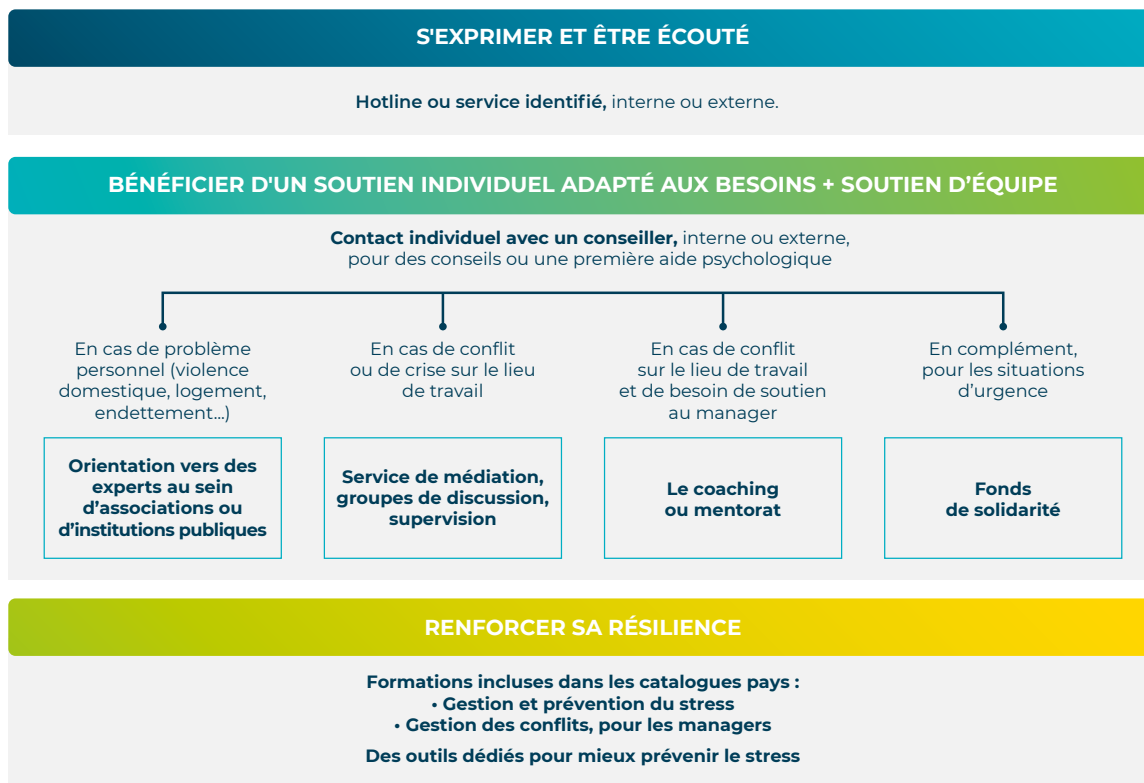


Soutenir les collaborateurs qui traversent des moments de fragilité dans leur vie personnelle ou professionnelle en leur fournissant une assistance psychologique et sociale, un soutien matériel temporaire dans les situations d'urgence, et une aide à la gestion du stress et des conflits.

ACTIONS

Les collaborateurs du Groupe s'engagent chaque jour aux côtés des patients et des résidents pour les accompagner et les soigner. Clariane souhaite donc leur apporter son soutien lorsqu'ils sont eux-mêmes en difficulté.

En 2022, Clariane a développé un standard de soutien social et psychologique aux collaborateurs, défini par un groupe de travail transnational. Il décrit les différents types d'accompagnement que le Groupe souhaite pouvoir proposer à tous ses collaborateurs.



L'initiative vise à **compléter le dispositif existant dans les différents pays où le Groupe est implanté avec pour objectif de pouvoir proposer à tous les collaborateurs du Groupe à horizon 2026 des solutions répondants aux besoins listés ci-dessus.**

Le dispositif a été renforcé en 2024, avec notamment :

- le déploiement en France du fonds de solidarité, créé en octobre 2023, qui permet d'apporter aux collaborateurs confrontés à une situation d'urgence (hébergement, alimentation, mobilité, obsèques) un accompagnement exceptionnel sous la forme d'une prise en charge de frais. 555 collaborateurs ont bénéficié du fonds de solidarité en 2024. Le fonds est un nouvel outil à disposition des assistantes sociales dédiées aux collaborateurs de Clariane en France, qui ont par ailleurs effectué 2 737 prises de

contact et 685 accompagnements, soit deux fois plus d'accompagnements qu'en 2023, grâce notamment aux efforts soutenus de communication interne sur l'offre de soutien social et psychologique. Un fonds de solidarité a été créé dans le même objectif en Allemagne fin 2024 ;

- le renforcement en Italie de la communication autour de la ligne d'écoute psychologique externe ouverte fin 2023, accessible 7 j/7, 24 h/24, anonyme et confidentielle, à disposition de tous les collaborateurs, à l'instar de la ligne existant déjà en France depuis 2018 ;
- en Espagne, le lancement d'une plateforme de soutien psychologique externe regroupant plusieurs services (séances individuelles avec un psychologue, thérapies de groupe, contenus de prévention en matière de santé mentale), dont plus de 200 collaborateurs ont bénéficié en 2024.

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE EN 2024



- Enrichir le volet du questionnaire de satisfaction des collaborateurs portant sur le soutien social et psychologique, pour disposer à moyen terme d'indicateurs de résultat plus précis relatifs à l'impact du soutien et de ses différentes modalités, mesurant à la fois le niveau d'information reçu et la satisfaction pour les collaborateurs ayant eu recours aux services proposés.**

En 2024, 72 % des collaborateurs ont indiqué être « Tout à fait d'accord » ou « D'accord » avec l'affirmation : « Je pense pouvoir recevoir le soutien social et/ou psychologique dont j'ai besoin en cas de problème personnel ou professionnel », contre 71 % en 2023.

De plus, deux nouvelles questions ont été ajoutées au questionnaire de satisfaction des collaborateurs afin de mesurer leur niveau de connaissance et de confiance vis-à-vis du dispositif de soutien social et psychologique. Il en ressort que 64 % des collaborateurs estiment avoir

suffisamment d'information sur les services de soutien social et psychologique proposés par Clariane, et que 56 % utiliseraient ces services en cas de besoin. Les répondants qui n'utiliseraient pas ces services évoquent majoritairement dans leurs réponses des craintes quant à leur confidentialité, ou une préférence pour des services n'étant pas proposés par leur employeur concernant des problématiques d'ordre personnel. Ces premiers résultats confirment l'importance de continuer à renforcer la communication sur ces services.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Déploiement du standard Groupe de soutien social et psychologique des collaborateurs	59 %	72 %	100 %
Taux d'absentéisme	11,4 %	10,4 %	≤ 10,8 %

Le premier indicateur rend compte du niveau de déploiement dans chaque pays du Groupe des outils couverts par le standard. Le score de chaque pays est pondéré par son nombre de collaborateurs. Les avancées décrites ci-dessus sont reflétées dans la progression du taux de déploiement du standard de soutien social et psychologique, qui passe de 59 % à fin 2023 à 72 % à fin 2024.

Les risques psychosociaux ont été identifiés comme l'une des principales causes de l'absentéisme chez Clariane, dans le cadre notamment des travaux menés conjointement sur ce sujet depuis 2020 avec les partenaires sociaux au sein du Comité d'entreprise de la société européenne (CESE). L'absentéisme est donc également utilisé comme indicateur clé de performance de cette initiative. L'absentéisme

recouvre plusieurs formes d'absences : les accidents du travail, les accidents de trajet, les arrêts maladie simples et les maladies professionnelles. Les causes sont par conséquent multiples et multifformes.

En 2024, le taux d'absentéisme a baissé de 1 point. Cette évolution est due à la poursuite de l'alignement des définitions de l'absentéisme dans les différents pays, qui a permis de progresser dans la précision de la donnée. Ce taux qui reste à un niveau élevé peut avoir un effet déstabilisant pour l'organisation du travail et les services de soin au quotidien dans les établissements, c'est pourquoi la prévention de l'absentéisme est un objectif prioritaire pour Clariane.

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Pierre-Yves Pouliquen, rapporteur du Groupe de travail « Considération »



La montée en puissance du fonds de solidarité en France avec sa première année pleine d'exercice est un succès à souligner. C'est une action très concrète en faveur des collaborateurs les plus vulnérables, qui reflète complètement l'esprit de cet engagement : se sentir considéré, c'est aussi se sentir soutenu face aux difficultés et savoir que l'on peut l'être. Il nous paraît donc tout à fait pertinent de décliner ce dispositif dans tous les pays. De manière plus générale sur le soutien social et psychologique, l'information des salariés et leur confiance dans les services proposées restent clés et on ne peut qu'encourager Clariane à maintenir et renforcer ses actions de communication et de formation sur le sujet.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les différents outils de soutien social et psychologique couverts par le standard et l'avancée de leur déploiement dans les différents pays ;
- les résultats de l'enquête de satisfaction des collaborateurs, qui fournit des indicateurs complémentaires pour l'analyse des progrès sur cette initiative, le taux de participation et les éventuels freins à la participation.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite approfondir les sujets suivants :

- les différentes formes d'assistance psychologique externe mises à disposition des collaborateurs ;
- le recours à des partenaires privés, publics et associatifs dans le cadre du standard.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- Poursuivre les efforts engagés pour faire connaître les dispositifs de soutien psychologique et social aux collaborateurs, et construire la confiance dans ces dispositifs, en s'appuyant notamment sur le management de proximité, la sensibilisation entre pairs et les procédures d'intégration des nouveaux collaborateurs.
- Analyser les freins psychologiques et culturels pouvant limiter le recours à ces dispositifs et les leviers pour les prendre en charge, en portant une attention particulière aux sources potentielles d'un manque de confiance en ces dispositifs et les leviers pour y remédier.
- Veiller à ce que les managers soient formés à l'écoute de leurs collaborateurs afin de prévenir les risques psychosociaux et de les orienter vers des outils de soutien social et psychologique si nécessaire.
- Étudier les possibilités de partenariats pour permettre aux collaborateurs d'accéder à des biens de première nécessité à moindre coût.

3.1.4 Santé et sécurité des collaborateurs

OBJECTIF



Renforcer les activités de prévention en matière de santé et sécurité au travail afin d'éviter les accidents du travail, diminuer la pénibilité et aider les collaborateurs à prendre soin de leur bien-être physique et mental.

ACTIONS

Le système de management Santé & Sécurité du Groupe s'articule autour des six piliers suivants :

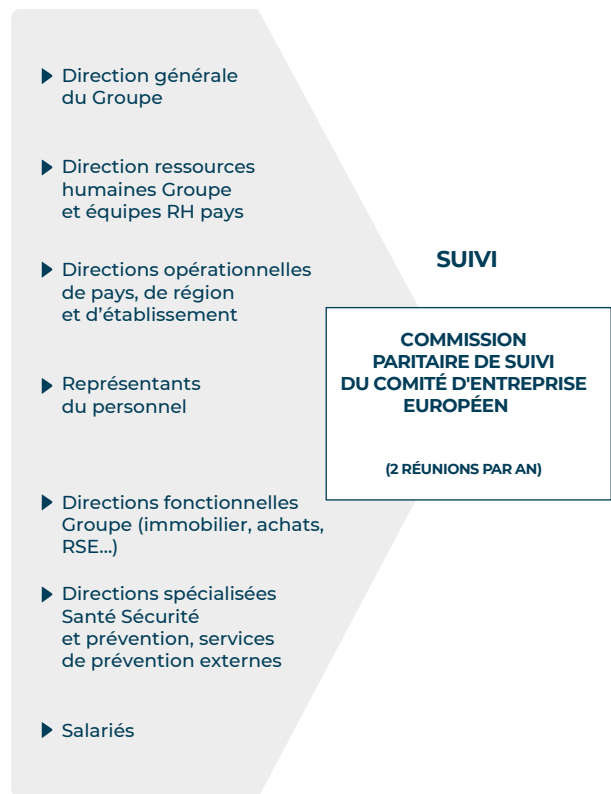
1. Dialoguer avec les partenaires sociaux.
2. Impliquer la ligne managériale.
3. Identifier et prévenir les risques.
4. Exploiter l'analyse des données sur l'accidentologie.
5. Former et sensibiliser.
6. Poursuivre l'amélioration continue.

En 2021, la Direction de Clariane et les membres du Comité d'entreprise européen (CEE) ont adopté un protocole européen sur la santé et la prévention des risques professionnels. Il regroupe 25 mesures existant dans au moins un pays et devant être déployées dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère. Leur mise en œuvre est suivie tous les six mois par une commission paritaire de suivi du protocole sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels.

LE PROTOCOLE SANTÉ SÉCURITÉ DU COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN



LES ACTEURS



En complément, tous les pays du Groupe disposent d'outils et de commissions dédiées au suivi et à l'analyse des motifs d'accidents du travail, afin de mettre en place des dispositifs de prévention. Les résultats en matière de santé et sécurité sont suivis tous les mois par les différentes instances de gouvernance du Groupe, à savoir le Comité de direction générale du Groupe et son Comité risques, éthique et conformité, ainsi que lors des revues d'activité par les Comités de direction de chaque pays.

Six types d'accidents ont été identifiés à travers les différentes activités de Clariane :

- entorses et foulures dues à une mauvaise manipulation des résidents ou des patients ;
- glissades ;
- plaies superficielles ou abrasions ;
- exposition à l'agression ;
- exposition à des produits chimiques dangereux ;
- accidents de la route pendant le temps de travail.

Parmi ces accidents-types, les entorses dues à une mauvaise manipulation des résidents ou des patients et les glissades sont les plus fréquents au sein de Clariane.

En 2024, l'analyse de ces données a indiqué une augmentation dans le nombre d'accidents au travail causés par les glissades. Par conséquent, le Groupe a intégré sa politique de chaussures de sécurité, adaptées aux différents métiers, au sein du Standard de management pour la prévention contre les glissades.

L'analyse des données permet aussi de comparer les différentes situations entre les pays, de partager les meilleures pratiques, et de décider des thèmes des campagnes partagées de sensibilisation.

En 2024, les actions santé-sécurité ont notamment été marquées par :

- au niveau Groupe :
 - la poursuite de la mise en place et de la formation de référents santé-sécurité au sein de chaque établissement ;
 - la poursuite de l'étude SMOKEOUT, en partenariat entre la fondation Clariane et l'université Paris-Saclay, dont l'objectif est de proposer un programme innovant de lutte contre le tabagisme, concerté et adapté aux personnels des établissements du réseau Clariane. En 2024, près de 3 500 collaborateurs ont répondu au questionnaire qui va alimenter la phase de conception du programme en 2025 ;

- le déploiement de campagnes de sensibilisation dans les établissements, communes à tous les pays, menée par la mascotte pour la sécurité au travail O.S.C.A.R. (*Occupational Safety Commitments And Rituals – Engagements et rituels en matière de sécurité au travail*). En 2024, trois campagnes ont été menées sur les thèmes des charges lourdes, des glissades et des agressions ;
- au niveau pays :
 - en France, la poursuite de l'augmentation des rails de transfert pour éviter les charges lourdes :
 - en 2024, 116 établissements supplémentaires ont été équipés, soit une moyenne de 25 % des chambres du parc désormais équipées,
 - la diffusion de six ateliers d'activité physique en ligne conçus spécifiquement pour les soignants, dans le cadre du partenariat entre la Fondation Clariane « Aimer Soigner » et l'association SPS (Soins aux professionnels de santé) ;
 - en Italie, le déploiement d'un nouveau programme de formation pour sensibiliser les collaborateurs à la prévention du risque d'agression ;
 - en Belgique, le déploiement de journées de sensibilisation autour de la santé-sécurité au travail ;
 - en Allemagne, la mise en place de visites santé-sécurité en établissement par les membres du management.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	37	31	29
Taux d'absentéisme	11,4 %	10,4 %	≤ 10,8 %

Nous observons une diminution constante du taux de fréquence des accidents du Groupe qui s'élève à 31 en 2024 contre 37 en 2023, reflétant une diminution du nombre d'accidents de 15 %. Le taux de fréquence des accidents a particulièrement diminué en France (42 en 2024 contre 56 en 2023), en raison :

- de la requalification de certains accidents en maladies par les caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) – impact de 12 points ;

- de la poursuite des actions de prévention – impact de 2 points.

Compte tenu des délais de publication, les taux de fréquence présentés n'excluent pas toutes les déclarations d'accidents du travail ayant fait l'objet d'un rejet de la part des organismes de sécurité sociale des différents pays, notamment en Belgique et en Espagne, sauf en France où le taux de fréquence pour 2024 exclut pour la première fois les déclarations des accidents de travail requalifiées par les caisses primaires d'assurance maladie (CPAM).

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Pierre-Yves Pouliquen, rapporteur du Groupe de travail « Considération »

La dynamique engagée sur les actions de prévention est tangible. On le voit notamment à travers le renforcement progressif du réseau de référents santé et sécurité sur site, formés à ce rôle de préventeur, mais aussi à travers les visites managériales de sites qui permettent de montrer que le sujet est porté jusqu'au plus haut niveau. Ces actions vont dans la bonne direction pour ancrer durablement la culture sécurité. En parallèle, il nous semble important de continuer à progresser sur l'analyse des données d'accidentologie et d'absentéisme et notamment des écarts entre les pays et les établissements, car mieux comprendre les déterminants permet de mieux cibler les actions de prévention.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les données d'accidentologie (disparité entre sites, corrélations avec les autres indicateurs RH et qualité, et taux de gravité) ;
- les formations en matière de santé et de sécurité dans les différents pays ;
- les améliorations qui devraient permettre d'atteindre l'objectif de fréquence fixé pour 2026.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite continuer à suivre :

- les analyses de données visant à approfondir la compréhension des causes de l'accidentologie ;
- le déploiement du réseau de référents santé et sécurité en établissement.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- Publier plus d'informations sur les causes des différences de taux de fréquence et de gravité des accidents de travail entre les pays et les activités.
- En matière de prévention en santé, relayer et faire connaître en priorité les dispositifs publics existants.



3.2 Équité

Faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, résidents et leurs familles, nos collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement.

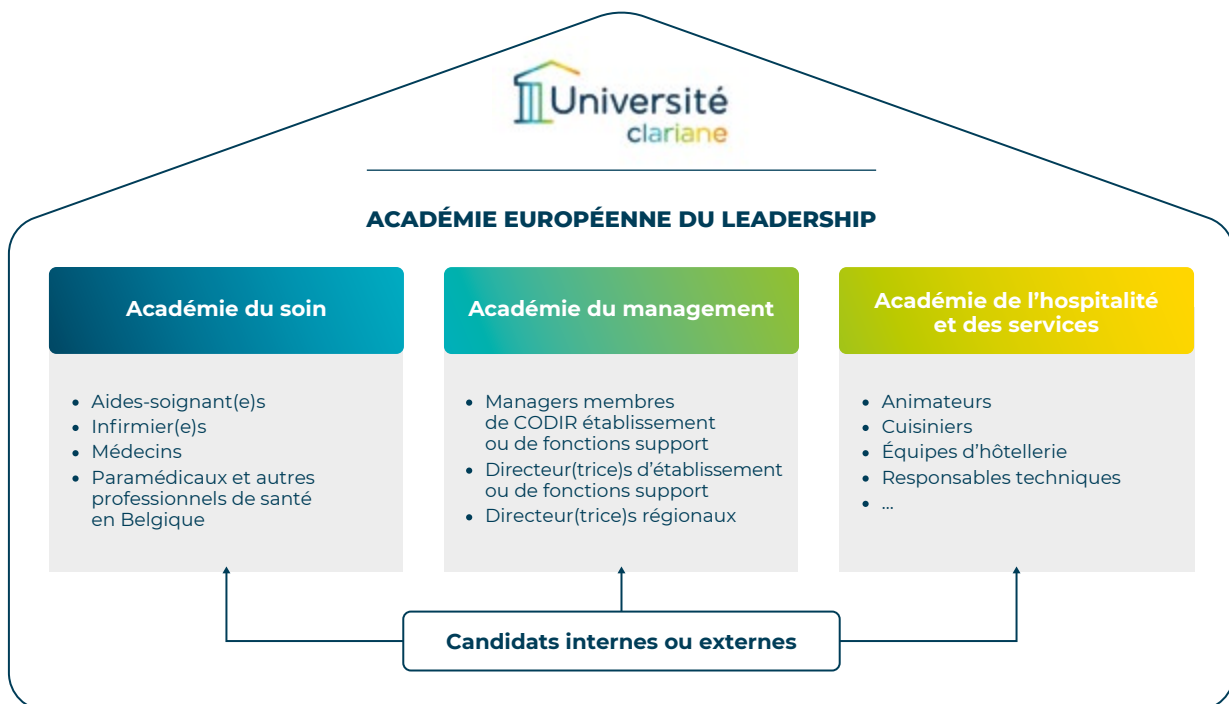
3.2.1 Formation et promotion professionnelle

OBJECTIF



Développer l'employabilité à travers la formation qualifiante tout au long du parcours du collaborateur, pour permettre à chacun de progresser et d'évoluer professionnellement.

ACTIONS



Développer l'employabilité à travers la formation qualifiante est un axe fort de la marque employeur de Clariane.

L'Université Clariane, lancée en 2023, en France et en 2024 en Allemagne et en Italie, est une évolution des Académies Clariane qui existaient dans ces pays. Elle marque une nouvelle étape dans l'engagement du Groupe à soutenir la promotion professionnelle par la formation et rassemble sous un même toit l'ensemble des formations proposées, tant en interne qu'avec des écoles et instituts partenaires. Il s'agit aussi bien de formations continues, dont certaines

sont certifiantes, que de formations diplômantes, par apprentissage, reconversion professionnelle ou validation des acquis de l'expérience.

Les Universités Clariane remplissent plusieurs missions-clés :

- structurer les offres de formations au sein de quatre académies : Académie du soin, Académie de l'hospitalité et des services, Académie du management et Académie du leadership ;

- communiquer plus largement auprès des collaborateurs et du public externe (dans un objectif de recrutement) ;
- développer l'offre de programmes diplômants et certifiants.

L'engagement pris par Clariane dans le cadre de cette initiative porte sur le nombre de collaborateurs engagés dans des parcours qualifiants, qui mènent à un diplôme externe ou à une certification reconnue. Les principaux types de parcours qualifiants sont présentés ci-dessous.

L'apprentissage pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Clariane a également fait le choix de former *via* l'apprentissage sur ses principaux métiers en France et en Allemagne, avec un focus sur les métiers d'aides-soignants et de cuisiniers en France, et le métier d'infirmier en Allemagne. Fin 2024, le Groupe comptait 3 116 apprentis, dont 2 051 en Allemagne et 1 065 en France. Au total, le nombre d'apprentis au sein du Groupe représente 5 % des ETP à fin décembre 2024.

Le recours à l'apprentissage permet de recruter et de fidéliser les collaborateurs de demain et de constituer un vivier de futurs diplômés sensibilisés aux valeurs Clariane et accompagnés par une communauté de tuteurs, tout en participant à l'effort sociétal de formation initiale aux métiers du soin et de l'hospitalité. Le programme « Generalistik » en Allemagne et la forte accélération de l'apprentissage en France pour les aides-soignants font du Groupe un acteur pionnier et engagé sur l'apprentissage, avec notamment la création en France d'une véritable filière d'apprentissage pour les aides-soignants, qui n'existait pas avant 2017.

Promouvoir la voie de la validation des acquis de l'expérience

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un des leviers de la promotion sociale au sein de Clariane. Elle permet aux collaborateurs de poursuivre un parcours qualifiant tout en continuant à exercer leur activité professionnelle.

En France, ce dispositif permet aux collaborateurs justifiant d'une expérience professionnelle d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, et ce, sans avoir à reprendre un cursus scolaire. Fin 2022, Clariane a ouvert l'accès au dispositif pour les personnels faisant fonction d'aide-soignant (y compris en CDD). En 2024 en France, plus de 1 000 collaborateurs étaient engagés en VAE et accompagnés tout au long de leur parcours par l'Université Clariane.

Le taux de réussite d'obtention de ces diplômes est de 78 % et spécifiquement de 68 % sur le diplôme d'aide-soignant, et ce grâce à l'accompagnement individualisé et renforcé avec des tuteurs de l'Université Clariane.

Promouvoir la voie des parcours de reconversion

En France, Clariane a mis en place en 2021 un dispositif appelé « Passerelle » fondé sur le dispositif transition collective permettant à des collaborateurs occupant des fonctions d'hôtesse de caisses au sein de l'entreprise Monoprix et d'agents de nettoyage au sein de l'entreprise Derichebourg de devenir aides-soignants par le biais de la formation professionnelle en milieu de travail au sein de nos établissements. Ces salariés de Monoprix et de Derichebourg ont obtenu leur diplôme d'aide-soignant par le biais de la VAE et exercent depuis le métier d'aides-soignants en CDI au sein de nos structures.

De nouveaux parcours de reconversion professionnelle ont été également mis en place en 2024, permettant des évolutions transversales entre la filière de l'hébergement/la cuisine et le soin mais également du soin à l'hébergement/la cuisine.

La formation continue des directeurs d'établissement

La formation continue des directeurs d'établissement a évolué en 2024. Le programme *s.Keys (Skills for share)*, premier programme européen de formation des directeurs d'établissement lancé en 2020 a été remplacé par le programme *WAYS (We Are at Your Side)*.

Ce nouveau programme européen à destination des directeurs répond aux besoins individuels en fonction des profils des apprenants suite à une évaluation initiale de leurs compétences.

Ce programme développe notre modèle de leadership de service pour valoriser, maîtriser, incarner et développer nos valeurs « Confiance, Responsabilité et Initiative ». Il forme aux compétences métier (*hard skills*) et comportementales (*soft skills*) pour améliorer la performance dans toutes ses dimensions (sociale, qualité des soins, environnementale, économique...) conformément aux objectifs du Groupe en sa qualité de société à mission.

Au total, sur l'année 2024, ce sont plus 180 directeurs qui ont intégré le programme, dont 133 en France, 24 en Allemagne et 24 en Italie. Une première promotion de 12 candidats sera lancée fin janvier 2025 en Espagne, marquant un effort significatif de développement des compétences en management et leadership à l'échelle du Groupe.

Enfin, parmi les initiatives nouvelles en 2024, l'Université Clariane France a mis en place l'*Executive Master* MEOS (Management des entreprises et organisations de santé, équivalent Bac+5/ master 2) permettant à 55 collaborateurs du Groupe en France d'obtenir au terme de cette formation le diplôme de niveau académique leur permettant de devenir directeurs d'établissement (obligatoire pour les établissements de plus de 30 lits). Ces collaborateurs sont amenés à devenir directeurs de structure. Une soixantaine de places sera de nouveau ouverte en 2025. Des programmes similaires ont été lancés en Allemagne et en Espagne.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023 ⁽¹⁾	Résultat 2024	Objectif 2026
Nombre de collaborateurs engagés dans un parcours qualifiant	7 171	7 780	7 200

(1) La donnée 2023 inclut les activités de Clariane au Royaume-Uni (81 employés engagés dans des parcours qualifiants), lesquelles sont exclues des données 2024 suite à leur cession en avril 2024.

En 2024, 7 780 collaborateurs Clariane en Europe ont été engagés dans au moins un parcours qualifiant, soit 12,1 % des ETP. Cela représente à périmètre comparable (hors Royaume-Uni) une progression de 10% du nombre de collaborateurs engagés dans un parcours, par rapport au niveau déjà élevé atteint en 2023. Malgré les impacts

négatifs des récentes réglementations concernant les dispositifs d'apprentissage, le Groupe a pour objectif de maintenir un minimum de 7 200 collaborateurs par an engagés dans au minimum un parcours de formation qualifiante.

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Antoine Maspétiol, rapporteur du Groupe de travail « Équité »



Notre conviction est qu'un dispositif de formation professionnelle bien calibré bénéficie naturellement à toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse du Groupe Clariane, des managers, des salariés et aussi des patients, des résidents et des familles. Identifier les besoins des collaborateurs mais aussi les informer sur la variété et les atouts de l'offre de formation est un premier gage de réussite et d'efficacité. Nous recommandons également que les collaborateurs continuent d'être formés à la mission du Groupe et à la manière dont cette mission se décline concrètement. Associer ainsi l'ensemble des collaborateurs devrait contribuer à fédérer les salariés autour de la raison d'être de Clariane et susciter leur adhésion.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- la politique de gestion des talents ;
- l'évolution de l'offre de formation et de parcours qualifiants, en lien avec le lancement de l'Université Clariane, du nouveau programme de formation des directeurs d'établissement (WAYS) et d'un master exécutif en gestion des établissements de santé (MEOS) ;
- le projet de certification de nouvelles compétences, en lien notamment avec le *Positive Care*.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite approfondir :

- l'intégration de la mission aux modules de formation internes ;
- la mesure de la contribution des formations qualifiantes aux objectifs de la mission (équité dans l'accès aux parcours, promotion professionnelle et employabilité à l'issue des formations, accès aux formations de personnes externes à l'entreprise et au secteur).

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- Poursuivre les efforts engagés pour faire connaître l'offre de formation, auprès des managers et des collaborateurs et auprès du grand public.
- Quantifier l'impact des formations sur la mobilité interne et la rétention.
- Étudier la possibilité d'intégrer certaines formations internes (non qualifiantes) au périmètre de l'initiative dès lors qu'elles contribuent significativement à l'employabilité des collaborateurs.

3.2.2 Partage de la valeur

OBJECTIF



Réinvestir une part significative des bénéfices de l'entreprise dans l'amélioration de la qualité de vie de nos patients, résidents et collaborateurs et redistribuer aux collaborateurs une partie de la valeur qu'ils contribuent à créer.

ACTIONS

La politique d'allocation des ressources financières de l'entreprise a pour objectif de trouver le juste équilibre entre :

- l'investissement dans la mission de soin : poursuite et amélioration continue des activités existantes ;
- le développement : ouverture et acquisitions de nouveaux sites et activités ;
- le retour aux investisseurs apportant le soutien financier nécessaire à la pérennité de l'entreprise.

En tant qu'entreprise à mission, il est essentiel pour Clariane de mettre en œuvre une politique d'allocation des ressources financières permettant de sécuriser en toutes conditions les investissements nécessaires à la

mise en œuvre de sa mission, et un reporting répondant aux attentes des différentes parties prenantes en matière de transparence sur l'allocation des ressources. Le plan de refinancement dans lequel le Groupe s'est engagé en novembre 2023 souligne encore la criticité de cette initiative et doit être, à cet égard, pleinement intégré dans la réflexion.

Les dispositifs de partage de la valeur avec les collaborateurs, deuxième volet de cette initiative, permettent de reconnaître concrètement la contribution de chacun à la création de valeur et de les associer plus étroitement aux résultats des projets de transformation et d'innovation portés par le Groupe sur le long terme. En 2022, Clariane a proposé à ses collaborateurs un plan d'actionnariat réservé aux salariés. Ce plan, appelé KORUS 2022, a permis aux collaborateurs

de devenir actionnaires du Groupe avec des conditions préférentielles. Près de 15 % des collaborateurs éligibles ont participé à l'offre, soit plus de 9 250 collaborateurs, portant à 2,75 % la participation des salariés au capital.

En 2024, le Groupe s'était fixé en matière de partage de la valeur les priorités suivantes :

- définir les options de dispositif d'actionnariat salarié adaptées à un contexte incertain et confirmer l'objectif d'évolution de la part du capital détenue par les

collaborateurs tenant compte des impacts du plan de refinancement annoncé en novembre 2023 sur la structure du capital ;

- construire un indicateur pertinent de réinvestissement dans la mission de soin répondant aux attentes des différentes parties prenantes en matière de transparence sur l'allocation des ressources.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ MISES EN ŒUVRE EN 2024



- Adopter et publier une définition précise et facile à comprendre des catégories d'investissements prises en compte dans l'indicateur

Clariane a défini comme contributeurs à la mission de soin tout investissement visant à maintenir ou améliorer :

- la qualité des soins ;
- la sécurité et le confort des bâtiments ;
- les conditions de travail.

Les principaux investissements réalisés dans ces catégories sur les dernières années sont concentrés sur la maintenance et la rénovation notamment énergétique des bâtiments et la digitalisation de l'entreprise, qui contribue à améliorer les conditions de travail (réduction de la charge administrative pour les équipes) et la qualité des soins (renforcement de la traçabilité et de la communication, télé-médecine...). Ils regroupent une sélection des catégories d'investissements qualifiées de « maintenance » (la très grande majorité), de « développement » (en partie), et d'immobiliers (pour les seuls projets correspondant à des transferts de capacité), identifiées comme telles dans les états financiers du Groupe. L'indicateur inclut les investissements réalisés pour la construction de nouveaux bâtiments pour des établissements existants (déménagement ou extension) mais exclut l'acquisition de nouveaux établissements (croissance externe).

Clariane a pour objectif de réaliser au minimum 150 millions d'euros d'investissements par an dans ces catégories d'investissement à horizon 2028.

Concernant le retour aux investisseurs : Clariane a signé en juillet 2023 avec ses banques partenaires une extension de son crédit syndiqué (contrat de financement regroupant plusieurs établissements financiers), avec une nouvelle échéance fixée à mai 2029. La limitation de distribution de dividendes prévue dès la renégociation du crédit syndiqué en juillet 2023 reste applicable, avec :

- une interdiction de distribution tant que le ratio de levier (ratio utilisé pour comparer le niveau d'endettement à la capacité de remboursement générée par l'activité) reste au-dessus de 4,0x à la clôture de l'exercice ;
- une limitation à 40% du résultat net.

Concernant l'actionnariat salarié

La part du capital du Groupe détenu par les collaborateurs s'élève à 0,7 % en 2024. La baisse entre 2023 et 2024 s'explique par l'impact de l'augmentation de capital réservée et de l'augmentation de capital avec DPS menées en 2024. L'exécution du plan de renforcement de la structure financière en 2024 n'a pas permis de relancer une opération d'actionnariat salarié. L'objectif d'évolution de la part du capital détenue par les collaborateurs sera revu en 2025.

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateurs clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Indicateur de réinvestissement dans la mission de Soins (en millions d'euros par an)*	205 M€	181 M€	≥ 150 millions d'euros par an
Part du capital détenue par des collaborateurs	2,7 %	0,7 %	À définir en 2025

* Entre 2021 et 2024, de 125 M€ à 225 M€ par an.

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Antoine Maspétiol, rapporteur du Groupe de travail « Équité »



La part du capital détenue par des collaborateurs est un indicateur intéressant pour évaluer l'impact de l'initiative mais il doit être apprécié dans un contexte beaucoup plus global. Nous sommes à ce titre conscients des difficultés et risques associés à la définition d'une cible sur cet indicateur dans le contexte du plan de renforcement de la structure financière, qui amène des modifications de la structure du capital. Un tel objectif nécessite par ailleurs de veiller à ce que la souscription à de futures opérations d'actionnariat salarié reste pour les collaborateurs un choix personnel et éclairé, car elle les engage financièrement. Les modalités doivent tenir compte de tous ces paramètres mais l'ambition de l'initiative de partage de la valeur créée avec les collaborateurs reste plus que jamais d'actualité.

S'agissant de l'investissement dans la mission de soin, l'exercice de définition d'un indicateur est complexe et celui-ci doit être appréhendé avec prudence. Il nous semble néanmoins utile de poursuivre les travaux car l'objectif de garantir le niveau d'investissement nécessaire pour maintenir et renforcer la qualité des soins, la sécurité et le confort des bâtiments ou encore les conditions de travail est légitime. L'équilibre entre la poursuite de la croissance et la mission de l'entreprise reste le premier défi à relever.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- la répartition des investissements entre la construction de nouveaux établissements, l'acquisition d'établissements ou d'entreprises, et l'investissement dans le réseau existant ;
- les impacts du plan de renforcement de la structure financière sur l'actionnariat salarié en 2024 et les conditions de lancement d'un nouveau plan visant à le renforcer en 2025.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite approfondir les sujets suivants :

- la comparaison du montant réinvesti dans la mission de soin avec les dotations aux amortissements ;
- les investissements en lien avec les priorités établies dans le cadre de l'engagement Innovation ;
- les autres dispositifs de partage de la valeur que l'actionnariat salarié, notamment la prime de participation aux bénéficiaires en France et équivalents dans les autres pays.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

Concernant l'indicateur relatif au réinvestissement dans la mission de soin :

- Poursuivre les travaux engagés pour renforcer la transparence sur l'allocation des investissements.
- Conserver l'objectif à moyen terme de formuler un engagement en proportion des investissements consacrés à la mission de soin sur le total des investissements.
- Associer les directeurs d'établissements et les Conseils de parties prenantes à la détermination de ce que sont les dépenses investies dans la mission de soin pour la construction de l'indicateur.

Concernant l'actionnariat salarié :

- Confirmer l'objectif à moyen terme de lancer un nouveau plan d'actionnariat salarié, et l'objectif associé à ce plan en part du capital détenue par les collaborateurs.
- Si les conditions de lancement d'un nouveau plan d'actionnariat ne sont pas réunies, étudier d'autres systèmes de partage de la valeur.
- Continuer de renforcer la collaboration et la communication avec le fonds commun de placement des salariés (en particulier les informations préalables à l'Assemblée générale).
- Poursuivre les efforts engagés lors des campagnes d'accès au capital pour faire connaître à tous les collaborateurs les dispositifs et les conditions financières associées, en particulier dans le cas où un nouveau plan serait lancé.



3.3 Durabilité

Protéger nos communautés en contribuant par nos pratiques et nos comportements quotidiens à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité.

Note : les travaux du Comité de mission se sont concentrés jusqu'alors sur l'initiative en lien avec le changement climatique, enjeu environnemental à la matérialité la plus élevée, tel qu'évalué lors de l'analyse de double matérialité de Clariane, dont les résultats ont été présentés au Comité de mission, au cours de l'exercice 2024. Le changement climatique est l'enjeu environnemental le plus mobilisateur de ressources pour le Groupe tant en matière d'actions de décarbonation qu'en matière d'actions d'adaptation

des équipements et bâtiments. Les enjeux en matière de biodiversité, bien que non-matériels au titre de l'analyse de double-matérialité, sont néanmoins en partie indirectement intégrés à ces actions compte tenu de la dépendance du Groupe aux services écosystémiques qu'apportent la biodiversité pour réguler les effets des événements climatiques extrêmes, et font à cet égard partie de la stratégie RSE 2024-2028.

3.3.1 Empreinte carbone liée à l'énergie

OBJECTIF



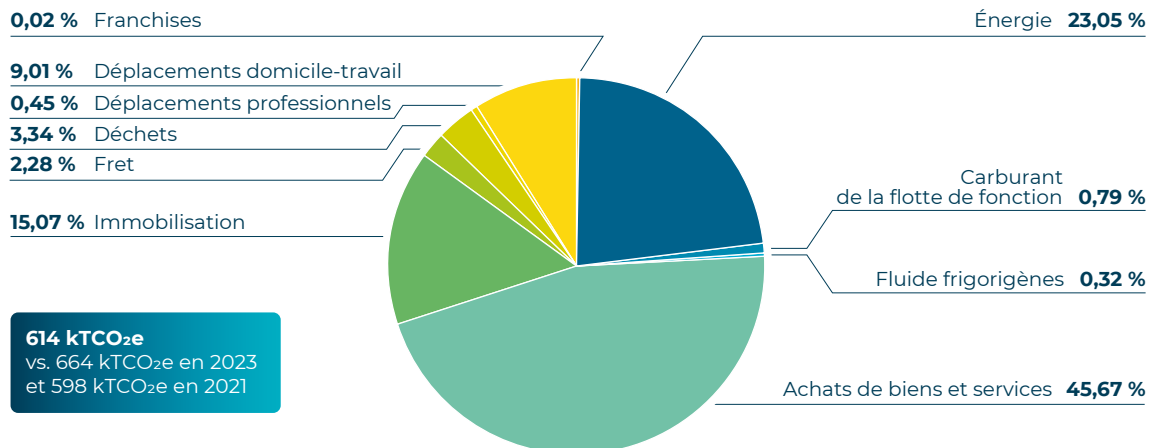
Réduire notre empreinte carbone liée à la consommation d'énergie en poursuivant l'adaptation de nos comportements et installations, en adoptant des solutions plus efficaces énergétiquement et en réduisant fortement l'utilisation d'énergies fossiles.

ACTIONS

PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DANS UN BILAN CARBONE



BILAN CARBONE 2024 DE CLARIANE



L'engagement pris dans le cadre de la société à mission cible la réduction de l'empreinte carbone liée à la consommation énergétique du Groupe, qui représente 94 % des émissions de gaz à effet de serre issues des scopes 1 et 2 du bilan carbone ⁽¹⁾.

Clariane s'est fixé deux objectifs à horizon 2026 :

- réduire sa consommation énergétique totale de 30 % par rapport à 2021, en adaptant ses pratiques, ses équipements et ses bâtiments ;
- réduire la part des énergies fossiles dans son mix énergétique à moins de 50 %.

La réalisation de ces objectifs permettra à Clariane de réduire l'empreinte carbone liée à l'énergie de 27 % en 2026 par rapport à 2021.

Ces objectifs de réduction et de décarbonation de la consommation énergétique du Groupe contribuent directement à la trajectoire bas carbone définie à horizon 2031, dans le cadre de l'engagement pris par Clariane en 2023 dans le cadre la *Science-Based Targets initiative*. Cette initiative conjointe des Nations unies, du World Resources Institute et du WWF vise à promouvoir l'adoption par les entreprises de stratégies carbone alignées sur l'Accord de Paris.

La trajectoire bas carbone de Clariane implique de réduire :

- nos émissions absolues de gaz à effets de serre provenant de l'énergie et des réfrigérants ⁽²⁾ (scopes 1 & 2) de 46 % d'ici à 2031 par rapport à 2021 ;
- nos émissions absolues de gaz à effets de serre indirectes provenant principalement des biens et services achetés, déchets générés, voyages d'affaires et déplacements des employés (scope 3) de 28 % d'ici à 2031 par rapport à 2021.

La *Science-Based Targets initiative* a validé en 2024 l'alignement de ces objectifs avec une trajectoire de réchauffement climatique à 1,5 degré pour la trajectoire scopes 1 et 2 et significativement inférieur à 2 degrés (« *well below 2 degrees* ») pour la trajectoire scope 3.

Pour atteindre ces objectifs, le plan d'action du Groupe repose sur les leviers suivants :

Sur la maintenance préventive et corrective :

- l'installation et la réalisation d'opérations de maintenance pour réduire la consommation d'énergie : installation de têtes thermostatiques sur les radiateurs (pilotées ou non pilotées), équilibrage de réseaux, désembouage...

Sur le remplacement d'équipement et le choix de sources d'approvisionnement locales :

- le remplacement de systèmes de production de chauffage :
 - mise en place de chaudières à haut rendement,
 - installation de pompes à chaleur,
 - raccordement à des réseaux de chaleur.

Sur la rénovation thermique :

- sur certains établissements, des opérations d'ampleur de rénovation énergétique (isolation par l'extérieur, remplacement d'ouvrants...) peuvent être mises en place en lien avec le propriétaire du site pour le financement de ces opérations.

Sur le recours à des énergies décarbonées :

- l'installation de systèmes de production photovoltaïque pour produire une électricité décarbonée ;
- l'achat de garanties d'origine renouvelables par la France (gaz), l'Espagne (électricité) et les Pays-Bas (électricité) pour lesquels une part du mix total dispose de garantie d'origine.

Sur le suivi et le pilotage des performances :

- la réalisation d'audits énergétiques sur une partie du parc d'établissements ;
- l'installation de capteurs de température d'ambiance et de systèmes de remontées de données LoRa (*Long Range*), comme cela a été le cas sur plusieurs centaines de sites en France, Allemagne et Italie en 2024 ;

(1) Selon le GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol) :

- scope 1 : « émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte » ;

- scope 2 : « émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaires à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte » ;

- scope 3 : « autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (amont ou aval) et à l'utilisation des produits et services ».

(2) Gaz utilisés dans les équipements de climatisation.

- la mise en place de systèmes de supervision des consommations et de pilotage de certains usages énergétiques (notamment chauffage et eau chaude sanitaire) *via* l'installation de gestion technique de bâtiments (GTB) ;
- la mise en œuvre d'outils digitaux pour assurer le suivi, faciliter le reporting et alerter en cas de volatilité importante dans les consommations ou les mesures des températures intérieures ;
- la mise en place d'une plateforme commune de suivi et consolidation des consommations d'énergie et d'eau du Groupe, afin de suivre et piloter la performance énergétique ainsi que l'empreinte carbone des consommations du parc immobilier.

Le financement des actions mentionnées ci-dessus est assuré par différentes sources :

- investissements directs par le Groupe et les pays (plan de Capex) ;
- signature avec des sociétés expertes de contrats de performance énergétique où des économies d'énergie garanties sur de longues durées assurent le financement des investissements de ces établissements et le maintien de performance ;
- partenariats avec les propriétaires bailleurs qui peuvent contribuer financièrement à la réalisation d'actions structurantes sur les établissements (isolation, remplacement de production de chauffage...);

- signatures de *Power Purchase Agreements* (PPA), notamment liés à des systèmes de production solaire sur site (*on-site PPA*) ou virtuel (vPPA) ;
- tiers financement ou rachat d'actifs pour certains projets (mise en place de systèmes LED notamment) ;
- aides et subventions liées aux économies d'énergie (certificats d'économie d'énergie (CEE) en France par exemple).

Ces investissements, qui mènent à une meilleure efficacité énergétique et à des évolutions dans le mix énergétique, sont complétés par des actions de sensibilisation et de formation sur les écogestes :

- auprès de l'ensemble des équipes : déploiement d'un module d'e-learning sur les écogestes ;
- auprès des collaborateurs en établissement : campagnes de communication ciblées pendant les saisons d'hiver et d'été, rappel des consignes de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et des exigences réglementaires nationales et locales en termes de température intérieure adaptée aux activités du Groupe ;
- auprès des techniciens sur site et des responsables régionaux de gestion du parc : formations sur site au contrôle et à l'entretien des systèmes de chauffage, d'eau chaude, de ventilation et de climatisation.

En 2024, le Groupe a sélectionné et utilisé pour la première fois un outil de mesure de l'empreinte carbone et de pilotage de son plan de transition.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE


Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie par rapport à 2021*	- 14 %	- 15 %	- 27 %

* Sont pris en compte les postes 1-1, 2-1, 2-2 et 3-3 du GHG Protocol.

La performance 2024 sur cet indicateur est inférieure aux attentes (objectif 2024 de - 17 %), en raison du décalage de certains projets d'amélioration des infrastructures ou contrats de performance énergétiques et d'un hiver plus froid.

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Jérôme Vandekerkhove, rapporteur du Groupe de travail « Durabilité et proximité »

 La bonne compréhension des mesures prises par Clariane pour réduire son empreinte environnementale à tous les niveaux de l'entreprise est au cœur de cette initiative. La sécurisation du financement et des expertises nécessaires à la transition énergétique de l'entreprise est essentielle, mais il est tout aussi important de maintenir dans la durée les actions menées pour expliquer, sensibiliser, et embarquer dans cette dynamique les collaborateurs mais aussi les patients, résidents et familles. Il faut donner à chacun les moyens de s'approprier les enjeux pour devenir acteur de cette transition, qui impacte nos quotidiens, nos habitudes et notre manière de prendre soin.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- la feuille de route bas carbone à horizon 2030 et 2050, en lien avec l'engagement pris dans le cadre de la *Science-Based Targets initiative* ;
- l'avancée du programme de réduction de l'empreinte carbone liée aux consommations énergétiques.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite approfondir les sujets suivants :

- remontée et valorisation des initiatives prises localement, ou à l'échelle d'un établissement, en lien avec la réduction de l'empreinte environnementale ;
- sensibilisation des collaborateurs, patients, résidents et familles en lien avec cette initiative.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉE

- Mettre en œuvre les mesures nécessaires pour anticiper et prévenir les potentiels impacts des actions de réduction de l'empreinte carbone sur la qualité de vie des patients et résidents.
- Poursuivre, en complément de cette initiative, les efforts engagés sur la réduction des autres émissions indirectes (scope 3) qui représentent 79 % de l'empreinte carbone du Groupe.
- Renforcer la communication sur les initiatives de réduction de l'impact de Clariane sur l'environnement, en l'adaptant spécifiquement aux collaborateurs en établissement, patients, résidents, familles et Conseils des parties prenantes locaux.
- Étudier l'opportunité de nommer des référents environnement en établissement.



3.4 Proximité

Contribuer, par notre ancrage local et à travers notre réseau d'établissements, à l'accès aux soins, à construire un écosystème local résilient, et participer à la dynamique d'activité de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents.

3.4.1 Achats locaux et inclusifs

OBJECTIF



Promouvoir les achats locaux et inclusifs pour participer au développement de l'économie des territoires dans lesquels nous opérons tout en soutenant l'inclusion des personnes les plus vulnérables dans la société.



ACHATS LOCAUX

- Origine géographique des produits et services

National

Régional

Proximité



ACHATS INCLUSIFS

- Emploi de personnes en situation de fragilité
- Soutien à l'économie sociale et solidaire

Entreprises adaptées

Entreprises et clauses d'insertion

Economie sociale et solidaire

ACTIONS

Plusieurs actions sont mises en œuvre dans le cadre de la démarche d'achats responsables du Groupe :

- le soutien aux fournisseurs locaux et inclusifs fait partie des engagements pris par Clariane dans la Charte achats responsables ;
- les critères de provenance des produits et les pratiques du fournisseur en matière d'inclusion de personnes vulnérables par l'emploi et de développement de l'économie sociale et solidaire sont pris en compte tout au long du processus d'achat, en particulier lors de la

sélection du fournisseur, de la contractualisation et du dialogue avec les fournisseurs existants. Le poids alloué à ces critères dans les appels d'offres est défini par catégorie d'achats et varie selon la matérialité de ces critères pour la catégorie de produits ou services considérée ;

- Le Groupe participe à des initiatives collaboratives en lien avec les achats locaux et inclusifs. En France, Clariane est l'un des membres fondateurs du Collectif des entreprises engagées pour une économie plus inclusive, dont la promotion des achats inclusifs est l'un des principaux engagements ;

- les fournisseurs de produits alimentaires régionaux sont régulièrement mis en avant dans le cadre de la communication du Groupe sur ses actions en matière de restauration et d'animations organisées avec les producteurs en établissement.

En 2024, le Groupe a poursuivi les travaux engagés et décrits ci-dessous pour améliorer sa capacité à mesurer les achats locaux et inclusifs. L'indicateur d'origine nationale des achats est l'indicateur principal suivi par le Comité de mission pour cette initiative. Deux indicateurs complémentaires, sur les achats alimentaires à l'échelle régionale et les achats inclusifs, sont en cours de déploiement au niveau Groupe.

La prochaine étape est de définir un plan d'action permettant de promouvoir les achats locaux et inclusifs, à travers :

- le renforcement des partenariats existants ;
- l'identification de nouveaux fournisseurs locaux et inclusifs ;
- le renforcement des clauses portant sur l'origine des produits et l'inclusion des personnes vulnérables dans les contrats avec les fournisseurs.

Achats locaux

Les achats locaux sont définis par le Groupe à trois niveaux : national, régional (au sens de la région administrative) et proximité.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Part des achats effectués auprès de fournisseurs nationaux	79 %	78 %	≥ 75 %

En 2024, la part des achats d'origine nationale avec les fournisseurs référencés est de 78 %, contre 79 % en 2023.

Cet indicateur est calculé à partir des données déclarées par le fournisseur dans le cadre d'un questionnaire adressé par Clariane. En 2024, une revue de la méthodologie et du questionnaire a été initiée pour renforcer la précision de l'information collectée auprès des fournisseurs. Pour cette année de transition, les réponses apportées aux fournisseurs au questionnaire réalisé en 2023 ont été réutilisées, et l'indicateur a été actualisé avec les volumes d'achats réalisés par ces mêmes fournisseurs avec Clariane sur la période juillet 2023 à juin 2024.

Régional

En complément de l'indicateur sur l'origine nationale des produits, Clariane s'est fixé comme objectif de progresser dans sa capacité de mesure des achats régionaux pour certaines catégories d'achats ayant un potentiel d'achat régional élevé. Les achats régionaux sont définis comme les achats de produits ou service provenant de la même région administrative que l'établissement considéré.

En France, en 2024, 82 % des denrées alimentaires achetées sont des produits d'origine française (en ligne avec 2023) et 18 % proviennent de la même région administrative que celle dans laquelle l'établissement est implanté (contre 17 % en 2023). En 2024, un travail a été initié avec les principaux fournisseurs de produits alimentaires dans les autres pays pour collecter une donnée harmonisée sur la provenance régionale des produits alimentaires, dans l'objectif d'étendre en 2025 le périmètre de cet indicateur à tous les pays du Groupe.

National

À l'échelle nationale, l'indicateur mesuré porte sur la part du volume d'achat réalisé auprès des fournisseurs référencés avec des produits et services d'origine nationale. Les fournisseurs référencés représentent 82 % du volume d'achat du Groupe en 2024. L'indicateur est mesuré à travers un questionnaire envoyé aux fournisseurs référencés.

L'origine d'un produit est définie selon la catégorie d'achats :

- produits manufacturés non alimentaires : lieu de la dernière transformation substantielle ;
- fruits et légumes : lieu de culture ;
- viande : animal né, élevé et abattu dans le même pays ;
- poisson : zone de pêche ;
- produits transformés : la majorité des matières premières proviennent du pays considéré.

Les services sont quant à eux qualifiés d'achats locaux dès lors qu'ils contribuent à la création d'emplois au sein du même pays que l'établissement.

Clariane a pour objectif à horizon 2026 de maintenir cet indicateur au-delà de 75 %.

Proximité

Certaines catégories de services requièrent une présence fréquente en établissement et font ainsi essentiellement appel à des prestataires situés à proximité des établissements, en particulier la maintenance et les services et animations à destination des résidents, qui représentent 19 % du volume d'achat global du Groupe.

Par ailleurs, une attention supplémentaire est portée à la proximité de l'approvisionnement sur certaines catégories de produits alimentaires. Ainsi, en France en 2024, 98 % des fournisseurs de boulangerie des établissements sont des boulangers de proximité et 33 % des achats de fruits et légumes (hors fruits exotiques) proviennent d'un rayon inférieur à 150 km (200 km en Île-de-France) autour du dépôt de fruits et légumes en charge de l'approvisionnement du site en 2024 (36 % en 2023).

Achats inclusifs

Les achats inclusifs sont définis par le Groupe comme les achats qui contribuent à l'inclusion par l'emploi de personnes en situation de fragilité, et plus largement au développement de l'économie sociale et solidaire. Ces achats peuvent être réalisés avec des structures spécialisées (voir ci-dessous) ou avec des fournisseurs de l'économie traditionnelle qui s'engagent contractuellement (notamment en France les clauses sociales d'insertion).

L'indicateur publié intègre les achats réalisés avec les trois types de fournisseurs inclusifs listés ci-dessous :

- structures dédiées à l'emploi de personnes en situation de handicap ;

- structures dédiées à l'insertion de personnes qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi ;
- autres structures de l'économie sociale et solidaire : coopératives, mutuelles, associations, fondations et entreprises (notamment en France, les entreprises agréées ESUS) dont les activités et le fonctionnement interne (gouvernance participative, réinvestissement des profits dans l'activité et/ou au bénéfice de l'intérêt général) sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.

Dans le cadre de sa participation en France au Collectif des entreprises engagées pour une économie plus inclusive, le Groupe a réalisé en 2020 avec l'association Handishare un premier recensement de ses fournisseurs inclusifs en France.

En 2024, la création d'un référentiel des formes juridiques correspondant à la définition Groupe de fournisseur inclusif dans chaque pays d'opération a permis d'élargir

ce recensement à un périmètre Groupe (hors Belgique et Pays-Bas). Ce travail a permis d'identifier 598 fournisseurs inclusifs, correspondant à un volume d'achat de 24 millions d'euros sur la période juillet 2023 à juin 2024, soit 2,4 % du volume d'achats du Groupe sur cette période.

Les catégories d'achats dans lesquelles les fournisseurs inclusifs sont le plus représentés sont :

- pour les structures dédiées à l'emploi de personnes en situation de handicap ou rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi : les services de nettoyage, d'entretien des espaces verts et de blanchisserie ;
- pour les autres structures de l'économie sociale et solidaire : les services de santé et médico-sociaux, les activités à destination des résidents, les organismes de formation et les assurances à destination des collaborateurs (mutuelles).

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Jérôme Vandekerkhove, rapporteur du Groupe de travail « Durabilité et Proximité »



Les leviers activables par Clariane en matière d'achats locaux et inclusifs sont particulièrement nombreux, compte tenu de l'importance du nombre de fournisseurs, de catégories de produits, et des différentes échelles de proximité et catégories de fournisseurs inclusifs qui sont considérées. Le succès de cette initiative dépend donc de la capacité à prioriser des actions ciblées sur des catégories d'achats ou de fournisseurs à fort potentiel d'impact. Les efforts déjà engagés pour favoriser l'utilisation de produits locaux dans la restauration en sont une bonne illustration. Les travaux poursuivis en parallèle sur les indicateurs sont essentiels pour identifier les priorités. Le Comité soutient cette approche, dans la mesure où les critères de priorisation et leurs impacts sont transparents.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les critères et méthodologies retenues par le Groupe pour identifier les achats inclusifs et locaux dans les différents pays ;
- la nouvelle matrice de critères RSE développée pour la sélection des fournisseurs ;
- la promotion des achats inclusifs et locaux en matière de restauration.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite explorer comment la contribution à la mission des autres dimensions de l'impact local de Clariane (relations et les partenariats avec les autorités locales, les associations, les structures publiques et la communauté locale au sens large) peut être valorisée dans le cadre de cette initiative.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- **Poursuivre les travaux engagés pour construire des indicateurs supplémentaires d'achats locaux et inclusifs à l'échelle du Groupe, tout en travaillant sur le niveau d'information disponible sur ces deux sujets à l'échelle d'un établissement**



3.5 Innovation

Favoriser l'innovation pour contribuer à une meilleure prévention des maladies, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et la qualité de vie des patients, résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes.

3.5.1 Recherche médicale

OBJECTIF



Développer des partenariats de recherche d'envergure européenne en s'appuyant sur le réseau et les données de Clariane et stimuler le partage des connaissances au sein de nos communautés médicales et les applications de la recherche médicale dans nos établissements.

ACTIONS

Dans le cadre de cette initiative, les priorités du Groupe sont les suivantes :

- continuer à développer son positionnement en tant que partenaire des chercheurs en permettant aux projets de recherche auxquels le Groupe contribue de bénéficier de la taille et de la diversité du réseau d'établissements comme terrain d'expérimentation et de collecte de données ;
- promouvoir la communauté médicale européenne et favoriser les échanges entre pays ;
- mener à l'échelle européenne des projets de mise en application dans les établissements des connaissances acquises par la recherche.

La démarche de recherche de Clariane adopte une approche pluridisciplinaire, intégrant la richesse et la diversité des spécialités du Groupe. Elle intègre la volonté de rendre la recherche accessible à tous, notamment aux paramédicaux, un facteur différenciant ancré dans la conviction que la recherche doit impliquer tous les professionnels de santé.

En 2024, le Groupe a poursuivi les cinq partenariats de recherche mis en place en 2023 autour de thématiques prioritaires en gériatrie, réhabilitation et santé mentale, et impliquant chacun plusieurs pays.

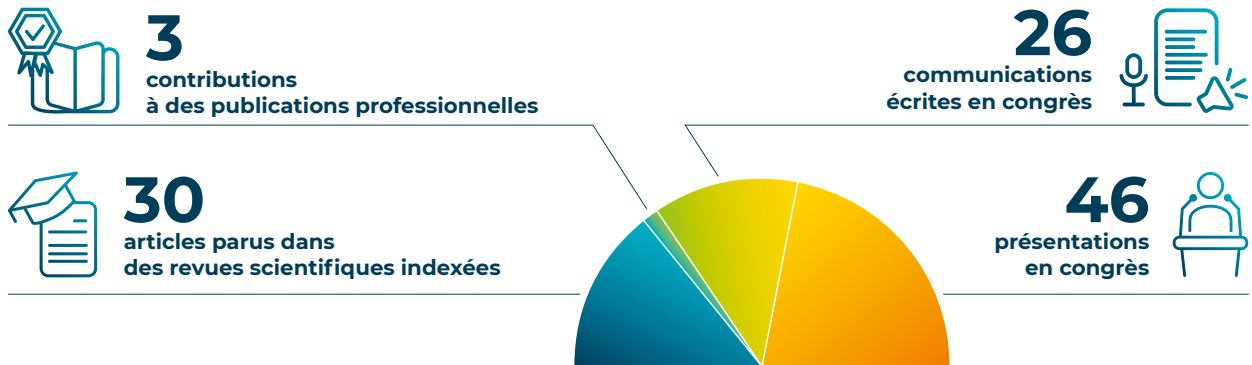
	OBJECTIFS	PARTENAIRES
DÉPRESSION DE LA PERSONNE ÂGÉE 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un outil de détection de la dépression adapté aux résidents des maisons de retraite • Développer des formations dédiées 	SF3PA <i>(Société francophone de psychogériatrie et de psychiatrie de la personne âgée)</i>
PRÉVENTION ET DÉTECTION DES CHUTES CHEZ LA PERSONNE ÂGÉE 	<ul style="list-style-type: none"> • Valider scientifiquement l'efficacité de l'outil de détection des chutes • Évaluer l'impact de l'outil sur les parties prenantes et l'organisation des soins • Utiliser les données médicales pour prévenir les chutes 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserm • IHU HealthAge (Geroscience & prévention) • CHU Lille
INTERVENTIONS NON MÉDICAMENTEUSES (INM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les INM à travers : <ul style="list-style-type: none"> ■ la classification de toutes les INM pratiquées chez Clariane et des indications associées ■ la validation scientifique des protocoles 	NPIS Société des interventions non médicamenteuses
LA NEUROSTIMULATION DANS LE TRAITEMENT DE LA DÉPRESSION RÉSISTANTE 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer l'efficacité des protocoles de traitement standardisés pour améliorer l'accès à la neurostimulation (rTMS) 	Institut du cerveau
MÉDECINE DE PRÉCISION EN SANTÉ MENTALE 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer l'impact de l'utilisation en routine d'un test sanguin de diagnostic différentiel entre dépression unipolaire et bipolaire sur : <ul style="list-style-type: none"> • acceptabilité des soignants • impact sur l'organisation des soins 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcediag • Synlab

■ Gériatrie
 ■ Réadaptation
 ■ Santé mentale

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Nombre de communications issues de projets de recherche et d'innovation	82	105	≥ 80

105 COMMUNICATIONS PROFESSIONNELLES ISSUES DE PROJETS DE RECHERCHE ET D'INNOVATION



La production scientifique (articles indexés, communications orales et écrites) pour l'année 2024 est de 105, en forte progression par rapport à 2023. Cette performance exceptionnelle s'explique par plusieurs facteurs :

- un décalage de la valorisation scientifique prévue en 2023 en raison de retards dans certaines études cliniques ;

- la communication proactive autour des enjeux de la recherche auprès des pays du groupe Clariane, ainsi qu'une vigilance accrue pour que l'affiliation à Clariane soit systématiquement mentionnée dans les publications scientifiques.

Par ailleurs, nous avons encouragé nos professionnels de santé à valoriser leurs initiatives innovantes dans les soins à travers des communications orales et écrites lors de congrès.

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Professeur Francesco Longo, rapporteur du Groupe de travail « Innovation »

« Au fur et à mesure des échanges, les caractéristiques distinctives de la recherche chez Clariane se dessinent de plus en plus clairement. Une recherche ancrée dans la pratique, qui capitalise sur la diversité des pays et des établissements, et qui, loin d'être réservée aux médecins, favorise l'implication du plus grand nombre de métiers et de collaborateurs. Cette volonté de rendre la recherche accessible doit également s'incarner par la large diffusion au sein de la communauté Clariane des enseignements des recherches menées, qui permet aussi de stimuler la volonté d'y participer. Le dynamisme de Clariane en matière de recherche est un atout non négligeable pour attirer et fidéliser les collaborateurs : il s'agit donc de pleinement le valoriser.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- le processus de sélection et de priorisation des projets de recherche et partenariats académiques ;
- l'intégration de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement aux plans de développement professionnel.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite approfondir les sujets suivants :

- la politique d'investissement dans la recherche ;
- la politique de collecte de fonds destiné à des projets de recherche ;
- la déclinaison des priorités de recherche définies par le Groupe au niveau des pays.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- Poursuivre les efforts initiés pour renforcer la dimension internationale des projets de recherche du Groupe tout au long du processus de recherche, de la sélection des projets à la mise en application.
- Développer à moyen terme des indicateurs permettant de mesurer :
 - les budgets alloués à la recherche ;
 - l'implication des établissements dans la recherche ;
 - l'utilisation des données dont dispose Clariane dans un but de recherche ;
 - l'impact des projets de recherche médicale, notamment en termes de mise en application dans le réseau Clariane.
- Renforcer la communication interne sur les projets de recherche auxquels le Groupe contribue.

3.5.2 Innovation en santé et en soin

OBJECTIF



Déployer des nouvelles pratiques médicales et de soin, de nouveaux modèles d'organisation et de nouvelles offres et services afin de répondre à l'évolution des besoins sociétaux et d'améliorer la qualité de vie de nos patients, résidents et collaborateurs.

ACTIONS

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE EN 2024



- Catégoriser les innovations selon le bénéfice attendu pour les parties prenantes et non selon leur forme (technologie, équipement, pratique...).

En 2024, en lien avec les recommandations formulées par le Comité de mission en 2023, le Groupe a défini ses priorités d'innovations selon les quatre catégories présentées ci-dessous (santé, soin, organisation RH et offre).

Améliorer le bien-être et l'autonomie des résidents et des patients, et la qualité de vie au travail pour les collaborateurs

	SANTÉ	SOIN	ORGANISATION RH	OFFRE
Domaines	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic • Thérapie • Organisation du parcours 	<ul style="list-style-type: none"> • Restauration • Animation • Vie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation RH (plannings, répartition des tâches entre les équipes...) • Procédures administratives 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu de l'offre • Modalités de l'offre • Financement/ tarification
Priorités du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Télémédecine • Maintien des fonctions de l'OMS (mobilité, nutrition, cognition, humeur, et sensorialité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement du <i>Positive Care</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Libérer du temps pour les collaborateurs • Nouveaux emplois, nouvelles tâches, nouvelles responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambulatoire • Soins à domicile • Habitat partagé

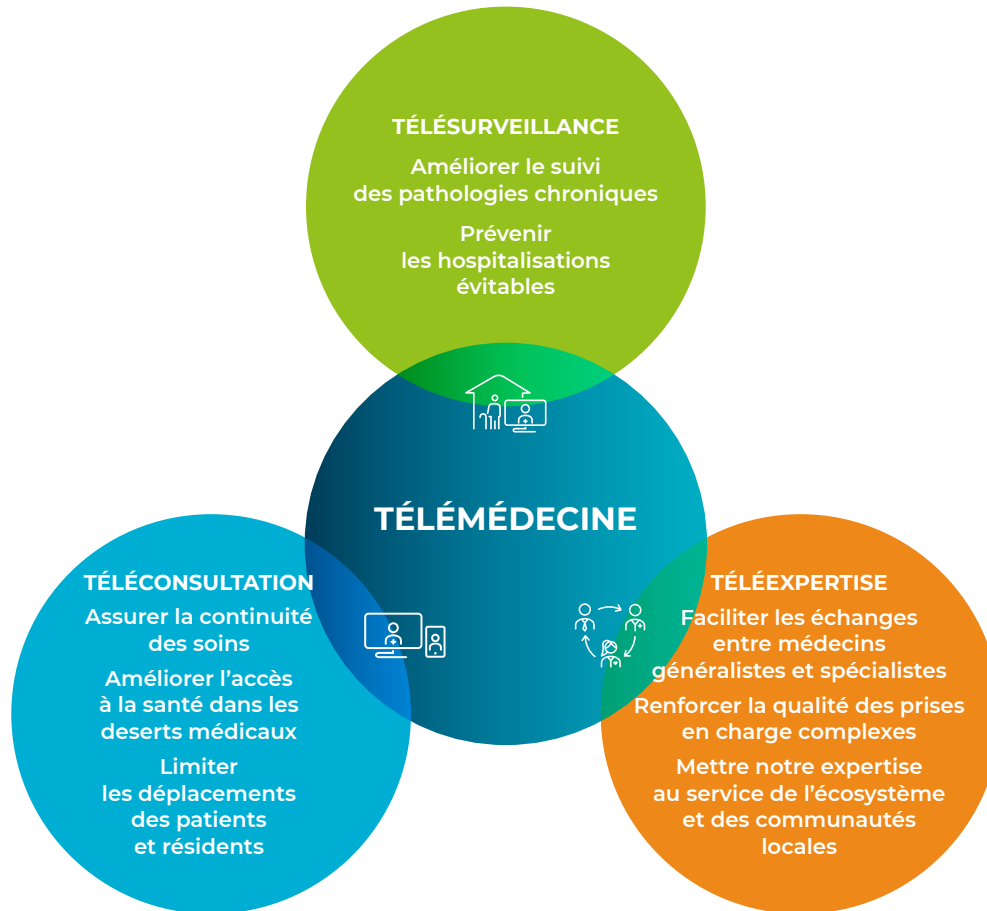
Parmi ces priorités, la télémédecine, transverse à de nombreux projets, revêt une importance particulière. Elle représente en effet une opportunité majeure de renforcer l'accessibilité, la qualité et la continuité des soins dans les maisons de retraite et les cliniques. Structurée autour de trois axes stratégiques – téléconsultation, télé-expertise, et télésurveillance – la télémédecine répond aux besoins spécifiques des populations âgées et fragiles ainsi qu'aux défis opérationnels des établissements.

Cependant, le déploiement de la télémédecine soulève des enjeux importants, notamment :

- équipements et infrastructures : assurer l'intégration des outils numériques dans des environnements variés ;
- formation des équipes : accompagner les soignants dans l'adoption de ces technologies pour garantir une utilisation efficace ;
- réglementation et financement : harmoniser les pratiques en tenant compte des disparités nationales et des exigences locales.

Parmi les principales réalisations en matière d'innovation en 2024 figurent également :

- la poursuite du déploiement de l'application Koala, à destination des collaborateurs en établissement. Son objectif est de simplifier les tâches quotidiennes et administratives pour améliorer leur qualité de vie au travail et leur permettre de passer ce temps gagné auprès des résidents/patients. L'application facilite le partage des informations en temps réel, la numérisation des procédures, ainsi que la centralisation et l'interconnexion des outils existants. En test depuis 2023 en France dans des maisons de retraite médicalisées et des cliniques du Groupe, l'application a été déployée dans 63 établissements à fin 2024 ;
- la création des *Clariane Innovation Days* qui se sont déroulés autour de deux thématiques clés : la réadaptation et la santé mentale. Ces journées ont pour objectifs de réunir des experts scientifiques, des professionnels de santé et des partenaires pour tant l'innovation technologique en santé pour réfléchir ensemble aux avancées qui transforment les pratiques de soin.



INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

En raison du caractère transverse de la télémédecine au regard des priorités d'innovation définies par le Groupe, l'indicateur du pourcentage d'établissements proposant au moins un service de télémédecine a été sélectionné comme indicateur de suivi de cette initiative dans le

cadre de l'entreprise à mission. Conformément à l'objectif défini pour 2024, l'indicateur a été défini et mesuré pour la première fois au niveau Groupe, et des objectifs ont été arrêtés à horizon 2026.

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Maisons de retraite proposant au moins un service de télémédecine	NA (nouvel indicateur)	19 %	60 %
Cliniques proposant au moins un service de télémédecine	NA (nouvel indicateur)	26 %	70 %

L'indicateur inclut les services de téléconsultation, télé-expertise et télésurveillance à la fin du premier semestre 2024.

Le déploiement de ces services est fortement impacté par les politiques publiques en matière de financement des équipements et de remboursement des actes, qui diffèrent significativement selon les pays. En Allemagne et en Italie, ces services sont peu développés à date dans les

établissements du Groupe en raison des réglementations et pratiques locales. La mise en oeuvre de cette initiative nécessite donc des stratégies différenciées et une sélection de services qui s'adaptent aux contraintes de chaque pays.

En 2025, Clariane a pour objectif de poursuivre ses travaux pour développer un indicateur complémentaire permettant de donner une vision plus globale de l'évolution des projets en cours sur les quatre priorités d'innovation définies.

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Professeur Francesco Longo, rapporteur du Groupe de travail « Innovation »



Les travaux réalisés cette année rendent visible le lien entre la mission, les défis du secteur, et les domaines d'innovation prioritaires pour Clariane. Ce cadre est essentiel pour installer durablement l'innovation au cœur de la mission, et il est tout à fait aligné avec les recommandations formulées par le Comité de mission. L'indicateur de déploiement de la télémédecine dans les établissements, qui compte parmi les domaines d'innovation prioritaires communs à toutes les activités et à tous les pays, permet par ailleurs de rendre l'impact de cet engagement tangible. Face à des champs d'innovations particulièrement vastes, la question de la priorisation des projets et de la mesure de leur impact pour les personnes accompagnées et les collaborateurs reste centrale et va continuer de guider les travaux du comité.

En 2024, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- le lien entre les défis sectoriels et les priorités d'innovation définies par le Groupe ;
- le processus de sélection et de priorisation des projets et partenariats d'innovation ;
- la stratégie de déploiement de la télémédecine.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite approfondir les sujets suivants :

- la politique d'investissement dans l'innovation ;
- les différentes modalités de financement des innovations ;
- le processus menant de l'identification et l'expérimentation d'une innovation à son déploiement à grande échelle.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- Poursuivre la dynamique initiée par les premières Journées de l'innovation Clariane pour stimuler les échanges entre pays sur les portefeuilles d'innovation respectifs.
- Développer des indicateurs permettant de mesurer :
 - les budgets alloués à l'innovation ;
 - l'avancée du déploiement des principales innovations ;
 - l'impact des innovations sur les parties prenantes, en complément des indicateurs de déploiement.



4 Gouvernance inclusive

Les cinq objectifs sociaux et environnementaux pris par Clariane dans ses statuts sont complétés par un principe fondateur de gouvernance inclusive : une caractéristique fondamentale et distinctive de la société à mission et une condition de succès commune à toutes les initiatives.

OBJECTIF



Mettre en place des instances de consultation de nos principales parties prenantes dans chaque établissement et au niveau national, et favoriser leur écoute et leur contribution active dans la réalisation de la mission.

ACTIONS

L'association des parties prenantes à la gouvernance s'organise à trois niveaux :

	PÉRIMÈTRE	MISSION	INTERACTIONS
COMITÉ DE MISSION		Suivre la mise en œuvre de la mission	<p>4 Présidents de Conseils de parties prenantes nationaux siègent au Comité de mission</p> <p>Modalités d'interactions définies par chaque pays, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • membres de conseils locaux siégeant au conseil national • sondage à destination des membres de conseils locaux
CONSEIL DES PARTIES PRENANTES	<p>PAYS</p>	Conseiller sur : <ul style="list-style-type: none"> - les enjeux liés à l'activité et la stratégie - la relation avec les parties prenantes - les enjeux sociétaux liés au vieillissement et à la santé 	
CONSEILS LOCAUX	<p>ÉTABLISSEMENT</p>	Conseiller sur tout sujet lié au fonctionnement de l'établissement : soin, restauration, activités et vie sociale, cadre de vie, communication avec les familles...	

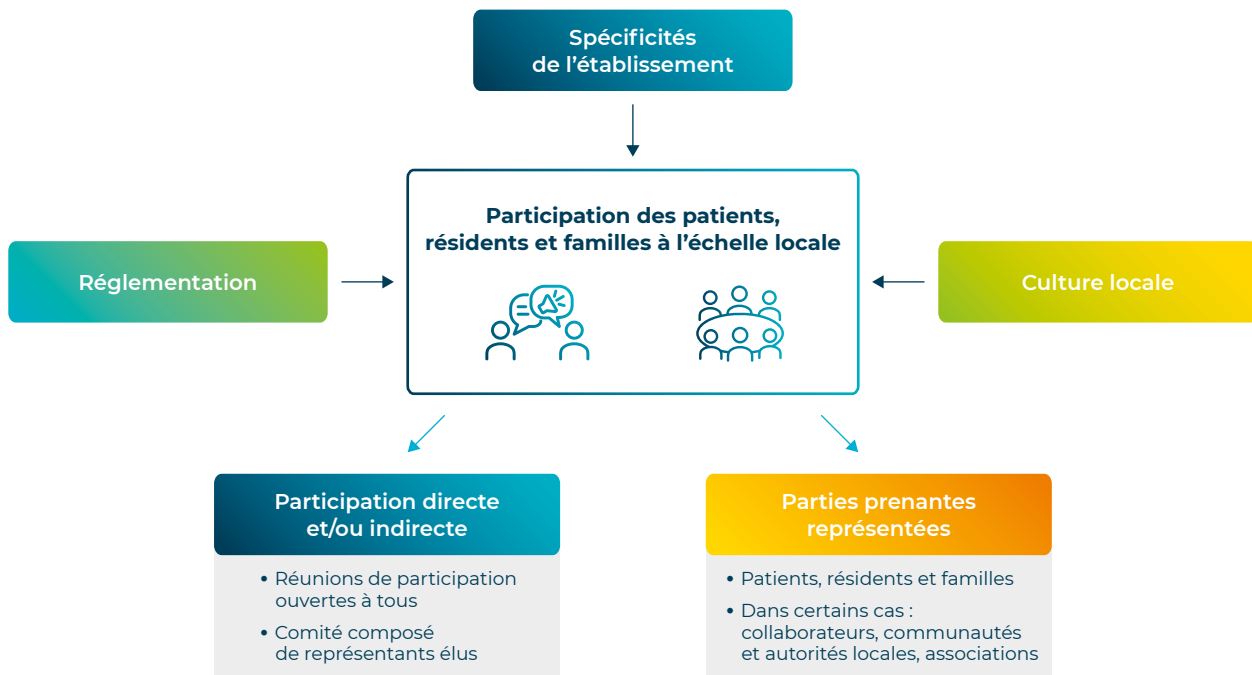
Conseils des parties prenantes locaux

Au niveau de chaque établissement, des instances de dialogue avec les résidents, patients et familles sont mises en place afin de les associer à la vie et au fonctionnement des établissements. Elles permettent de les informer, et de les faire participer et s'exprimer sur les projets et la vie de la structure. La composition et le fonctionnement de ces instances revêtent des caractéristiques spécifiques selon la culture et le cadre réglementaire des pays d'implantation du Groupe.

L'objectif premier de ces instances est la participation (directe ou indirecte, à travers des représentants) des patients, résidents et familles. La participation à ces instances d'autres parties prenantes (en particulier les collaborateurs, les associations et bénévoles œuvrant au sein de l'établissement, et les autorités locales) diffère

selon les réglementations et pratiques locales, ainsi que l'écosystème particulier à chaque établissement. Le Groupe promeut l'association de toutes les parties prenantes à ce dialogue, en lien avec le principe fondateur de Gouvernance inclusive formalisé dans le cadre de l'entreprise à mission, qui ne s'adresse pas uniquement aux patients, résidents et familles mais à l'ensemble des parties prenantes locales.

Au sein des établissements du Groupe, les instances de dialogue les plus courantes sont les Conseils composés de représentants élus par les parties prenantes représentées, et les assemblées de participation ouvertes à tous. Ces deux formes de dialogue sont complémentaires et peuvent coexister au sein d'un établissement. Les réunions des conseils élus peuvent aussi être ouvertes à tous les résidents et familles.



Conseils des parties prenantes nationaux

Au niveau national, les Conseils de parties prenantes ont pour mission de conseiller Clariane sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise et sa stratégie (y compris sa démarche RSE), aux relations avec ses parties prenantes, et

aux enjeux sociétaux liés au vieillissement et à la santé. À fin 2024, ces instances sont en place en France, en Allemagne, en Belgique, en Italie et aux Pays-Bas, conformément à l'engagement pris en 2019 sur ce périmètre géographique. La création d'une instance similaire est en cours en Espagne.

	CRÉATION	OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE	PRÉSIDENCE	MEMBRES
France	2019		Dr Françoise Weber (jusqu'au 31/12/2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant des résidents/familles • Associations de personnes âgées • Associations de patients • Représentant des collaborateurs • Personnalités qualifiées
Pays-Bas	2020		Dr Jacques Van Der Horst	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants des résidents/familles
Belgique (Conseil des jeunes seniors)	2020 2022		Dominiek Beelen	<ul style="list-style-type: none"> • Personnalités qualifiées • Personnalités représentant la nouvelle génération de seniors
Italie	2022		Prof. Francesco Longo	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants des résidents/familles • Associations œuvrant pour les droits et la santé des femmes • Représentant des collaborateurs • Personnalités qualifiées
Allemagne	2022		Dr Stefan Arend	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant des résidents/familles • Association de patients • Représentants des collaborateurs • Personnalités qualifiées
Espagne	Instance en cours de création			




Les informations sur la composition et la présidence des Conseils sont arrêtées à fin 2024.

Afin d'assurer un lien entre ces instances nationales et la gouvernance du Groupe, les Présidents des Conseils de parties prenantes de quatre pays (Allemagne, France, Italie, Pays-Bas) sont également membres du Comité de mission de Clariane. Le Docteur Françoise Weber, Présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France et Présidente du Comité de mission jusqu'à la fin de l'année 2024, a souhaité être déchargée de ses fonctions pour

des raisons personnelles. Dominique Fabre, membre du Conseil de parties prenantes de Clariane France depuis 2019, en assure la présidence depuis janvier 2025 et devient également membre du Comité de mission.

L'enjeu pour Clariane est désormais de pérenniser et d'animer ces instances de dialogue au niveau local et national, en favorisant le partage de bonnes pratiques au sein du réseau, et de créer du lien entre ces instances pour leur permettre de contribuer à tous les niveaux de gouvernance.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Part des établissements ayant une instance de dialogue avec les parties prenantes active	NA (nouvel indicateur)	89%*	≥ 95 %
Nombre de pays ayant un Conseil de parties prenantes actif	5 	5 	6 


* L'indicateur qui reposait sur un questionnaire envoyé à l'ensemble des établissements est progressivement intégré aux canaux de reporting existants dans chaque pays afin de le pérenniser. Cette intégration a pu être réalisée en France, en Espagne et en Italie en 2024, ce qui a permis d'actualiser la donnée sur l'année 2024. En Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas, la donnée issue des questionnaires de l'année 2023 a été reprise.

Les instances de dialogue sont considérées comme actives selon une fréquence de réunion minimum :

- à l'échelle locale : deux réunions de participation par an ou trois réunions si un Comité de représentants élus est en place, et plus si la réglementation locale le prévoit ;
- à l'échelle nationale : au minimum quatre réunions par an.

TRAVAUX ET PRIORITÉS D'APPROFONDISSEMENT

Dr Jacques van der Horst, rapporteur du Groupe de travail « Gouvernance inclusive »

 Le premier séminaire des Conseils de parties prenantes a été un succès, et il marque une étape importante. Il s'inscrit pleinement dans l'ambition de créer du lien entre les différents acteurs du dialogue avec les parties prenantes chez Clariane. Toutes les personnes impliquées dans ce dialogue, à l'échelle locale, nationale, et européenne forment une communauté, et c'est ce que cette journée de partage d'expériences et de réflexions permet d'incarner. Ces échanges nous ont permis d'apprendre les uns des autres, de conforter et d'enrichir les recommandations formulées par le Comité de mission, et de poser les premières pierres d'un socle commun. Ils nous rappellent aussi toute la volonté et l'énergie nécessaires pour faire vivre le dialogue en établissement : c'est un travail de longue haleine.

En 2024, le Groupe de travail du Comité de mission dédié à la Gouvernance inclusive a été élargi pour donner lieu au premier séminaire des Conseils de parties prenantes nationaux de Clariane. À l'occasion de cette journée, les Présidents des Conseils de parties prenantes, certains membres de ces Conseils, et les collaborateurs Clariane qui soutiennent ces Conseils dans leurs travaux se sont réunis. Chaque pays a présenté sa feuille de route 2024-2026 pour accroître l'impact des Conseils de parties prenantes à l'échelle nationale et locale.

Les échanges ont permis d'identifier les meilleures pratiques ou actions planifiées qui pourraient bénéficier à l'ensemble des pays, et de compléter les recommandations du Comité de mission à l'attention de Clariane autour des thèmes suivants :

Conseils locaux

1. Participation de toutes les parties prenantes.
2. Formation des personnes externes à l'entreprise participant à ces Conseils.
3. Outils et formations nécessaires au pilotage et l'animation de ces Conseils par les directeurs d'établissement.
4. Communication et valorisation.
5. Lien avec le Conseil de parties prenantes national et le siège.
6. Mesure de l'impact.

Conseils nationaux

1. Composition.
2. Thèmes abordés.
3. Suivi des avis.
4. Intégration à la gouvernance.
5. Synergies entre pays.
6. Communication et valorisation.

Pour la poursuite de ses travaux, le Comité de mission souhaite continuer à renforcer les liens entre le Comité et les Conseils de parties prenantes nationaux et à suivre l'implémentation des recommandations formalisées à l'occasion du séminaire.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ RECONDUITES OU AJOUTÉES

- Stimuler les échanges de bonnes pratiques entre pays, tant pour l'animation des Conseils locaux que nationaux.
- Renforcer les liens entre les différentes instances de gouvernance inclusive (Comité de mission, Conseils nationaux et locaux de parties prenantes) et leurs interactions avec les autres instances de gouvernance de l'entreprise.
- Harmoniser les pratiques des Conseils de parties prenantes nationaux en termes de fonctionnement, de cadrage de l'interaction avec le Comité de direction pays et de sélection des sujets à traiter en priorité.
- Explorer les moyens d'accroître la participation aux Conseils de parties prenantes locaux, d'améliorer leur animation et leur visibilité et ainsi de renforcer leur impact.
- Développer à moyen terme des indicateurs clés de performance permettant de mesurer la contribution et l'impact des Conseils de parties prenantes, en priorité au niveau national, pour ne pas risquer d'alourdir les instances locales par un reporting complexe.
- Articuler un plan opérationnel permettant de suivre la mise en œuvre de ces différentes actions d'amélioration.



5

Feuille de route de la mission et du Comité de mission 2025

Cette première année complète de fonctionnement a permis au Comité de mission de s'installer pleinement dans son rôle de suivi du développement et de la mise en œuvre de chaque initiative, avec une attention particulière portée aux calendriers et périmètres (activités, pays) de déploiement et à la sélection des indicateurs.

À travers les interactions qui se sont poursuivies avec les responsables du déploiement opérationnel de ces initiatives, et les premières visites de site effectuées par les membres du Comité dans les établissements de la communauté Clariane, le Comité a continué d'approfondir sa connaissance de l'entreprise.

Les priorités suivantes constituent la feuille de route du Comité de mission pour l'année 2025 :

- poursuivre le suivi des initiatives en lien avec la mission, à travers les groupes de travail dédiés, en concentrant ses travaux sur une sélection d'enjeux identifiés comme critiques et transverses :
 - Considération :
 - déploiement du *Positive Care* dans l'ensemble des activités,
 - nouveaux indicateurs en lien avec le *Positive Care*,
 - utilisation des données sur l'absentéisme et le taux de fréquence des accidents dans la stratégie de prévention ;
 - Équité :
 - sensibilisation des collaborateurs à la mission, en particulier en établissement,
 - leviers d'actions sur la réduction du turnover ;
 - Innovation :
 - projets en lien avec la prévention en santé,
 - mesure de l'impact des projets d'innovation sur les patients et résidents ;
- Durabilité :
 - adaptation au changement climatique et aux conditions météorologiques extrêmes ;
- Proximité :
 - intégration des autres dimensions de l'impact local, en complément des achats locaux ;
- Gouvernance inclusive :
 - suivi des plans d'actions présentés lors du premier séminaire des Conseils de parties prenantes en septembre 2024 et préparation du prochain séminaire ;
- être force de proposition en ce qui concerne la déclinaison opérationnelle et concrète de la mission dans les établissements, ainsi que la sensibilisation à la mission des collaborateurs et de l'ensemble des parties prenantes, avec une attention particulière portée aux personnes accompagnées et leurs proches ;
- diffuser ses travaux à tous les niveaux de l'organisation, notamment en poursuivant ses interactions avec les autres organes de gouvernance de l'entreprise ;
- pérenniser la dynamique engagée en matière de gouvernance inclusive, en continuant à renforcer les liens entre le Comité de mission et les Conseils de parties prenantes ;
- intégrer les recommandations de l'organisme tiers indépendant suite à la première vérification de la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux et plus particulièrement : la sensibilisation et la formation à la mission pour les collaborateurs en établissement.



6 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Période allant du 1^{er} janvier au 31 janvier 2024

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Forvis Mazars, accrédité par le COFRAC Validation/Vérification sous le numéro 3-1895 (accréditation dont la liste des sites et la portée sont disponibles sur www.cofrac.fr). Nous vous présentons notre rapport sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission telle que présentée dans le rapport du comité de mission et relative à la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce

Conclusion

La société CLARIANE a mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif retenu en application du 2^o de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts. Les trajectoires définies à l'horizon 2026 apparaissent cohérentes au regard des objectifs opérationnels définis par CLARIANE pour chacun des objectifs statutaires.

Concernant l'objectif d'équité visant à *faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant aux patients, résidents et leurs familles, aux collaborateurs et aux autres parties prenantes pour chacun des métiers et dans les décisions d'investissement*, CLARIANE a décliné cet objectif statutaire en deux objectifs opérationnels dont un relatif au *partage de la valeur*. Deux indicateurs permettent de piloter l'exécution de l'objectif partage de la valeur dont un relatif à l'actionnariat salarié. CLARIANE n'a pas encore défini la cible au regard de l'indicateur « *Part du capital détenue par des collaborateurs* », compte tenu des circonstances particulières liées au projet de renforcement de la structure financière. Les autres initiatives rattachées à l'objectif d'équité sont quant à elles adressées par CLARIANE tel que précisé dans le rapport du comité de mission (§. 3.2).

En raison des faits décrits ci-dessus, nous n'avons pas été en mesure d'émettre une conclusion sur le respect par l'entité d'un des objectifs opérationnels constitutif de l'objectif statutaire « *Equité : Faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, résidents et leurs familles, nos collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement* » retenus en application du 2^o de l'article L. 21010 et inscrits dans ses statuts, qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Concernant les autres objectifs, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « *Nature et étendue des travaux* », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification,

- le fait que l'entité ait atteint les objectifs opérationnels qu'elle a définis pour chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux, et que
- par conséquent, CLARIANE respecte chacun des autres objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants :

- L'indicateur « *Déploiement du standard Groupe d'information et orientation des personnes en situation de fragilité* » a été élaboré en 2024. CLARIANE n'a pas encore défini de plan de déploiement jalonné par année. Cependant, les moyens envisagés et le résultat 2024 démontrent la capacité du Groupe à atteindre la cible 2026 fixée.
- Concernant l'engagement Durabilité en lien avec l'objectif « *Protéger nos communautés en contribuant par nos pratiques et nos comportements quotidiens à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité* », CLARIANE s'est concentrée dans le cadre de cette première feuille de route en tant que société à mission, sur l'initiative en lien avec le changement climatique.

Préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations portant sur les objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant aux procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans le Rapport du comité de mission.

Limites inhérentes à la préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Comme indiqué dans le rapport du comité de mission, les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations présentées sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement...).

Responsabilité de l'entité

Il appartient à l'entité :

- de constituer un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce ;
- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer le Référentiel de l'entité ;
- de concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne sur les informations pertinentes pour la préparation du rapport du comité de mission ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultant d'erreurs ;
- d'établir les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux conformément au Référentiel et mises à disposition du comité de mission.

Il appartient au comité de mission d'établir son rapport en s'appuyant sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux transmise par l'entité et en procédant à toute vérification qu'il juge opportune.

Ce rapport est joint au rapport de gestion du Conseil d'administration

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission. Nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques, constatées ou extrapolées.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21 du Code de commerce, et à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) ⁽¹⁾.

Le présent rapport est établi conformément au programme de vérification RSE_SQ_Programme de vérification_SAM.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre octobre et mars 2025 sur une durée totale d'intervention de 3 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation du Rapport représentant notamment les directions générales, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, direction médicale, environnement et achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations relatives à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que l'entité se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- d'une part, la cohérence des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 21010 et inscrits dans ses statuts, de la raison d'être de l'entité précisés dans ses statuts (ci-après « raison d'être ») et de son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ;
- d'autre part, l'exécution de ces objectifs.

Concernant la cohérence des objectifs, de la raison d'être et de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux :

- Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de la société.
- Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :
 - les informations disponibles dans l'entité (par exemple, procès-verbaux des réunions du conseil, échanges avec le comité social et économique, comptes rendus ou support des réunions avec des parties prenantes internes ou externes, analyses des risques) ;
 - la feuille de route de société à mission et le dernier rapport du comité de mission établi depuis la dernière vérification ;
 - le cas échéant, ses publications (par exemple, plaquette commerciale, rapport de gestion, rapport intégré, Déclaration de performance extra-financière, sur le site internet).

(1) ISAE 3000 (révisée) - Mission d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique

- Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de la société au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux, la cohérence entre :
 - les informations collectées ;
 - la raison d'être et
 - les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous nous sommes enquis de l'existence d'objectifs opérationnels et d'indicateurs clés de suivi et de mesures de leur atteinte par la société à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental, et nous avons vérifié si les objectifs opérationnels ont été atteints au regard des trajectoires définies par la société.

Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- nous avons pris connaissance des documents établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les objectifs opérationnels et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que le rapport du comité de mission ;
- nous nous sommes enquis de l'appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux auprès du comité de mission et avons corroboré l'information collectée avec la perception qu'ont les parties prenantes des effets et impacts de l'entité. Par ailleurs, nous avons revu l'analyse présentée dans le(s) rapport(s) du comité de mission, les résultats atteints à échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies, pour permettre d'apprécier le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- nous nous sommes enquis auprès de la direction générale de l'entité des moyens financiers et non financiers mis en œuvre pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- nous avons vérifié la présence dans le rapport du comité de mission d'indicateurs cohérents avec les objectifs opérationnels et aptes à démontrer le positionnement des objectifs opérationnels sur leurs trajectoires définies ;
- nous avons apprécié l'adéquation des moyens mis en œuvre visant au respect des objectifs opérationnels par rapport à leurs trajectoires, au regard de l'évolution des affaires sur la période ;
- nous avons vérifié la sincérité de l'ensemble de ces indicateurs et, notamment nous avons :
 - apprécié le caractère approprié du Référentiel de l'entité au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;
 - vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
 - pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par l'entité et apprécié le processus de collecte visant à la sincérité de ces indicateurs ;
 - mis en œuvre des contrôles et des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres méthodes de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés s'il y a lieu par des vérifications au siège de l'entité et auprès d'une sélection d'entités ⁽¹⁾ contributrices et représentatives du périmètre concerné par la qualité de société à mission et couvrent entre 63 % et 100 % des données utilisées pour le calcul des indicateurs ;
 - apprécié la cohérence d'ensemble du ou des rapports du comité de mission au regard de notre connaissance de l'entité et du périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'organisme tiers indépendant,
Forvis Mazars SAS
Paris La Défense, le 21 mars 2025
Edwige Rey
Associée RSE & Développement Durable

(1) France, Allemagne et Espagne.

Annexe 1 : Informations revues en tests de détail

Objectifs statutaires	Indicateurs	Scope
Considération : Agir avec respect et considération tant envers chacune des personnes que nous accompagnons, et ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes et lutter contre toute forme de discrimination	Score de Considération	Groupe
	Déploiement du standard Groupe d'information et orientation des personnes en situation de fragilité	Groupe
	Déploiement du standard Groupe de soutien social et psychologique des collaborateurs	Groupe
	Taux d'absentéisme	France, Espagne Allemagne
	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	France, Espagne Allemagne
Équité : Faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, résidents et leurs familles, nos collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement	Nombre de collaborateurs engagés dans un parcours qualifiant	France, Espagne Allemagne
	Réinvestissement dans la mission de Soins	Groupe
	Part du capital détenue par des collaborateurs	Groupe
Durabilité : Protéger nos communautés en contribuant par nos pratiques et nos comportements quotidiens à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité	Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie	France, Espagne Allemagne
Proximité : Contribuer, par notre ancrage local et à travers notre réseau d'établissements, à l'accès aux soins, à construire un écosystème local résilient et participer à la dynamique d'activité de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents	Part des achats effectués auprès de fournisseurs nationaux	Groupe
Innovation : Favoriser l'innovation pour contribuer à une meilleure prévention des maladies, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et la qualité de vie des patients, résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes	Nombre de communications issues de projets de recherche et d'innovation	Groupe
	Maisons de retraite proposant au moins un service de télé-médecine	Groupe
	Cliniques proposant au moins un service de télé-médecine	Groupe
Gouvernance inclusive (principe transverse)	Part des établissements ayant une instance de dialogue avec les parties prenantes active	Groupe
	Nombre de pays ayant un conseil de parties prenantes actif	Groupe



Annexe 1 – Tableau récapitulatif des indicateurs

Objectifs sociaux et environnementaux	Initiative	Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
	<i>Positive Care</i>	Score de Considération	Groupe : 8,3/10 Score ≥ 8,0 dans 5 des 7 pays du Groupe	Groupe : 8,3/10 Score ≥ 8,0/10 dans 5 des 7 pays du Groupe	≥ 8,0 au niveau Groupe et dans chaque pays du Groupe
Considération	Information et orientation des personnes en situation de fragilité	Déploiement du standard Groupe d'information et orientation des personnes en situation de fragilité	NA (standard en construction en 2024)	58 %	100 %
	Soutien social et psychologique des collaborateurs	Déploiement du standard Groupe de soutien social et psychologique des collaborateurs	59 %	72 %	100 %
		Taux d'absentéisme	11,4 %	10,4 %	10,8 %
	Santé et sécurité des collaborateurs	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	37	31	29
Équité	Formation et promotion professionnelle	Nombre de collaborateurs engagés dans un parcours de formation qualifiante	7 171	7 780	7 200
	Partage de la valeur	Indicateur de réinvestissement dans la mission de soin	205 M€	181 M€	≥ 150 M€ par an
		Part du capital détenue par des collaborateurs	2,7 %	0,7 %	À définir en 2025
Durabilité	Empreinte carbone liée à l'énergie	Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie par rapport à 2021	-14 %	-15 %	-27 %
Proximité	Achats locaux et inclusifs	Part des achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés	79 %	78 %	≥ 75 %
	Recherche médicale	Nombre de communications issues de projets de recherche et d'innovation	82	105	≥ 80
Innovation	Innovation en santé et en soin	Maisons de retraite proposant au moins un service de télémedecine	NA (nouvel indicateur)	19 %	60 %
		Cliniques proposant au moins un service de télémedecine	NA (nouvel indicateur)	26 %	70 %

Principe fondateur	Initiative	Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Résultat 2024	Objectif 2026
Gouvernance inclusive	Intégration des Conseils de parties prenantes à la gouvernance	Part des établissements ayant une instance de dialogue avec les parties prenantes active	NA (nouvel indicateur)	89 %	≥ 95 %
		Nombre de pays ayant un Conseil des parties prenantes actif	5 pays	5 pays	Tous les pays (6)

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Score de Considération	Le score de Considération correspond à la moyenne des résultats obtenus lors de l'enquête de satisfaction conduite annuellement par l'institut de sondage Ipsos auprès des résidents, patients et familles à la question : « Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous le sentiment que vous/votre parent(e) est bien considéré(e) et respecté(e) ? ». Depuis 2023, cette question figure dans les questionnaires de satisfaction de tous les domaines d'activités du Groupe. Aucune pondération n'est appliquée : chaque répondant (résident, patient ou famille) a le même poids dans le score final.
Déploiement du standard Groupe de soutien social et psychologique des collaborateurs	L'indicateur rend compte du niveau de déploiement dans chaque pays du Groupe des outils répondant aux besoins identifiés dans le standard : assistance psychologique et sociale en cas de difficultés personnelles ou professionnelles, soutien matériel temporaire dans les situations d'urgence, et aide à la gestion du stress et des conflits. Le score de chaque pays est pondéré par son nombre de collaborateurs.
Taux d'absentéisme	Nombre d'heures d'absence de l'effectif permanent pour les motifs suivants : arrêt maladie, maladies professionnelles, accident du travail, accident de trajet et absences non autorisées, divisé par le nombre d'heures théoriques travaillées pour l'effectif permanent. Les congés parentaux ne sont pas pris en compte dans l'indicateur.
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Nombre d'accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail (congés payés) pour 1 million d'heures effectivement travaillées. Cet indicateur couvre tous les collaborateurs indépendamment du type de contrat (CDI, CDD, contrats d'apprentissage), à l'exception des stagiaires et des intérimaires. Le ratio est calculé sur les heures effectivement travaillées (et non sur les heures théoriquement travaillées sur la base du contrat), afin de tenir compte du nombre réel d'heures pendant lesquelles le collaborateur est exposé au risque d'accident du travail.
Nombre de collaborateurs engagés dans un parcours de formation qualifiante	Nombre d'employés permanents et non permanents engagés dans un parcours qualifiant au cours de la période. Un parcours qualifiant doit mener à un diplôme externe ou à une certification reconnue. Si la formation est organisée en interne, son contenu doit être validé par une autorité ou instance publique, afin que le diplôme ou la certification délivré soit reconnu. Ce type de formation comporte en général <i>a minima</i> 25 heures. Les types de parcours qualifiants inclus sont par exemple l'apprentissage, la validation des acquis de l'expérience (VAE), ou encore le programme de formation des directeurs d'établissement. Les formations obligatoires ou réglementaires ne sont pas reconnues comme des parcours qualifiants.
Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie par rapport à 2021	Les données comptabilisées sont issues des sources d'énergie suivantes : électricité, gaz, propane, réseau de chaleur, bois et fioul. Sont pris en compte les postes 1-1, 2-1, 2-2 et 3-3 du GHG Protocol, selon une approche market-based.
Part des achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés	<p>Ratio du volume des achats de produits ou services d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés par le Groupe et du volume total des achats réalisés avec les fournisseurs référencés. Les fournisseurs référencés sont définis selon un montant minimum d'achat réalisé avec le Groupe.</p> <p>Le montant des achats d'origine nationale est calculé sur la base des réponses à un questionnaire envoyé aux fournisseurs référencés en 2023. L'indicateur a été actualisé avec les volumes d'achats réalisés par ces mêmes fournisseurs avec Clariane sur la période juillet 2023 à juin 2024.</p> <p>Ce ratio correspond à la part du chiffre d'affaires réalisée par ces fournisseurs avec le Groupe qu'ils déclarent être réalisée avec des produits d'origine nationale, c'est-à-dire provenant du pays dans lesquels l'établissement ayant passé commande est situé.</p> <p>Les critères retenus pour qualifier l'origine selon la catégorie d'achats, indiqués dans le questionnaire, sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fruits et légumes : lieu de culture ; • viande : animal né, élevé et abattu dans le même pays ; • poisson : zone de pêche ; • produits transformés : la majorité des matières premières proviennent du pays considéré ; • produits manufacturés non alimentaires : lieu de la dernière transformation substantielle. <p>Les services sont quant à eux qualifiés d'achats locaux dès lors qu'ils contribuent à la création d'emplois au sein du même pays que l'établissement.</p>
Nombre de communications issues de projets de recherche et d'innovation	L'indicateur inclut les communications écrites ou orales visant à diffuser les résultats des projets de recherche et d'innovation auxquels le Groupe contribue : publication d'articles dans des revues académiques ou professionnelles, posters scientifiques et présentations lors d'événements spécialisés.

Annexe 2 – Biographies des membres du Comité de mission



Nicolas Truelle ⁽¹⁾

Président du Comité de mission

Collège des représentants des patients, résidents, familles et communautés locales

De juillet 2015 à juin 2024, Nicolas Truelle, 63 ans, a été Directeur général de la fondation Apprentis d'Auteuil, fondation reconnue d'utilité publique, et a accompagné le développement et la transformation de cette institution au service de publics fragiles.

Auparavant, il a successivement occupé des postes à responsabilité dans l'administration française (ministère de l'Industrie, 1986-1992), puis dans le groupe Sanofi

(1992-2000), où il a notamment été DRH du Groupe et membre du Comité exécutif. Il a ensuite dirigé Via Location (2000-2010) avant de rejoindre Weinberg Capital Partners comme associé.

Nicolas Truelle est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines Paris.



Dr Françoise Weber

Présidente du Comité de mission et Présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France

Collège des représentants des patients, résidents, familles et communautés locales

Diplômée de la Faculté de médecine de Créteil, le Dr Françoise Weber commence sa carrière en tant que médecin généraliste. Elle occupe par la suite différentes fonctions en tant que Directrice de l'innocuité des médicaments notamment chez Delagrangue, Jouveinal puis chez Parke-Davis.

Forte de son expérience dans le secteur médical, le Dr Françoise Weber rejoint par la suite la Direction générale de la Santé en tant que chargée des politiques sur les matériels médicaux puis l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) pour exercer la fonction de Secrétaire générale adjointe de la commission de transparence. Dès 2006, elle exerce en tant que Directrice adjointe du ministre de la Santé avant d'être

nommée Directrice adjointe du cabinet du ministre de la Santé et du Travail. En 2007, elle devient Directrice générale de l'Institut de veille sanitaire. Parallèlement, elle préside le Conseil d'administration du Centre européen de prévention et de contrôle des maladies (ECDC) jusqu'en 2015.

De 2014 à 2015, le Dr Françoise Weber rejoint le ministère des Solidarités et de la Santé en tant que Directrice générale adjointe pour la Santé. Enfin, elle occupe le poste de Directrice générale adjointe pour les produits réglementés à l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) jusqu'en 2019.

Elle a présidé jusqu'à fin 2024 le Conseil des parties prenantes de Clariane France.



Moira Allan

Co-fondatrice et coordinatrice internationale de l'association « Pass It On »

Collège des personnalités qualifiées

Diplômée de l'Université d'Afrique du Sud et de l'Université Paris 8, Mme Moira Allan a débuté sa carrière en tant que journaliste au *Springs Advertiser* puis comme rédactrice immobilière au sein du journal *The Star* en Afrique du Sud.

En 1970, elle devient Directrice générale chez WD&F Promotions, spécialisée dans les entreprises françaises implantées en Afrique du Sud telles que Guerlain, Cycles Peugeot ou Télémécanique (Schlumberger) puis Directrice de Gimac Santé au travail jusqu'en 2014, en France.

Forte de son expérience dans la sphère de la santé, elle fonde en parallèle en 2013 « Pass It On Network », un lieu d'échange pour les innovateurs de programmes soutenant un vieillissement actif et positif.

De 2015 à 2017, elle est consultante chez ML Allan Consulting. À ce titre, elle met en relation des innovateurs de programmes et des investisseurs commerciaux et fait du coaching pour les entreprises. Elle rejoint WK Wilton & Associates en tant que Directrice associée des ressources globales en 2019.

(1) À compter du 1^{er} janvier 2025, M. Nicolas Truelle, ancien Directeur général de la fondation Apprentis d'Auteuil, a rejoint le Comité de mission de Clariane et a succédé comme Président de cette instance au Dr Françoise Weber, qui a souhaité être déchargée de ses fonctions pour des raisons personnelles.

Depuis 2017, elle anime également un sommet virtuel « Age Without Borders », sommet où plus de 50 experts mondiaux parlent de l'avenir et des choix des personnes âgées de plus de 50 ans.

Mme Moira Allan est co-fondatrice et coordinatrice internationale de l'association « Pass it on » et administratrice et représentante de l'association OLD'UP auprès d'organismes internationaux (ONU, Age platform, Eurag).



Dr Stefan Arend

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne

Collège des représentants des patients, résidents, familles et communautés locales

Docteur en philosophie diplômé de l'Université Philipps de Marburg et d'un master en art de l'Universität Universität Witten/Herdecke en Allemagne, le Dr Stefan Arend a commencé sa carrière en tant que journaliste au sein de *Fuldaer Zeitung*. En 1992, il entre dans le groupe Mediana en tant que Directeur général en charge du service régional des soins ambulatoires et hospitaliers. De 2008 à 2022, il devient membre du Conseil d'administration de KWA (Kuratorium Wohnen im Alter) à Munich.

En 2020, il fonde l'Institut pour la gestion sociale et les nouveaux types de logement (*Institut für Sozialmanagement und Neue Wohnformen*).

En parallèle, il intervient en tant que maître de conférences à l'Université technique de Munich (TUM), à l'Institut de robotique et d'intelligence artificielle de Munich (MIRMI) et à la présidence de la Microtechnique et de la Technologie médicale (MiMed).

Fort de son expérience dans le domaine médical, le Dr Stefan Arend est nommé membre du Conseil consultatif central de la banque d'économie sociale (BfS) et de certaines associations et sociétés économiques, ainsi que membre du jury pour l'attribution du prix de l'innovation des maisons de retraite (Vincent-Verlag, Hanovre).

Le Dr Stefan Arend, passionné par la recherche et la conception de nouvelles formes d'habitats pour les personnes âgées, est le Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne.



Jean-Marie Bockel

Ancien ministre et ancien maire de Mulhouse

Collège des personnalités qualifiées

M. Jean-Marie Bockel commence sa carrière en tant qu'avocat. À ce titre, il ouvre en 1976 son cabinet à Mulhouse et y exerce jusqu'en 1984.

Il occupe par la suite différentes fonctions en tant que secrétaire d'État auprès du ministre du Commerce puis en tant que ministre du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme en 1986. Il devient ensuite porte-parole de Jean-Pierre Chevènement au sein du courant « Socialisme et République » en 1987. Après avoir été élu conseiller général du Haut-Rhin pendant plus de dix ans, il est élu maire de Mulhouse en 1989 puis sénateur du Haut-Rhin en 2004.

Fort de son expérience dans le milieu politique, il devient, en 2007, secrétaire d'État chargé de la Coopération et de la Francophonie auprès du ministre des Affaires étrangères, puis secrétaire d'État à la Défense et aux Anciens combattants en 2008, avant d'être nommé, en 2009, secrétaire d'État à la Justice. Après son départ du gouvernement, il retrouve son mandat de sénateur.

M. Jean-Marie Bockel est par ailleurs Officier de la Légion d'honneur.



Étienne Caniard

Ancien Président de la Mutualité française et ancien membre du collège de la HAS (Haute Autorité de santé)

Collège des personnalités qualifiées

Considéré comme une personnalité très respectée dans le monde de la santé, M. Étienne Caniard est l'auteur du livre intitulé *Mieux soignés demain !* ainsi que de plusieurs rapports au gouvernement relatifs au système de santé.

De 1991 à 1998, M. Étienne Caniard est membre du Haut Conseil de la santé publique dans le cadre duquel il préside la commission santé-prévention de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés.

Parallèlement, il occupe la fonction d'administrateur de la Fédération nationale de la Mutualité française (FNMF) puis en 1996, le poste d'administrateur délégué aux questions de santé et de sécurité sociale. Il y anime les différentes réflexions au sein du mouvement mutualiste et assure l'interface avec les autres acteurs de la santé en vue de la réforme de l'assurance maladie de 2004.

En 1997, il est nommé expert auprès de l'Organisation mondiale de la santé – Europe (OMS Europe) puis de 1999 à 2010, il est membre du Conseil économique et social, devenu, en 2008, le Conseil économique, social et environnemental (CESE), où il représente la Mutualité française.

M. Étienne Caniard devient, en 2000, Président de la Fondation de l'avenir pour la recherche médicale appliquée avant de devenir Vice-Président de l'Observatoire national d'éthique clinique jusqu'en 2005. Dès 2004, il rejoint également le collège de la Haute Autorité de santé (HAS), en tant que chargé de la qualité et de la diffusion de l'information médicale, fonction qu'il occupe jusqu'à son élection à la présidence de la Mutualité française en 2010.

Enfin de 2012 à 2013, il siège comme personnalité qualifiée au Haut Conseil pour le financement de la protection sociale. Il est également Officier de la Légion d'honneur et Chevalier de l'ordre du Mérite agricole.



Dominique Fabre

Présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France

Collège des représentants des patients, résidents, familles et communautés locales

Dominique Fabre a commencé sa carrière au Centre de prématurés de l'Institut de puériculture de Paris, en tant que technicienne en biologie de 1970 à 1972 puis en tant que cadre hospitalier et responsable du laboratoire de bactériologie de 1972 à 1996.

De 1997 à 2011, elle remplit des fonctions syndicales au niveau départemental et régional. En 2011, elle prend sa retraite et rejoint l'UCR CFDT en tant que secrétaire nationale, où elle est élue en 2015 secrétaire générale, puis réélue pour un second mandat en 2019. En parallèle, de 1997 à 2023 elle siège au sein de différents organismes tels que le HCFEA ou la CNSA.

Depuis 2019, elle est membre du Conseil des parties prenantes de Clariane pour les personnes âgées.

En janvier 2025, elle en assure la présidence et devient membre du Comité de mission de Clariane.

Dominique Fabre est diplômée en biotechnologie, d'un BTS de biologie médicale, ainsi que de certificats d'hématologie et coprologie de la faculté de médecine de Paris.



Prof. Francesco Longo

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Italie

Collège des représentants des patients, résidents, familles et communautés locales

Titulaire d'une maîtrise en économie publique avec une spécialisation en politique publique et gestion de l'Université Bocconi, Prof. Francesco Longo commence sa carrière en tant que Professeur Senior SDA spécialisé dans la gestion et la politique publiques à l'université Bocconi puis en tant que professeur associé au département d'analyse des politiques et de gestion publique. Ses intérêts de recherche tournent autour de la gestion des services publics et des soins de santé, avec un accent particulier sur la stratégie publique, les questions de mise en œuvre des politiques, la gouvernance des réseaux et les modèles d'économie de partage/plateforme pour les services publics.

Dès 2012, il devient membre du Comité scientifique de CERGAS Bocconi. Par la suite, en 2014, il intègre le Conseil du département Premises Assurance Model (PAM). En 2015, Prof. Francesco Longo devient Coordinateur de la collaboration entre l'école de médecine de l'Université Bocconi et de l'Université Humanitas.

Depuis 2015, il est membre de l'Association italienne des économistes de la santé (AIES). Il est également le fondateur d'observatoires dans le secteur de la santé et des soins sociaux et est un formateur actif pour les cadres supérieurs du secteur public et des soins de santé et un conseiller stratégique pour de nombreuses institutions publiques, tant au niveau central que local.

Prof. Francesco Longo est le Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Italie.



Antoine Maspétioi

Directeur de la gestion dette privée à impact chez Eiffel Investment Group

Collège des personnalités qualifiées

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP) et de l'Université de Paris Dauphine-PSL, M. Antoine Maspétioi débute sa carrière, en 1997, en tant qu'assistant parlementaire à l'Assemblée nationale. En 2003, il rejoint le groupe NatWest (anciennement RBS) au sein du département Global Banking & Markets à Londres et à Paris.

M. Antoine Maspétioi poursuit par la suite son expérience dans le secteur bancaire en tant que Directeur adjoint de la dette privée et des crédits garantis au sein de la direction financière de La Banque Postale jusqu'en 2014. De 2014 à 2019, il est Directeur de l'activité dette privée en Europe (financements d'entreprises, immobiliers et de projets) chez Aviva Investors. Il est actuellement l'un des dirigeants du gérant d'actifs Eiffel Investment Group et enseigne à l'Université de Paris Dauphine-PSL.



Martina Nickel

Aide sociale au sein de la maison de retraite médicalisée Haus der Betreuung und Pflege Vienenburg

Collège des salariés

Professeure et diplômée de psychologie, Mme Martina Nickel débute sa carrière en tant que professeur de collège puis crée une société de soutien scolaire avant de se reconvertir dans l'accompagnement après des expériences en centre d'appels et dans la restauration.

Mme Martina Nickel travaille dans le département de l'aide sociale au sein d'une maison de retraite du groupe Clariane en Allemagne. Elle est également Présidente du Comité d'entreprise local de cette maison de retraite depuis 2013 ainsi que membre du Comité d'entreprise de la société européenne, du Comité des parties prenantes allemand et du Women's Club de Clariane.



Catia Piantoni

Présidente du Women's Club de Clariane

Collège des salariés

Diplômée en sciences du service social à l'Université de Trieste ainsi que d'un master exécutif en management des entreprises du secteur de la santé de l'Université Bocconi, Mme Catia Piantoni commence sa carrière en 1979 en tant que Directrice des services sociaux à la municipalité de Orzinuovi en Italie.

Elle rejoint ensuite le groupe Clariane en 1999 et y exerce différentes fonctions en Italie, notamment Directrice d'établissements, Directrice du Centre de formation

Segesta2000 ou encore Coordinatrice de crise. Elle occupe également la fonction de Directrice générale de sociétés du Groupe (Aurea Salus, Elia Domus, Segesta gestioni, Segesta2000, Villa delle Terme) et de Directrice de la gestion opérationnelle chez Clariane Italie.

Depuis avril 2021, Mme Catia Piantoni est Présidente du Women's Club Groupe Clariane et du Women's Club Italie.



Pierre-Yves Pouliquen

Président de l'association « Les Papillons blancs de la colline » et Directeur du développement durable de Veolia

Collège des personnalités qualifiées

Diplômé des Hautes Études Commerciales (HEC), M. Pierre-Yves Pouliquen commence sa carrière chez Rhône-Poulenc comme auditeur interne puis comme trésorier de Rhône-Poulenc Chimie. En 1995, il rejoint le groupe Scori en tant que Vice-Président senior Finance. Il devient ensuite

Directeur général puis Vice-Président senior Europe de la filiale SITA. De 2004 à 2007, il occupe le poste de Directeur général de SITA Normandie.

En 2007, il intègre Degrémont en tant que Directeur général adjoint en charge de la France. De 2013 à 2022, il exerce différentes fonctions au sein du groupe Suez notamment en tant que Directeur général Afrique, Moyen-Orient, Inde puis Directeur du développement durable.

Il est actuellement Directeur du développement durable chez Veolia. M. Pierre-Yves Pouliquen est également Président de l'association « Les Papillons blancs de la colline », association d'aide et de soutien aux personnes porteuses de handicap mental et psychique.



Bo Swolfs

Directrice de la maison de retraite De Muze en Belgique

Collège des salariés

Diplômée en tant qu'infirmière et enseignante, Mme Bo Swolfs est également titulaire d'un diplôme en management de l'Antwerp Management School. Elle a rejoint le groupe

Clariane en 2017 et est, depuis septembre 2021, Directrice de la maison de retraite De Muze en Belgique.



Jérôme Vandekerkhove

Cadre de réhabilitation au sein du service de l'hôpital de jour d'un Centre de soins de suite et de réadaptation (SSR)

Collège des salariés

Diplômé masseur-kinésithérapeute du CEERRF de Saint-Denis et d'hypnose médicale et clinique de la Faculté de Bourgogne, M. Jérôme Vandekerkhove commence sa carrière en tant que kinésithérapeute au service national de l'HIA Val-de-Grâce dans le département de neurologie et neurochirurgie. Il est ensuite, de 1996 à 2001, masseur-physiothérapeute en cabinet privé.

Il rejoint en 2001 le groupe Clariane en tant que Cadre de réhabilitation du service réhabilitation en établissement. En 2017, il devient Cadre de réhabilitation au sein du service de l'hôpital de jour d'un Centre de soins de suite et de réadaptation (SSR) du groupe Clariane tout en exerçant parallèlement en hypnose médicale et clinique dès 2018.

Il est également, depuis 2019, thérapeute-membre du centre de médecine intégrative de Montigny et membre du Comité des parties prenantes de Clariane.



Dr Jacques van der Horst

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Pays-Bas

Collège des représentants des patients, résidents, familles et communautés locales

Diplômé de l'Université de Rotterdam et de Tilburg et titulaire d'un doctorat en éthique sociale de l'Université d'Utrecht, le Dr Jacques van der Horst a commencé sa carrière comme pasteur dans le diocèse de Breda aux Pays-Bas. En 1990, il devient membre du bureau exécutif du syndicat FNV Bondgenoten dans lequel il exerce différentes fonctions notamment en tant que Vice-Président de la Confédération européenne des syndicats agricoles (Bruxelles) et Vice-Président de la Confédération mondiale des syndicats agricoles (Genève).

De 2001 à 2011, il rejoint Achmea en tant que conseiller principal du Conseil d'administration. Il est alors en charge du secrétariat, notamment, du Comité RSE et du Comité d'éthique. Enfin, il occupe le poste de Directeur client chez MN jusqu'en 2016.

Parallèlement à sa carrière, le Dr Jacques van der Horst a également exercé plusieurs autres mandats notamment en tant que Président du Conseil central client Clariane Pays-Bas (Conseil des parties prenantes de Clariane Pays-Bas) ou encore membre du Conseil d'administration du fonds de pension de l'entreprise MN.



Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Crédits photo : © Clariane - Oh Ah / Livia Saavedra.



clariane

Société européenne au capital de 3 560 336,47 euros
21-25, rue Balzac - 75008 Paris
RCS Paris 447 800 475
www.clariane.com