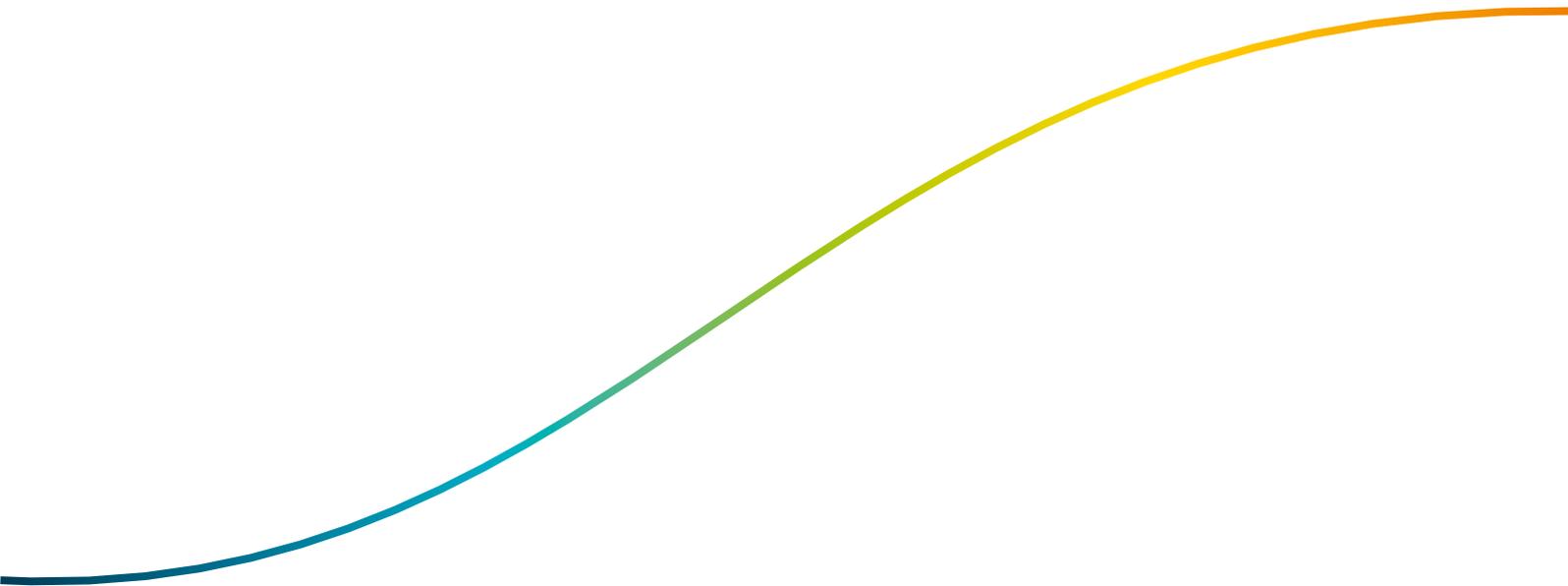


clariane

Rapport
du Comité
de mission
2023



Sommaire

Préambule..... p.2

1

L'adoption de la qualité
de société à mission p.7

2

La gouvernance de la missionp.10

3

Avis du Comité de mission
par initiativep.14

4

Gouvernance inclusive p.30

5

Feuille de route de la mission
et du Comité de mission 2024 p.32

Annexes p.33



Édito de la Présidente du Comité de mission

“ La mission sera un facteur de résilience et de consolidation

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

Ce rapport est le premier rapport du
Comité de mission mis en place par
Clariane le 15 juin 2023, date à laquelle
l'assemblée générale des actionnaires
a approuvé l'adoption par l'entreprise
de la qualité de société à mission.

En adoptant cette qualité, le Groupe
s'engage à ce que son activité,
au cœur même de sa raison d'être,
ait un impact sociétal, apportant ainsi
sa contribution à l'intérêt général.
La mission est un engagement fort,
porteur de transformation et de sens
pour l'ensemble des collaborateurs et
collaboratrices de l'entreprise.

Le Comité de mission est chargé du suivi
de l'exécution de la mission que s'est
donnée Clariane. Il veille à la réalité de
ses engagements et de leur déclinaison
opérationnelle. Doté d'un regard
à la fois critique et constructif, force

de proposition, il met tout en œuvre
pour accompagner l'entreprise dans
l'accomplissement de sa mission.

Deux raisons m'ont poussée à accepter
de présider ce Comité de mission.

D'une part, la nature même des activités
de Clariane : le soin et l'hébergement des
plus fragiles, des plus vulnérables : opérer
dans ce secteur confère d'emblée une
forte responsabilité humaine et sociale,
que la qualité de société à mission est
la plus à même d'exprimer et de soutenir.
D'autre part, le dialogue noué depuis
plus de trois ans avec la gouvernance
du Groupe dans le cadre du Conseil des
parties prenantes de Clariane France, que
je préside, a témoigné, quelles que soient
les crises et les difficultés rencontrées,
de la qualité des valeurs portées par
les responsables du Groupe et de leur
cohérence avec cet engagement.

Les conditions sont donc réunies pour
que la mission ne soit pas un vain mot,
et ait un impact positif, réel et durable
sur les personnes prises en charge
par le Groupe dans leurs moments de
fragilité, sur ses collaborateurs et sur les
territoires dans lesquels le Groupe opère.

Les premiers mois d'activité du Comité
de mission ont été particulièrement
actifs, et je voudrais remercier tout
particulièrement ses membres.
Que ce soient les personnalités
qualifiées qui apportent au Comité des
expertises et expériences scientifiques,
sociales, politiques de haut niveau,
les collaborateurs de Clariane, qui
assurent par leur expérience son ancrage
dans la réalité de l'exercice de la mission,
ou les présidents des Conseils des parties
prenantes de quatre pays européens,

Préambule

qui permettent ce lien essentiel avec l'ensemble des parties prenantes. Tous ont témoigné au cours de ces six premiers mois de travail soutenu, de leur motivation et de leur engagement dans cet esprit de « critical friend » qui est celui du Comité.

Depuis le 15 juin 2023, le Comité s'est réuni à trois reprises et a constitué cinq groupes de travail, chacun centré sur un ou deux engagements, afin de préparer les séances plénières. Le premier défi était de connaître et d'appréhender au mieux les activités de Clariane, la complexité du contexte, en particulier un cadre européen très hétérogène, et les contraintes croissantes de ce secteur.

Il s'agissait également de s'assurer des modalités du développement opérationnel de la mission. Le Comité a commencé par examiner les engagements pris par Clariane et, pour chaque initiative de la mission, l'état des lieux, les trajectoires et les indicateurs proposés. Il s'est assuré que les objectifs sont cohérents avec ces engagements, porteurs d'un vrai potentiel d'impact et atteignables, et que les indicateurs reflètent bien la réalité opérationnelle de l'exécution de la mission.

La mise en place de groupes de travail a permis d'établir un dialogue et un lien de confiance indispensables avec les équipes opérationnelles chargées de la mise en œuvre des engagements. Le Comité souhaitait ainsi bien connaître les processus concernés et s'assurer des conditions opérationnelles du déploiement des engagements.

C'est dans ce même esprit que le Comité et la gouvernance du Groupe, c'est-à-dire son Conseil d'administration et sa Directrice générale, Sophie Boissard, se sont attachés à maintenir un dialogue ouvert et confiant. La présence aux séances du Comité, en tant qu'observateur, du Président du Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration assure la permanence de ce dialogue et la cohérence de la mission avec les objectifs RSE de Clariane.

À l'issue de ces travaux, le Comité de mission a établi ses premières recommandations, essentiellement pour affiner l'expression et le contenu de certains engagements, disposer d'éléments d'information complémentaires pour mener à bien sa tâche, et préciser les indicateurs pour la période 2023-2026 lorsque cela était nécessaire. C'est l'objet de ce rapport.

L'année 2024 que nous entamons sera la première année pleine d'exécution de la mission. S'appuyant sur le modèle

de mission désormais consolidé, le Comité s'attachera à approfondir sa connaissance de l'entreprise et à suivre le développement et la mise en place de chaque initiative. Il travaillera avec l'organisme tiers indépendant en charge de la vérification de la mise en œuvre de la mission et qui sera nommé en cours d'année. Cette année permettra également de consolider les trajectoires et les indicateurs de moyen terme, qui seront suivis à partir de 2026. Tout en prenant en compte la diversité des contextes réglementaires et sociaux des différents pays où s'exerce la mission de Clariane, il veillera à ce que les engagements de la mission s'y déploient, et que les meilleures expériences de chacun des pays soient partagées.

Convaincu qu'il s'agit d'une condition essentielle à la pertinence de ses recommandations, le Comité attachera aussi une attention toute particulière à la création d'un lien fort avec les Conseils des parties prenantes nationaux et, au travers de ceux-ci, aux Conseils de parties prenantes en établissement.

Nous prendrons bien sûr en compte la complexité croissante du contexte social et démographique, les contraintes économiques, ayant notamment contraint le Groupe à engager un plan de refinancement, et la crise de crédibilité que subit l'ensemble du secteur. On pourrait s'interroger sur la capacité d'un groupe opérant dans ce contexte de mettre en œuvre une mission aussi ambitieuse, mais j'ai la conviction que, dès lors que la mission n'est pas déployée « en plus » mais au cœur des stratégies opérationnelles, les irriguant et les orientant dans le sens du bénéfice collectif recherché, elle ne peut être remise en cause. Je suis même convaincue qu'elle sera, par exemple au travers des initiatives relatives à la considération des patients, des résidents et des collaborateurs, ou la formation de nouveaux collaborateurs, un facteur de résilience et de consolidation pour le Groupe.

Le Comité s'attachera à suivre de près l'évolution de ce contexte et à faire des recommandations pour adopter les meilleures approches, par exemple en adaptant si nécessaire certaines trajectoires de mise en place des initiatives. Ceci sans rien remettre en cause des engagements de la mission, dans un souci constant d'accomplissement et de soutenabilité de celle-ci, et en gardant à l'esprit qu'il s'agit d'un engagement à long terme.

Présentation de Clariane

Clariane est la première communauté européenne du soin, de la santé et de l'hospitalité au service des personnes fragiles. Avec 70 000 personnes dans sept pays européens, Clariane répond au défi majeur de la prise en charge des fragilités grâce à ses trois activités : les maisons de retraite médicalisées, les établissements et services de santé, le domicile et l'habitat alternatif.

5 047 M€

chiffre d'affaires



61,7 %

Maisons de retraite médicalisées



25,9 %

Établissements et services de santé spécialisés



12,4 %

Domiciles et habitats partagés

+ 8,4 %

croissance organique

800

bassins de vie desservis

60 000

collaborateurs

+ 1 300

établissements

Près de 900 000 personnes accompagnées et soignées en 2023



Maisons de retraite médicalisées

674

maisons

61 384 lits

97 000 résidents accompagnés



Établissements et services de santé spécialisés

276

établissements

14 416 lits

700 000 patients pris en charge



Domiciles et habitats partagés

377

maisons partagées

340 agences de services à domicile

16 225 lits

80 000 résidents et clients

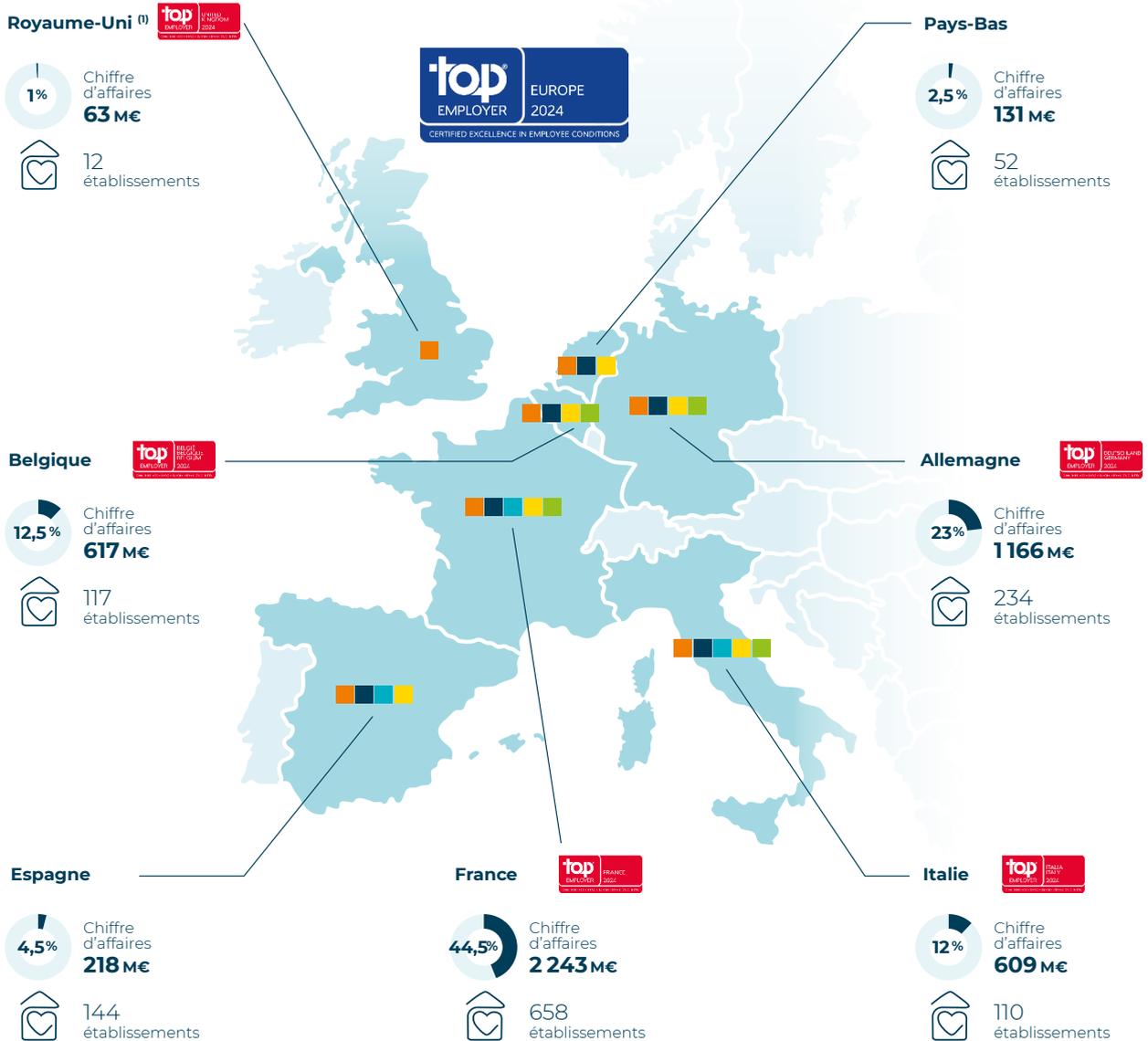
Chiffres au 31 décembre 2023.

Préambule

IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES

Chiffres au 31 décembre 2023.

■ Maisons de retraite médicalisées
 ■ Soins médicaux et de réadaptation (SMR)
 ■ Santé mentale
 ■ Habitats partagés
 ■ Services à domicile



Nos marques en 2023



(1) L'ensemble des activités et des actifs du groupe au Royaume-Uni a été cédé en avril 2024.

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.

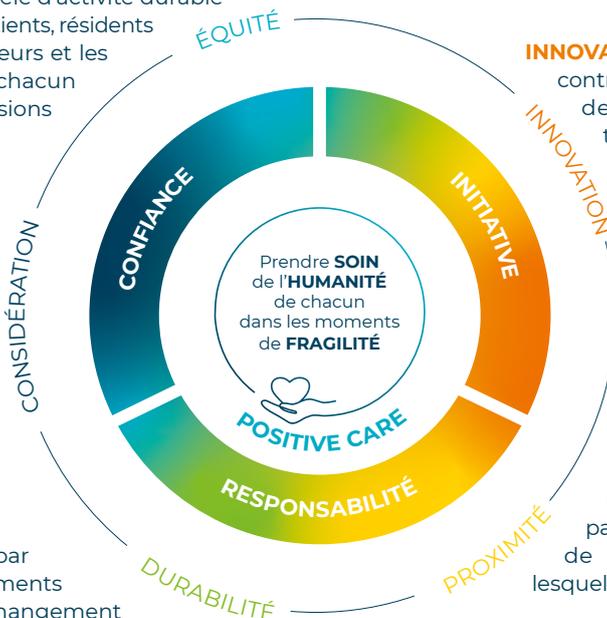


Cette raison d'être s'accompagne de cinq objectifs sociaux et environnementaux en lien avec son activité que Clariane se donne pour mission de suivre. Ces engagements sont pris vis-à-vis des résidents, des patients et proches aidants, des collaborateurs et des communautés locales :

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.

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.

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.



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.

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.

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 :

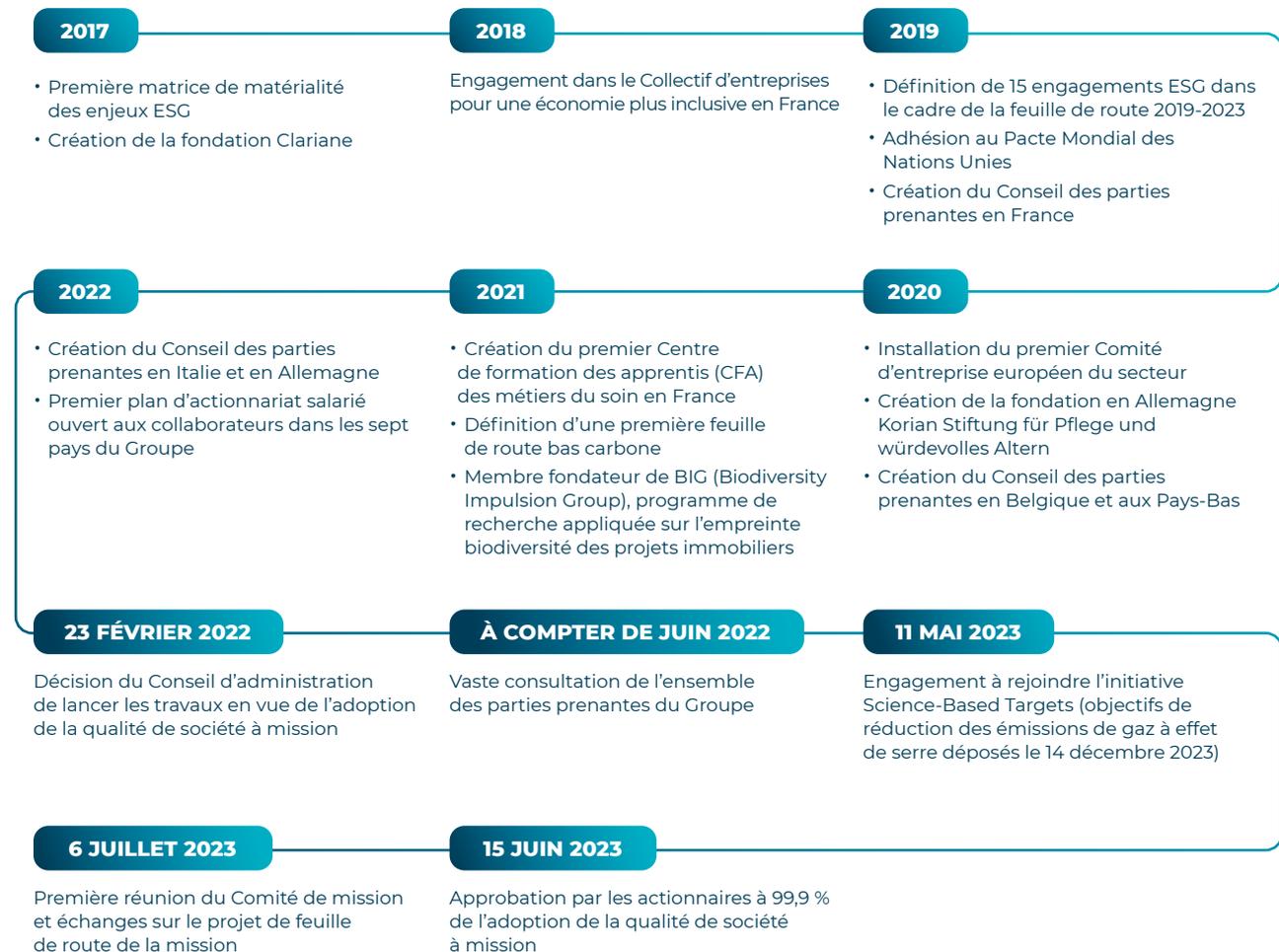
- inséré une raison d'être dans ses statuts ;
- précisé dans ses statuts un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux en lien avec son activité qu'elle se donne pour mission de suivre ;

- 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 greffier du tribunal de commerce compétent.

Au 31 décembre 2023, près de 1 350 entreprises ont adopté la qualité de société à mission en France, dont plus de cinquante dans le secteur de la santé humaine, social ou médico-social.

(source : Observatoire des sociétés à mission)

1.2 Une nouvelle étape dans l'engagement de Clariane



L'adoption de la qualité de société à mission

La consultation des parties prenantes

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 La consultation des parties prenantes

Cette transformation en société à mission est le résultat d'un long processus de réflexion et d'une consultation attentive de l'ensemble des parties prenantes de Clariane.

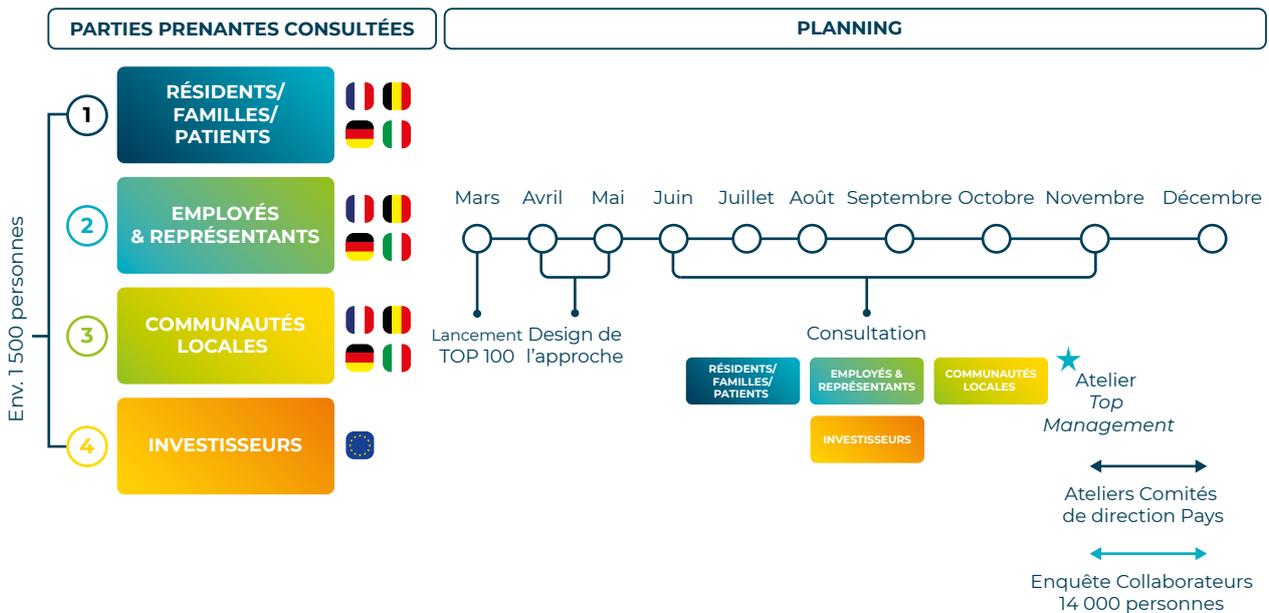
Une vaste consultation a été lancée en juin 2022 pour comprendre d'une part les attentes et les priorités des parties prenantes et d'autre part la contribution spécifique que le Groupe peut apporter compte tenu de son histoire, de ses valeurs et de ses expertises.

Plus de 1 500 personnes, représentant les résidents/familles/patients, les collaborateurs et leurs représentants ainsi que les autorités publiques, la communauté des investisseurs

et des journalistes ont participé à cet exercice à travers des ateliers, des entretiens, des enquêtes, des sessions de questions-réponses ou encore des réunions dédiées lors d'instances de gouvernance ou de Conseils de parties prenantes. Tous les collaborateurs ont par ailleurs eu l'opportunité d'exprimer leur opinion individuellement à travers l'enquête de satisfaction annuelle.

Cette consultation a permis d'identifier les éléments essentiels sur lesquels bâtir une mission renouvelée.

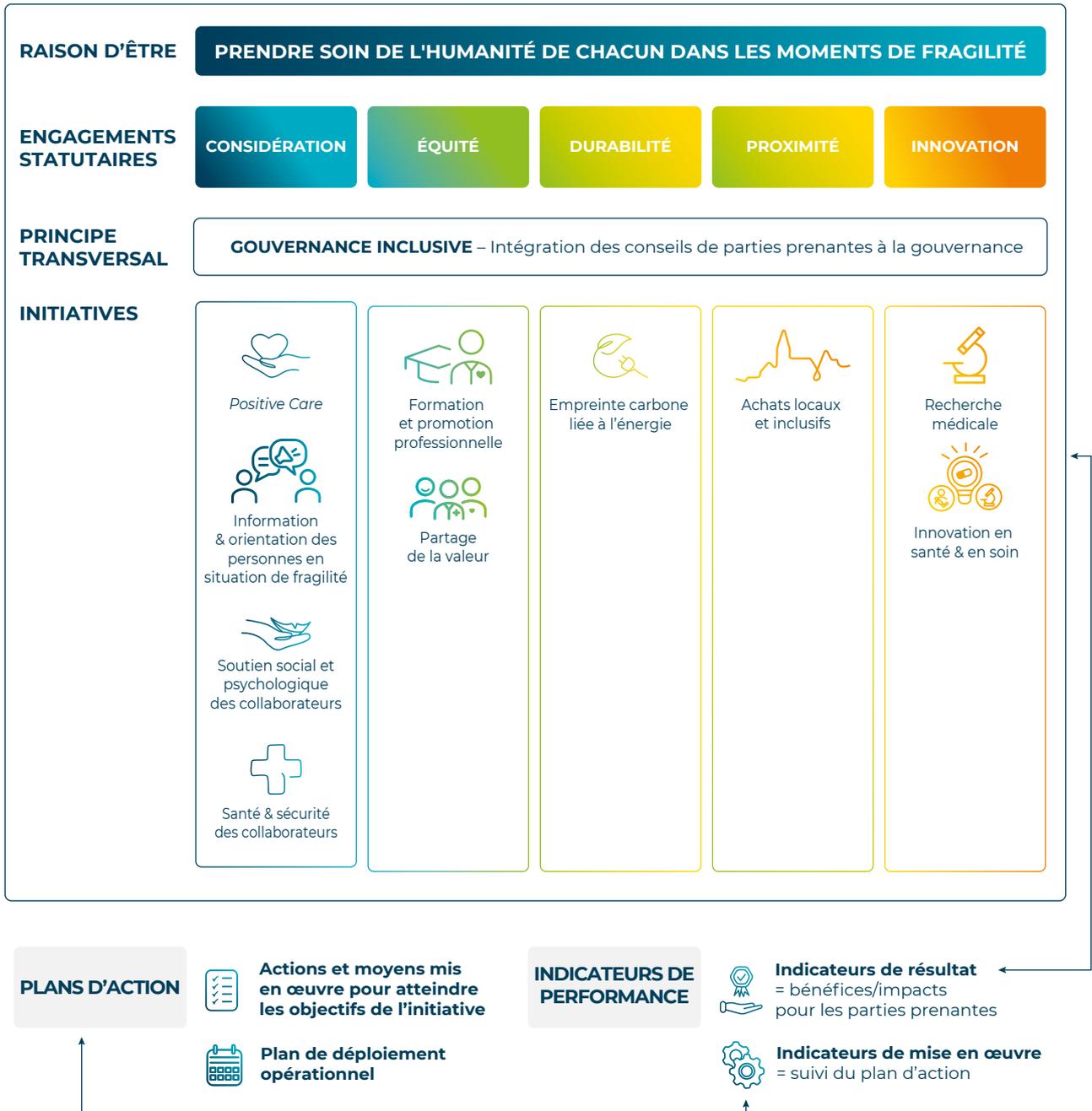
PANORAMA DE LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES DE 2022



1.4 Le modèle de la mission

Les cinq objectifs statutaires pris 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 transversal 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.



2 La gouvernance de la mission

2.1 Le Comité de mission

2.1.1 Composition du Comité de mission

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 collaborateurs apportent au Comité de mission une vision interne. 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 collaborateurs 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 collaborateurs, 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 Vandekerkhove

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. Françoise Weber

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



Dr. Stefan Arend

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne



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



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

61 ans
âge moyen

13
membres

38 %
de femmes

6
nationalités

3
réunions plénières et
5 groupes de travail
en 2023

COMPÉTENCES



Connaissance du secteur de la santé



Connaissance des parties prenantes



Expériences terrain

Évolutions de la composition du Comité de mission en 2023

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 15 juin 2023, a désigné, sur proposition de la Directrice générale, les premiers membres du Comité de mission, à l'exception du membre devant être désigné par le Comité de la société européenne, et le D^r Françoise Weber en qualité de Présidente du Comité de mission.

Le Comité de la société européenne, lors d'un vote organisé le 13 juillet 2023, a désigné Mme Martina Nickel en qualité de membre du Comité de mission.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 7 décembre 2023, a désigné, sur proposition de la Directrice générale, Mme Bo Swolfs en remplacement de Mme Sofie Marckx, démissionnaire, à compter du 27 novembre 2023 (inclus).

Au 31 décembre 2023, le Comité de mission est donc composé de treize 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 performance avec les objectifs opérationnels ;
- suit les trajectoires, les actions et les résultats des indicateurs clés de performance ;
- 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 trois fois par an.

2.1.3 Activités du Comité de mission en 2023

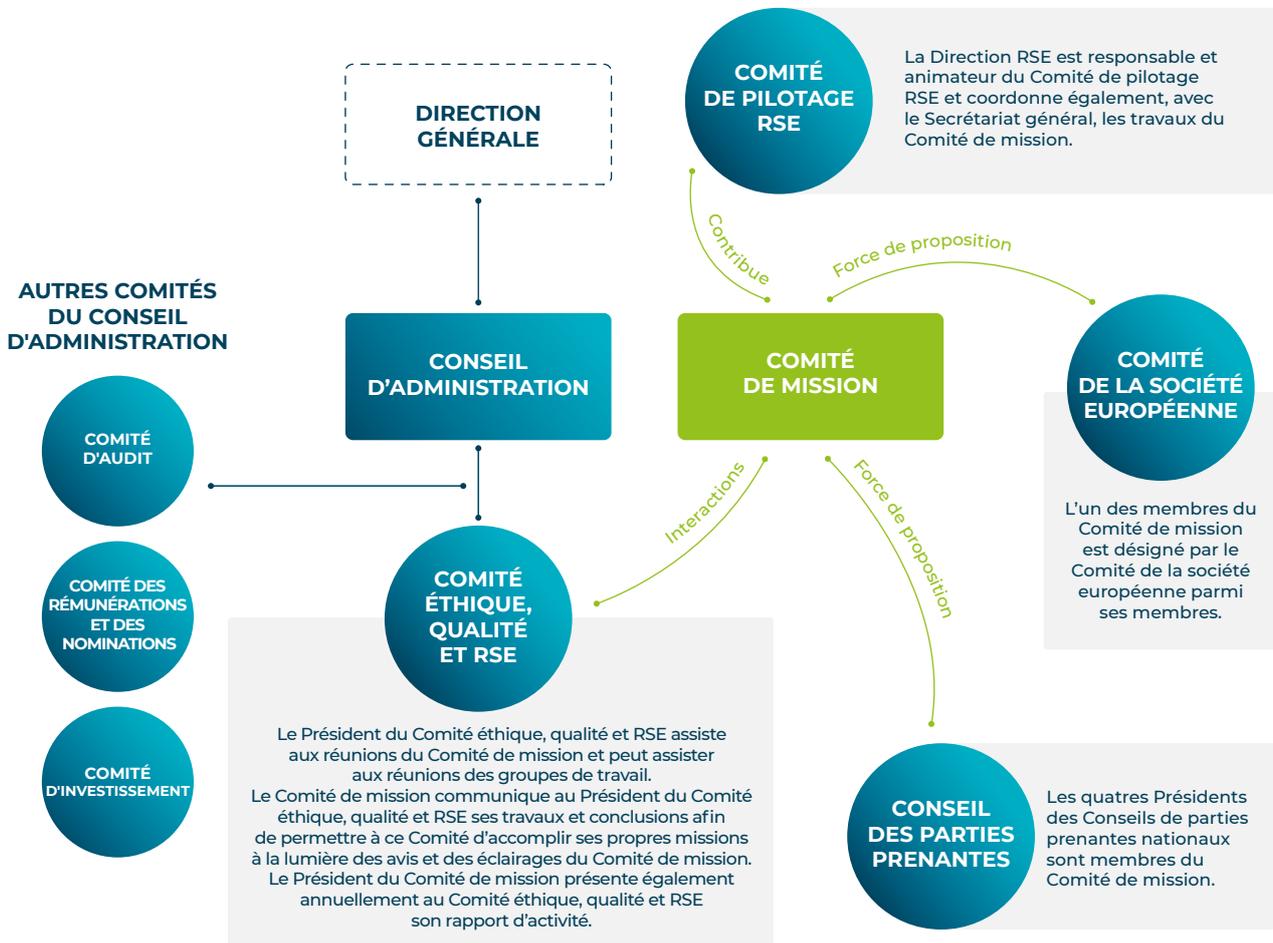
Constitué le 15 juin 2023, le Comité de mission s'est réuni à trois reprises au cours de l'année 2023. Les travaux menés par le Comité de mission au cours de ces réunions sont présentés ci-dessous :

- présentation du Groupe et de ses activités ;
- définition de la méthode de travail du Comité de mission ;
- examen et suivi du modèle de mission ;
- examen et suivi des objectifs sociaux et environnementaux et des initiatives ;
- examen et suivi des actions prévues pour chaque initiative ;
- examen et revue des indicateurs de performance ;
- mise en place et composition des groupes de travail ;

- suivi de la sélection de l'OTI et de son planning d'intervention ;
- composition et mise en place des groupes de travail portant sur les objectifs de la mission et la gouvernance inclusive.

Les groupes de travail ont pour rôle d'approfondir les connaissances des membres du Comité sur chaque engagement et de préparer les avis du Comité de mission sur leur 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, la Présidente du Comité de mission assiste à l'ensemble des réunions des Groupes de travail.

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 et des membres de leurs équipes compétents sur chaque sujet. 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 la Présidente 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. La première vérification a lieu dans les dix-huit mois suivant l'adoption de la qualité de société à mission.

l'organisme tiers indépendant désigné par Clariane procédera ainsi à la première vérification avant la fin de l'année 2024. Les résultats de cette vérification figureront dans le rapport du Comité de mission à l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

3 Avis du Comité de mission par initiative

1 PRINCIPE TRANSVERSAL : GOUVERNANCE INCLUSIVE

5 Objectifs sociaux et environnementaux	10 Initiatives
 CONSIDÉRATION	→ Positive Care → Information 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 que nous accompagnons, et ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes et lutter 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

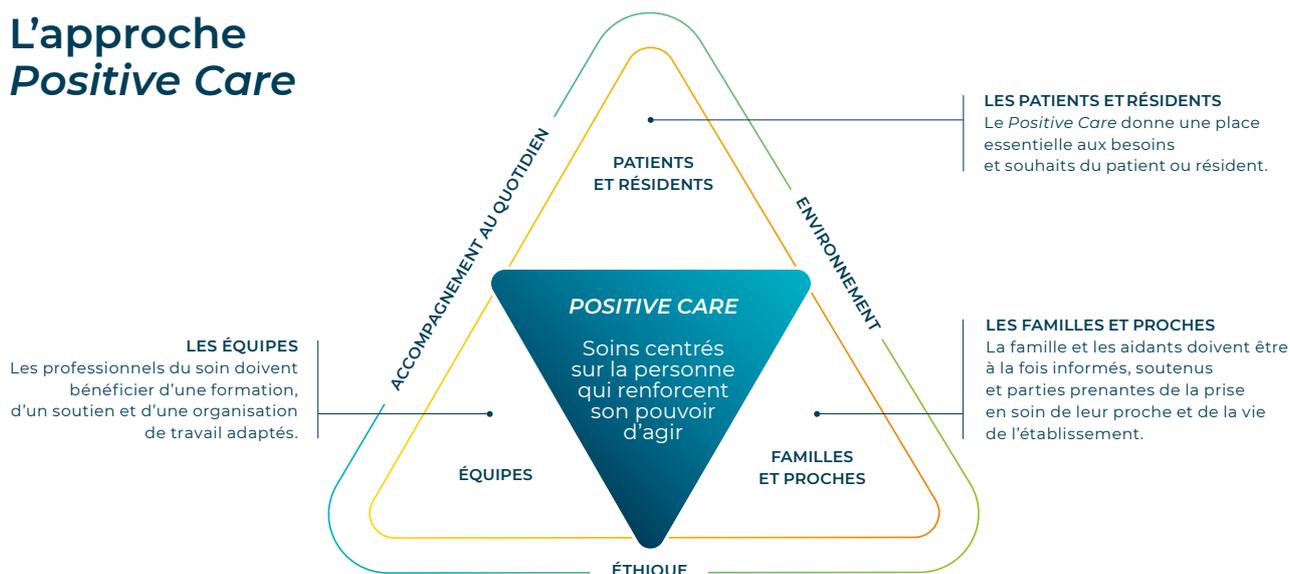
Traduction de la raison d'être profondément humaniste de Clariane, le *Positive Care* guide l'ensemble des activités et métiers du groupe. Il s'applique autant aux résidents et patients, et à leurs proches, qu'aux collaborateurs de Clariane, et repose sur deux dimensions indissociables :

- **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.

L'incarnation opérationnelle du *Positive Care* repose sur trois dimensions :

- le respect de l'environnement sensoriel et social des personnes dans une démarche éthique ;
- l'accompagnement individuel *via* un projet personnalisé ;
- le recours privilégié aux interventions non médicamenteuses (INM) pour notamment limiter l'impact de certains médicaments.

L'approche Positive Care



Les principales applications de ces dimensions du *Positive Care* dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe sont explicitées ci-dessous. La prochaine étape, qui a commencé en 2024, consiste à définir les applications spécifiques aux autres activités du groupe (établissements et services de santé, service à domicile et habitat partagé).

Le respect de l'environnement sensoriel et social des personnes dans une démarche éthique

- **La démarche éthique** : 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'un patient ou d'un résident qui reçoit des « visites » d'autres patients ou résidents ?

L'animation du questionnaire 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.

Afin de soutenir les établissements dans cette démarche, le Groupe a développé différents outils dont :

- le jeu de cartes « Parlons Valeurs » qui présente des mises en situations fréquemment rencontrées au quotidien pour permettre à tous les collaborateurs de développer leur réflexion éthique en lien avec les valeurs du Groupe,
- plus spécifiquement sur l'éthique du soin, en 2023, un guide *Positive Care* « Donner du sens aux soins, repères sur le questionnaire éthique » élaboré par un groupe de travail regroupant les différents pays du Groupe et qui sera diffusé en 2024. Ce guide destiné aux équipes 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.

- **L'environnement** : une réflexion collective de six mois avec des opérationnels de tous les pays, sous la direction du D^r Kevin Charras, docteur en psychologie environnementale, a permis d'aboutir à un guide pour faire de l'environnement en maisons de retraite un véritable support de la prise en soin.

Ceci implique entre autres :

- d'aider les équipes, les résidents/patients et familles à personnaliser les espaces privés avec des meubles, photos, tableaux, décorations reflétant l'identité du résident,
- de personnaliser les espaces collectifs, pour conserver des repères de l'identité régionale ou de scènes de vie familiales,
- de proposer des repères spatio-temporels dans l'espace grâce aux couleurs et au design,
- une organisation de l'espace facilitant la socialisation et l'autonomie, par exemple des cuisines ouvertes permettant aux résidents de participer à la préparation des repas,
- des unités de vie de petite taille pour encourager une atmosphère familiale.

Ces recommandations, issues de bonnes pratiques observées dans le réseau, s'appliquent aussi bien aux nouvelles constructions qu'aux établissements en cours de rénovation ou aux établissements souhaitant juste améliorer l'environnement existant.

L'accompagnement individuel *via* un projet personnalisé

Le projet personnalisé de vie 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.

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.

À fin 2023, 87,7 % des résidents dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe avaient un projet personnalisé à jour. L'objectif du Groupe est d'atteindre un taux de minimum 99 % d'ici 2026.

Le recours privilégié aux interventions non médicamenteuses (INM)

Développées dans un premier temps dans les maisons de retraites médicalisées du Groupe dès 2019, les interventions non médicamenteuses (INM) sont une condition importante de mise en œuvre du *Positive Care*.

Elles correspondent à un ensemble de techniques de soins, d'approches environnementales et d'approches humaines qui ont pour objectif de :

1. améliorer le bien-être de la personne et sa qualité de vie ;
2. maintenir les capacités cognitives, motrices et sensorielles ;
3. solliciter les aptitudes sociales ;
4. 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 2023, un guide *Positive Care* « Promouvoir les interventions non médicamenteuses en maison de retraite » à destination des soignants a été élaboré et sera diffusé en 2024 dans tous les pays. Il présente à travers des fiches pratiques seize INM courantes, les indications associées, et des méthodes pour évaluer leur efficacité.

Elles comprennent des thérapies cognitives, comportementales et fonctionnelles, pour lesquelles le Groupe a sélectionné des outils validés par des preuves scientifiques et bénéficiant d'un retour terrain favorable (validé par les usages).

Interventions non médicamenteuses (INM) – Exemples

COGNITIF	COMPORTEMENTAL	FONCTIONNEL
<p>Stimulation de la flexibilité mentale (ex. : Formacube)</p> 	<p>Médiation animale</p> 	<p>Rééducation physique (ex. : console de jeu Silverfit)</p> 

À fin 2023, conformément à l'objectif fixé en 2019, les interventions non médicamenteuses et les formations associées ont été déployées dans toutes les maisons de retraite médicalisées dans le Groupe depuis plus de deux ans.

Enfin, le standard de qualité du Groupe, sur la base duquel les établissements sont certifiés ISO 9001, a par ailleurs été enrichi de bonnes pratiques *Positive Care* observées dans le réseau. En s'appuyant sur la structuration et les outils apportés par la certification ISO, le Groupe a ainsi pu

développer un standard Clariane identitaire, différenciant et garant d'une qualité homogène et au service de nos résidents et patients.

Ces premières étapes franchies, Clariane souhaite aller plus loin, en développant la démarche *Positive Care* dans toutes ses dimensions, dans l'ensemble des activités du Groupe, et en s'appuyant notamment sur les bonnes pratiques observées à travers la diversité de ses établissements et pays.

En 2024, Clariane s'est fixé deux objectifs principaux :

- 1) **dans les maisons de retraite médicalisées**, poursuivre le déploiement de l'approche *Positive Care* dans ses trois dimensions ;
- 2) **pour les établissements et services de santé** : définir les modalités de mise en œuvre de l'approche *Positive Care* propre à ces activités en capitalisant sur l'expertise acquise dans le domaine de la grande vulnérabilité dans les maisons de retraite médicalisées.

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 familles à la question : « Sur une échelle

de un à dix, 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. En 2023, plus de 93 000 personnes ont répondu aux enquêtes de satisfaction du Groupe.

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

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Pierre-Yves Pouliquen, Rapporteur du groupe de travail « Considération »

« L'approche *Positive Care* est un levier puissant pour améliorer la qualité du soin et la satisfaction des résidents, patients et familles. La dimension européenne et multi-activité de l'approche en fait un projet unique de par son échelle, et un atout différenciant pour le Groupe. L'idée de mesurer la qualité de l'accompagnement du point de vue de la personne accompagnée, à travers les enquêtes de satisfaction, est tout à fait alignée avec l'esprit de la société à mission. Cela complète de manière très pertinente les indicateurs techniques et opérationnels de qualité. »

Le Comité de mission souhaite approfondir ses travaux sur la mesure de la considération ressentie par les personnes accompagnées, en analysant :

- la participation aux questionnaires de satisfaction et les éventuels freins à la participation ;
- la part des établissements dont le score de Considération est inférieur à l'objectif cible pour déterminer si les modalités de déploiement et l'objectif proposé sont suffisamment ambitieux.

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- Définir à moyen terme un indicateur de performance multidimensionnel permettant de mesurer le déploiement des pratiques *Positive Care* pour chaque dimension de la démarche (respect de l'environnement sensoriel et social, démarche éthique, personnalisation de l'accompagnement, recours privilégié aux interventions non médicamenteuses).
- En s'appuyant sur l'enquête de satisfaction, 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.
- Augmenter la visibilité des marqueurs de la démarche *Positive Care* spécifiques à l'accompagnement de la fin de vie.

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, 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 les établissements du Groupe, les psychologues et l'ensemble des équipes sont à la disposition des familles au quotidien afin d'échanger, expliquer et informer les aidants familiaux. Des événements locaux ou en ligne tels que des « Cafés des aidants » ou des « Cafés Alzheimer » sont également organisés afin de répondre aux questions des personnes en situation de fragilité ou de leurs proches.

À travers l'initiative prise dans le cadre de la société à mission, Clariane s'engage à **contribuer à informer et orienter le plus grand nombre sur les solutions et ressources existantes à l'échelle locale et nationale pour faire face aux situations de fragilité, en termes de soin**

mais également de soutien psychologique et social, et ce avant même que les personnes décident ou non d'avoir recours à l'une des offres ou à l'un des services du réseau 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 canaux existants (en établissements, sur le site Internet, via le service client, la ligne d'écoute...).

En 2023, en France, une ligne d'écoute indépendante du service client et non commerciale, le Fil Clariane, a été mise en place et est en phase de test. 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.

Pour aller plus loin, le Groupe se fixe comme objectif en 2024 de **définir un standard Groupe en matière d'information et d'orientation via les différents canaux de communication, et d'harmoniser et de renforcer, via le déploiement de ce standard, les dispositifs existants.**

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

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

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

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

« C'est une initiative tournée vers l'extérieur, dans la mesure où elle a vocation à s'adresser aux personnes accompagnées par Clariane et à leurs proches, mais aussi plus largement à toute personne cherchant des réponses pour faire face à une situation de fragilité. Il est important

de distinguer la mise à disposition d'informations, via les sites Internet par exemple, et l'information active, en établissement ou via le service client et des lignes d'écoute non commerciales. L'articulation, entre eux, des différents canaux et dispositifs est clé pour pouvoir répondre à la diversité des besoins. »

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- Préciser l'articulation entre les différents dispositifs d'information et d'orientation ainsi que le public visé, l'ambition et les moyens de communication associés à chacun.
- En France, prendre les mesures nécessaires pour garantir la connaissance par le grand public du Fil Clariane, de son caractère non commercial, et construire la confiance dans les outils mis à disposition par le Groupe.

3.1.3 Soutien social et psychologique des collaborateurs

OBJECTIF



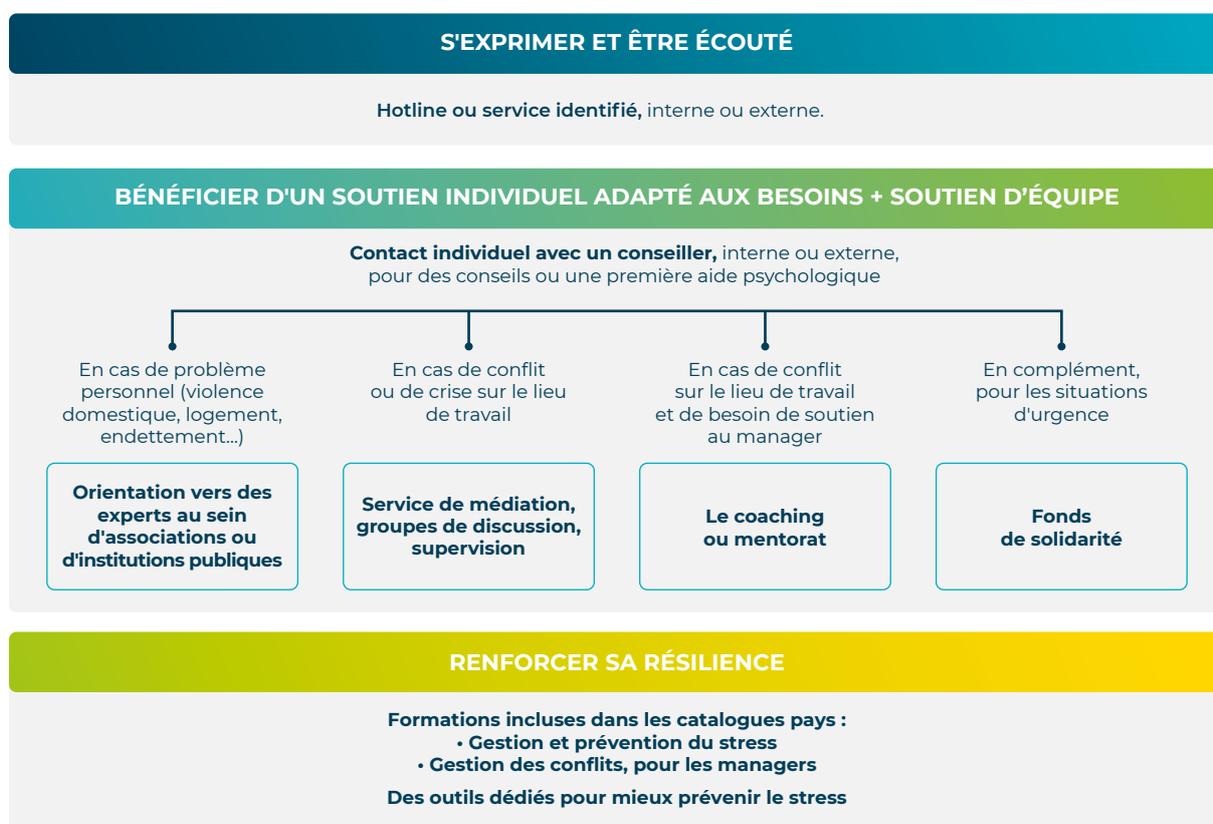
Soutenir les collaborateurs qui traversent des moments de fragilité dans leur vie personnelle ou professionnelle en leur fournissant une assistance psychologique et sociale, un soutien matériel temporaire dans les situations d'urgence, et une aide à la gestion du stress et des conflits.

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.

Standard Clariane de soutien social et psychologique des 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 répondant aux besoins listés ci-dessus.**

Le dispositif a d'ores et déjà été renforcé en 2023, avec notamment :

- la création en France en octobre d'un fonds de solidarité 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. Sur ses trois premiers mois d'existence, le fonds de solidarité Clariane France, géré de manière paritaire avec les représentants

du personnel, a ainsi pu accompagner 56 collaborateurs. Le fonds est un nouvel outil à disposition des assistantes sociales dédiées aux collaborateurs de Clariane en France, qui ont par ailleurs effectué 2 387 prises de contact et 362 suivis de collaborateurs sur le long terme en 2023, soit 57 % de plus de suivis de long terme qu'en 2022, grâce notamment au renforcement de leurs effectifs et de la communication interne sur l'offre de soutien social et psychologique ;

- l'ouverture en Italie d'une ligne d'écoute psychologique externe, accessible 7j/7, 24h/24, anonyme et confidentielle, à disposition de tous les collaborateurs, à l'instar de la ligne existant déjà en France depuis 2018 ;

- la poursuite en Belgique de la mise en place de « personnes de confiance » dans tous les établissements. Conformément à la loi belge qui encadre ce dispositif, la « personne de confiance » écoute et conseille les collaborateurs de l'établissement rencontrant des problématiques psychosociales. Soumise à un devoir de confidentialité, elle exerce cette fonction en parallèle de son activité principale et suit une formation obligatoire d'une durée de cinq jours sur les risques psychosociaux et la gestion des situations problématiques. À fin 2023, 40 établissements, soit environ un tiers du réseau, avaient une personne de confiance désignée.

Enfin, une question a été ajoutée à l'enquête de satisfaction annuelle des collaborateurs réalisée en partenariat avec l'institut de sondage Ipsos, afin d'évaluer leur connaissance et appréciation de ces dispositifs. En 2023, 71 % 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 ».

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Objectif 2026
Déploiement du standard Groupe de soutien social et psychologique des collaborateurs	59 %	100 %
Taux d'absentéisme	11,4 %	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 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'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Pierre-Yves Pouliquen, Rapporteur du groupe de travail « Considération »

« Il est important de donner confiance dans le dispositif aux personnes à qui il est destiné, en tenant compte notamment des différences culturelles. L'enquête de satisfaction des collaborateurs est un outil précieux pour mesurer cette confiance, sans perdre de vue le turnover des équipes qui reflète aussi le niveau de bien-être psychologique et social. Enfin, la manière dont le dispositif de soutien social et psychologique est présenté au collaborateur (comment, par qui) influence sa perception et la capacité à y avoir effectivement recours en cas de besoin. Il faut avoir conscience de ses droits pour pouvoir

exprimer des demandes, et cette conscience des droits doit être transmise au collaborateur par des personnes avec qui il est en contact au quotidien. »

Le Comité de mission souhaite approfondir ses travaux sur l'initiative en distinguant les services de soutien assurés par Clariane en interne de ceux reposant sur des prestataires externes ou des dispositifs publics. Concernant l'enquête de satisfaction des collaborateurs, qui fournit des indicateurs complémentaires pour l'analyse des progrès sur cette initiative, le Comité souhaite analyser le taux de participation de manière plus détaillée ainsi que les éventuels freins à la participation.

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- 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 et la sensibilisation entre pairs.
- Analyser les freins psychologiques et culturels pouvant limiter le recours à ces dispositifs et les leviers pour les prendre en charge.
- 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.

3.1.4 Santé et sécurité des collaborateurs

Initialement centré sur la prévention en santé des collaborateurs, et au vu des efforts restant à fournir par le Groupe en matière de prévention et réduction des accidents du travail, cette initiative a été renommée sur les recommandations du Comité afin d'intégrer la santé et la sécurité au travail, toutes deux facteurs de la santé globale 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 du travail 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.

En 2023, les actions santé-sécurité ont notamment été marquées par :

- la poursuite de la mise en place et de la formation de référents santé-sécurité au sein de chaque établissement ;
- la mise en place d'une typologie d'accidents commune à tous les pays permettant notamment d'adapter la stratégie de prévention ;
- le déploiement de campagnes de sensibilisation dans les établissements, communes à tous les pays, menée par une nouvelle 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) ;
- le lancement 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.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

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

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Pierre-Yves Pouliquen, Rapporteur du groupe de travail « Considération »

« La santé-sécurité au travail est d'abord un acte managérial, encore plus dans le secteur du soin. Le nombre de jours d'arrêt, reflété dans le taux de sévérité, n'est pas anodin : il doit être analysé au même titre que la fréquence des accidents. Les données globales au niveau du réseau sont importantes mais elles ne suffisent pas, car elles

masquent les disparités : l'analyse de l'accidentologie par établissement est essentielle pour comprendre ces disparités et y remédier. »

Pour poursuivre ses travaux, le Comité de mission souhaite étudier les corrélations entre l'organisation du travail en place sur un établissement, l'accidentologie, l'absentéisme et la fréquence des événements indésirables graves, et avoir une vision des formations santé-sécurité dans les différents pays.

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- 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. À fin 2023, plus de 7 100 collaborateurs, soit près de 12 % des effectifs du Groupe, étaient engagés dans un parcours de formation qualifiante, dont une majorité *via* l'apprentissage et la validation des acquis de l'expérience.

L'Université Clariane, lancée en 2023, marque une nouvelle étape dans l'engagement du Groupe à soutenir la promotion professionnelle par la formation. Elle 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.

En France, l'Université abrite trois académies correspondant aux trois principales expertises métiers du Groupe : métiers du soin et de la santé ; métiers de la restauration, de l'hôtellerie et des services ; management et leadership. Son site internet a été conçu pour donner de la visibilité à l'offre de formation, à la fois en interne et pour les candidats externes, et présenter les modalités pour postuler aux plus de 180 formations disponibles.

En plus d'améliorer l'accès aux formations existantes, l'Université travaillera à l'enrichissement de l'offre. Un projet important dans ce domaine est la création d'une Académie européenne du management début 2024.

L'ambition de Clariane est de lancer l'Université d'Entreprise dans au moins quatre pays d'ici 2026.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Objectif 2026
Nombre de collaborateurs engagés dans un parcours de formation qualifiante	7 171	7 200

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Antoine Maspétiol, Rapporteur du groupe de travail « Équité »

« La formation professionnelle est un outil incontournable de management. La capacité à informer sur l'offre de formation, mais aussi à identifier les besoins et à proposer activement des formations, doit faire partie de l'appréciation de la qualité d'un manager. Plus généralement, il y a une vertu à communiquer très largement sur l'offre pour qu'elle soit connue et reconnue à tous les niveaux afin de créer une véritable culture de la formation comme l'illustre

le rituel de la remise des diplômes. Enfin, concernant le suivi de cette initiative, notre conviction est que l'impact concret des formations sur l'évolution et l'épanouissement professionnels est au moins aussi important que le contenu et le caractère certifiant des formations. »

Le groupe de travail a par ailleurs souligné l'importance d'intégrer systématiquement la présentation et l'appropriation de la mission aux modules de formations internes, et de garantir l'égalité d'accès à la formation entre collaborateurs.

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- 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 de partage de la valeur du Groupe a pour objectif de trouver le juste équilibre entre le réinvestissement des bénéfices de l'entreprise dans sa mission de soin et le retour aux actionnaires apportant le soutien financier nécessaire à la mise en œuvre de cette mission.

Les dispositifs de partage de la valeur permettent de reconnaître concrètement la contribution de chacun à la création de valeur et d'associer plus étroitement les collaborateurs 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 d'actionnariat salarié, 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 2,5 % la participation des salariés au capital.

Compte tenu de la forte croissance et diversification du Groupe sur les cinq dernières années ainsi que du contexte économique actuel difficile, il est essentiel pour Clariane de

définir les fondamentaux qui permettront de pérenniser le partage de la valeur et la qualité de l'offre et services existants sur le long terme, quel que soit le contexte.

Le plan de refinancement dans lequel le Groupe s'est engagé le 14 novembre 2023 souligne encore la criticité de cette initiative et doit être, à cet égard, pleinement intégré dans la réflexion.

En 2024, les priorités définies par le Groupe en matière de partage de la valeur sont donc les 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.

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateurs clé de performance	Résultat 2023	Objectif 2026
Indicateur de réinvestissement dans la mission de Soins	N/A (nouvel indicateur)	À définir en 2024
Part du capital détenue par des collaborateurs	2,7 %	À définir en 2024

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Antoine Maspétiol, Rapporteur du groupe de travail « Équité »

« Le nombre de salariés actionnaires est un indicateur pertinent pour évaluer l'impact de l'initiative, mais nous sommes conscients du risque de fixer un objectif qui créerait une incitation à souscrire à de futurs plans d'actionnariat salarié. L'essentiel est que ces dispositifs et les avantages associés soient connus et bien compris. Concernant l'investissement dans la mission de soin, la question sous-jacente est celle de l'équilibre entre la croissance et la mission de l'entreprise. Un axe de réflexion pour définir les investissements à prendre en compte dans cet indicateur

serait de repartir des principaux éléments qui contribuent à améliorer la considération ressentie par les patients/résidents et familles d'après l'enquête de satisfaction. »

En complément des éléments présentés, le Comité de mission souhaite avoir une vision plus précise de :

- la répartition des investissements entre la construction de nouveaux établissements, l'acquisition d'établissements ou d'entreprises, et l'investissement dans le réseau existant ;
- la part des collaborateurs détenant des actions selon les catégories socioprofessionnelles.

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- Concernant l'actionnariat salarié, 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.
- Concernant l'indicateur relatif au réinvestissement dans la mission de soin et encore en cours de définition :
 - 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 ;
 - adopter et publier une définition précise et facile à comprendre des catégories d'investissements prises en compte dans l'indicateur.



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.

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

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.

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

- déployer des technologies intelligentes de mesure et de contrôle des systèmes d'électricité (*smart metering*) et de chauffage ;
- former les responsables techniques des établissements à la gestion de l'énergie ;

- poursuivre le développement des contrats de performance énergétique afin d'accroître l'efficacité des bâtiments en investissant dans des équipements de chauffage, de ventilation et de climatisation ;
- signer des accords d'achat d'énergie pour garantir le volume d'énergie renouvelable à partir de 2026 ;
- déployer des panneaux solaires sur les sites pertinents.

En 2023, la consommation énergétique des bâtiments a été réduite de 13 % par rapport à 2021, grâce notamment à la rénovation du parc immobilier entamée en 2016, à des bâtiments neufs certifiés visant une très bonne performance thermique et à la poursuite de la sensibilisation des équipes aux écogestes.

Par ailleurs, ces objectifs de réduction et de décarbonation de la consommation énergétique du Groupe sont directement en lien avec la trajectoire bas carbone définie à horizon 2031, dans le cadre de l'engagement de Clariane pris en 2023 de rejoindre 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 du Groupe concernant ses énergies à horizon 2031, compatible avec un réchauffement climatique inférieur à 1,5 degré, a été soumise et est en cours de validation par la *Science-Based Targets initiative* pour 2024.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

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

(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 ».

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Jean-Marie Bockel, rapporteur du groupe de travail
« Durabilité et Proximité »

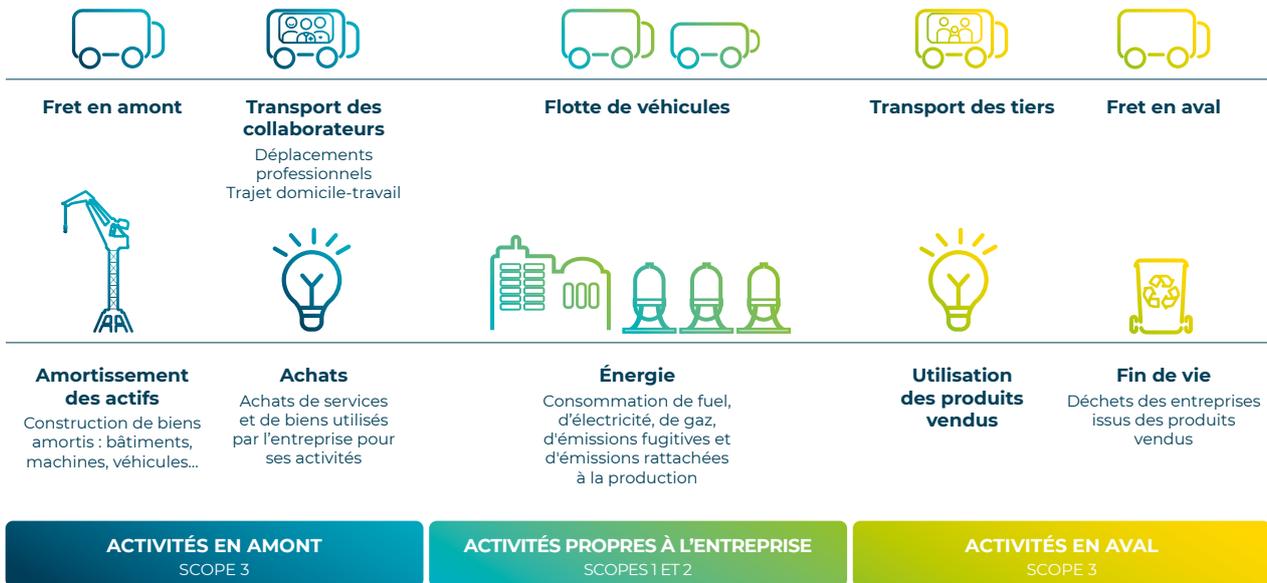
« La crise environnementale porte atteinte à la santé humaine, en particulier des personnes vulnérables : elle est de ce fait une priorité pour le secteur. Prioriser à court terme la réduction de la consommation énergétique pour réduire l'empreinte carbone du Groupe est pragmatique et cohérent avec les ordres de grandeur. À moyen terme, il y a bien entendu de nombreux autres leviers à activer,

et l'engagement de Clariane dans la Science-Based Targets initiative est une étape importante pour inscrire la transition environnementale du Groupe dans le temps long. En complément du plan d'action à l'échelle du Groupe, il est aussi important d'organiser la remontée des initiatives volontaires additionnelles qui peuvent être prises au niveau de certains sites ou certains pays, afin de pouvoir les valoriser également. »

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- 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/résidents.
- Poursuivre, en complément de cette initiative, les efforts engagés sur la réduction des autres émissions indirectes (scope 3) ⁽¹⁾ qui représentent 75 % de l'empreinte carbone du Groupe.

PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DANS UN BILAN CARBONE



(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 ».



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.

ACTIONS

La politique d'achats de Clariane a vocation à contribuer au développement des territoires dans lesquels le Groupe opère, favoriser l'inclusion de personnes en insertion ou en situation de handicap et limiter son impact sur l'environnement.

En 2023, 79 % des achats réalisés par Clariane auprès de ses fournisseurs référencés provenaient du même pays que celui dans lequel l'établissement acheteur est situé.

En 2023, pour les établissements français du Groupe, 82 % des denrées alimentaires achetées sont des produits d'origine française et 17 % proviennent de la même région administrative que celle dans laquelle l'établissement est implanté. Une attention particulière est portée à la proximité de l'approvisionnement en fruits et légumes : 36 % 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.

Par ailleurs, 40 % des achats du Groupe ont été réalisés auprès de PME (petites et moyennes entreprises).

Pour aller plus loin, le Groupe s'est fixé pour objectif en 2024 :

- de maintenir à un minimum de 75 % la part des achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés ;
- de mesurer et fixer des objectifs sur la part des achats régionaux et des achats inclusifs, définis comme les achats auprès d'entreprises de l'économie sociale et solidaire et/ou employant des travailleurs en insertion ou en situation de handicap, de par leur statut ou à travers des clauses contractuelles garantissant ces actions.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Objectif 2026
Part des achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés	79 %	≥ 75 %

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Jean-Marie Bockel, rapporteur du groupe de travail « Durabilité et Proximité »

« L'enjeu de collecte de la donnée sur l'origine des produits est conséquent sur un réseau de la taille de celui de Clariane. Il s'inscrit dans une problématique sociétale plus globale de traçabilité dans les chaînes d'approvisionnement, une attente de plus en plus forte des consommateurs. L'approche présentée par Clariane sur les achats locaux et inclusifs nous semble adaptée pour continuer malgré ces difficultés à progresser en termes de transparence

et de mesure de l'impact sociétal du Groupe à travers ses achats. Enfin, il est important de rappeler que, si la première initiative prise en lien avec cet engagement dans le cadre de la société à mission se concentre sur les achats, l'engagement sur la Proximité est bien plus large. Il inclut notamment l'ouverture de l'établissement sur son territoire, les partenariats avec les communautés locales, la relation avec les autorités locales, l'environnement sanitaire local et l'exercice des droits citoyens en établissement. »

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- 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 deux priorités du Groupe sont de :

- 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.
- En 2023 :**
- 82 communications scientifiques ont été produites en lien avec les projets de recherche auxquels le Groupe contribue, dont 31 articles scientifiques parus dans des revues indexées ;
 - le Groupe a mis en place cinq partenariats de recherche autour de thématiques prioritaires en gériatrie, réhabilitation et santé mentale, 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
PARCOURS POST-AVC INNOVANTS 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des parcours post-AVC innovants • Réduire le nombre de patients « perdus de vue » 	<ul style="list-style-type: none"> • STARTER (stratégies innovantes et IA pour la rééducation de la fonction motrice et la préservation de l'autonomie) • Université d'Auckland (Nouvelle-Zélande)

■ Gériatrie
 ■ Réadaptation
 ■ Santé mentale

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

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

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.

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

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

« L'étendue et la diversité du réseau de Clariane, en termes d'activités et de géographies, sont de formidables atouts pour contribuer à la recherche médicale. Le Groupe est un partenaire de choix pour les chercheurs, tant dans le domaine médical que dans celui des sciences sociales.

Néanmoins, la recherche est souvent perçue comme élitiste et éloignée du terrain : il y a donc un vrai enjeu à garantir et communiquer sur ses applications et ses bénéfices pour les parties prenantes du Groupe et pour les équipes en établissement et dans les fonctions support qui participent à des projets de recherche. »

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- 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.
- Rendre visible le processus de sélection et de priorisation des projets et des partenaires académiques.
- Développer à moyen terme des indicateurs permettant de mesurer d'une part l'implication du réseau et l'utilisation des données dont dispose Clariane dans un but de recherche, et d'autre part l'impact des projets de recherche médicale, notamment en termes de mise en application dans le réseau Clariane.

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

En 2023, de nombreux projets d'innovation sont en cours, à des stades divers, à travers les pays et activités du Groupe. Ils sont notamment portés par les directions médicales (Groupe et pays) et la Direction de l'innovation digitale qui animent des dispositifs d'identification et d'incubation d'innovations.

Parmi les principaux projets d'innovation menés par le Groupe en 2023, figurent :

- le développement 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, en test dans des maisons de retraite médicalisées et des cliniques du Groupe en France, facilite le partage des informations en temps réel, la numérisation des procédures, ainsi que la centralisation et l'interconnexion des outils existants ;
- la poursuite dans les établissements pour personnes âgées du déploiement des dispositifs de prévention et de détection des chutes :
 - en France et en Belgique, la solution sélectionnée est une technologie non intrusive car sans image qui reconstitue le relief de la chambre sous forme d'un nuage de points et permet ainsi au personnel soignant d'intervenir plus rapidement en cas de chute ou de sortie de lit anormalement longue pour le résident concerné. À fin 2023, 15 % des établissements français et 25 % des établissements belges sont équipés,
 - en Allemagne, l'application de prévention des chutes Lindera permet d'analyser les mouvements du résident et ses réponses à un questionnaire couvrant les principaux facteurs psychosociaux de chute. Elle génère sur cette base une évaluation du risque de chute chez le résident et des recommandations personnalisées de mesures préventives. À fin 2023, plus de 80 % des établissements du réseau utilisent Lindera ;
- la poursuite du déploiement des interventions non médicamenteuses, en maisons de retraite médicalisées et en clinique. En complément des outils sélectionnés par le Groupe dans le cadre de l'approche *Positive Care* en maisons de retraite (voir 3.1.1), la réalité virtuelle peut être utilisée dans de nombreuses situations. Elle est de plus en plus utilisée en particulier dans les cliniques de santé mentale.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Suite aux remarques du Comité de mission, les indicateurs clés de performance de cette initiative initialement proposés sont en cours de révision avec pour objectif de définir de nouveaux indicateurs et cibles, plus en adéquation avec la stratégie d'innovation d'ici la fin de l'année 2024.

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

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

« Les termes utilisés pour catégoriser les types d'innovation sont très importants. La plupart des innovations de nos jours comportent une dimension technologique. Mais la technologie est le moyen mis au service de l'innovation, pas une fin en soi. Il semble donc plus adapté de catégoriser les innovations selon leur finalité : c'est-à-dire l'amélioration de la prise en soin, de l'organisation, ou la proposition de nouvelles offres et services. Ensuite, la transparence sur la manière dont les projets sont sélectionnés et priorisés est essentielle, car les possibilités sont infinies et les ressources limitées. La question de la gouvernance mise en place pour faire ces choix est donc centrale.

Enfin, concernant les indicateurs de mesure, la question est particulièrement complexe face à la diversité des champs d'innovation. Il faut réussir à valoriser, à travers les indicateurs choisis, la mobilisation des établissements qui participent aux expérimentations et à la collecte de

données, mais aussi le déploiement à plus grande échelle des innovations sélectionnées, c'est-à-dire dans quelle mesure les résidents, patients, familles et collaborateurs en bénéficient. »

S'il reconnaît le dynamisme de Clariane en matière d'innovations, le Comité souligne l'importance, renforcée dans le contexte économique actuel difficile, de définir une stratégie d'innovation priorisée, cohérente avec les spécificités des activités du Groupe et les enjeux clés en matière de santé, et visant l'impact le plus large sur les patients, résidents et collaborateurs. À cet égard, la technologie, bien qu'essentielle et présentant de nombreuses opportunités, doit rester un facilitateur de l'innovation dans les prises en charge.

Le Comité a par ailleurs souligné l'importance des formations lors du déploiement d'innovations en particulier technologiques, et son intérêt à étudier les projets menés dans le domaine de la robotique.

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- Reformuler l'initiative initialement centrée sur les « innovations technologiques » pour mieux refléter les enjeux et priorités de Clariane autour de l'innovation.
- Catégoriser les innovations selon le bénéfice attendu pour les parties prenantes et non selon leur forme (technologie, équipement, pratique...).
- Développer des indicateurs d'impact des innovations sur les parties prenantes, en complément des indicateurs de déploiement.
- Rendre visible le processus d'appel à projets, de sélection et de priorisation des projets et des partenaires d'innovation.

4 Gouvernance inclusive

Les cinq objectifs sociaux et environnementaux pris par Clariane dans ses statuts sont complétés par un principe transversal 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 :



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. D'autres parties prenantes sont souvent représentées dans ces instances : les collaborateurs, les associations et bénévoles œuvrant au sein de l'établissement, ou encore les autorités locales.

Ces instances de dialogue sont encadrées par une réglementation nationale en France (Conseil de vie sociale pour les maisons de retraite médicalisées et Commission des usagers pour les établissements de santé), en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas. En Italie, en Espagne et au

Royaume-Uni, des instances similaires sont mises en place de manière volontaire. Leur fonctionnement s'inspire des pratiques des autres pays du Groupe et des pratiques locales. Elles peuvent ainsi prendre la forme de conseils élus ou d'assemblées ouvertes à tous les résidents, patients et familles.

En 2023, un questionnaire a été transmis aux membres de ces instances en France et en Allemagne. Au total, 330 personnes y ont répondu, dont 75 % de représentants des résidents ou de leurs proches. La note moyenne de satisfaction attribuée par les répondants quant au fonctionnement de l'instance à laquelle ils participent est de 8,1/10 en Allemagne et 8,2/10 en France.

Au niveau national, les Conseils des parties prenantes ont pour mission de conseiller Clariane sur les enjeux liés à l'activité et la stratégie de l'entreprise, la relation avec ses parties prenantes et les enjeux sociétaux liés au

vieillesse et à la santé. À fin 2023, 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. Suite aux acquisitions réalisées depuis en Espagne, la création de Conseils de parties prenantes est également en cours dans ce pays.

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	Objectif 2026
Part des établissements ayant une instance de dialogue avec les parties prenantes active	NA	≥ 95 %
Nombre de pays ayant un conseil de parties prenantes actif	5	TOUS

Une enquête est réalisée annuellement auprès des établissements afin d'évaluer le fonctionnement de ces instances et d'identifier les bonnes pratiques permettant de les animer et de renforcer leur impact. En 2023, 97 % des établissements répondants disposaient de telles instances, contre 94 % en 2022.

À partir de 2024, l'indicateur clé de performance évoluera pour intégrer un critère de régularité des réunions de ces instances.

L'AVIS DU COMITÉ DE MISSION

D^r Jacques van der Horst, rapporteur du groupe de travail « Gouvernance inclusive »

« La diversité parmi les six pays du Groupe dans la composition et le fonctionnement des conseils de parties prenantes, tant à l'échelle locale que nationale, est une vraie richesse. Nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres. Il sera intéressant d'explorer plus en détail par exemple les formes de participation locale alternatives à un conseil composé de membres élus, comme les assemblées ouvertes à tous en Italie ou la fonction de « délégué d'établissement » en Allemagne.

L'adoption de la qualité de société à mission est une opportunité pour créer un cadre commun aux travaux de ces instances, en s'appuyant notamment sur les

objectifs sociaux et environnementaux de la mission, et pour renforcer les liens entre les différents échelons de gouvernance inclusive.

La participation des résidents et des familles aux conseils dans les établissements est au cœur du système : il est donc particulièrement important de faire connaître dans les établissements le rôle de cette instance, les avis qu'elle formule et les décisions qui en découlent, pour montrer sa valeur tant pour les usagers que pour la direction de l'établissement. »

Le Comité a également souligné l'importance des interactions entre les équipes dirigeantes de chaque pays avec les Conseils des parties prenantes à l'échelon national.

LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE MISSION

- Stimuler les échanges de bonnes pratiques entre pays, pour l'animation des conseils tant locaux que nationaux.
- 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 ainsi de renforcer leur utilité pour les directeurs de site.
- 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 2024

Après ces premiers six mois qui ont permis d'installer une relation de confiance entre le Comité de mission, la direction de Clariane et les fonctions clés en charge du déploiement de la mission sur l'ensemble du périmètre du Groupe et le Conseil d'administration, les priorités suivantes constituent la feuille de route pour l'année 2024 qui sera la première année pleine d'exercice pour le Comité de mission :

- le Comité suivra, à travers les groupes de travail dédiés, le développement et la mise en place de chaque initiative en portant un regard plus spécifique sur le déploiement temporel et géographique des actions dans chacun des pays, leur déclinaison opérationnelle et les moyens alloués ;
- le Comité approfondira sa connaissance de l'entreprise notamment à travers l'intervention de responsables opérationnels et le contact avec le terrain sous différentes formes ;
- les plans d'action, indicateurs et objectifs pour les initiatives nécessitant un travail de réflexion et d'approfondissement sur 2024 seront précisés notamment concernant les initiatives de partage de la valeur, réinvestissement dans la mission de soin, recherche médicale et innovation en santé et en soin ;
- les analyses seront approfondies concernant les indicateurs de performance et les sujets sur lesquels le Comité a conseillé de mener des investigations complémentaires notamment concernant l'absentéisme, la prévention des accidents du travail, l'accès aux parcours de formation qualifiante ou encore la réponse aux questionnaires de satisfaction patients/résidents/familles et collaborateurs ;
- l'organisme tiers indépendant sera nommé et sa première mission d'audit démarrera à compter de septembre 2024 pour permettre la remise de son rapport conformément à la réglementation. Le Comité collaborera avec l'OTI et ils échangeront sur leur approche et appréciation de l'exécution de la mission.

Ces priorités très concrètes s'inscriront dans la poursuite d'une réflexion plus large, sur les enjeux liés aux questions sociétales relatives aux soins et à l'accompagnement du grand âge.

Annexes

Annexe 1 – Tableau récapitulatif des indicateurs

Objectifs sociaux et environnementaux	Initiative	Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Objectif 2026
Considération	Positive Care	Score de Considération	Groupe : 8,3 / 10 Score ≥ 8,0 dans 5 des 7 pays du Groupe	≥ 8,0 au niveau Groupe et dans chaque pays du Groupe
	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)	100 %
	Soutien social et psychologique des collaborateurs	Déploiement du standard Groupe de soutien social et psychologique des collaborateurs	59 %	100 %
		Taux d'absentéisme	11,4 %	10,8 %
	Santé et sécurité des collaborateurs	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	37	29
Équité	Formation et promotion professionnelle	Nombre de collaborateurs engagés dans un parcours de formation qualifiante	7 171	7 200
	Partage de la valeur	Indicateur de réinvestissement dans la mission de soin	NA (nouvel indicateur)	À définir en 2024
		Part du capital détenue par des collaborateurs	2,7 %	À définir en 2024
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 %	- 27 %
Proximité	Achats locaux et inclusifs	Part des achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés	79 %	≥ 75 %
Innovation	Recherche médicale	Nombre de communications issues de projets de recherche et d'innovation	82	≥ 80
	Innovation en santé et en soin	Indicateur en cours de définition		
Principe transversal				
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)	≥ 95 %
		Nombre de pays ayant un Conseil des parties prenantes actif	5 pays	Tous les pays
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. En 2023, plus de 93 000 personnes ont répondu aux enquêtes de satisfaction du Groupe.		
	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.		

Annexes

Annexe 1 – Tableau récapitulatif des indicateurs

Objectifs sociaux et environnementaux	Initiative	Indicateur clé de performance	Résultat 2023	Objectif 2026
	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. L'empreinte carbone liée aux consommations énergétiques (catégories d'émissions 1.1 et 2) reportée est calculée en 2023 selon la méthodologie <i>location-based</i> , qui utilise les facteurs d'émission nationaux émis par les agences nationales de l'énergie. À compter de 2024, une approche <i>market-based</i> sera adoptée.		
	Part des achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés	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 (746 en 2023) sont définis selon un montant minimum d'achat réalisé avec le Groupe et représentent en 69 % des volumes d'achat du Groupe en 2023. Le montant des achats d'origine nationale est calculé sur la base des réponses à un questionnaire envoyé aux fournisseurs référencés. Les fournisseurs ayant fourni ces données représentent 44 % des volumes d'achat du Groupe en 2023. 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. Les critères retenus pour qualifier l'origine selon la catégorie d'achats, indiqués dans le questionnaire, sont les suivants : <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. 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.		
	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



D^r 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 D^r 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 D^r 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 successivement 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 D^r 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 préside actuellement 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.

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...).

Annexes

Annexe 2 – Biographies des membres du Comité de mission



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'Université Universität Witten/Herdecke en Allemagne, le Dr Stefan Arend a commencé sa carrière en tant que journaliste au sein du *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.



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.



Antoine Maspétio

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 Maspétio 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. 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.

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.

M. Antoine Maspétio 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.

Annexes

Annexe 2 – Biographies des membres du Comité de mission



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 de l'école 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.



D^r 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 D^r 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 D^r 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 et réalisation

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Crédits photo : ©Clariane-Mathieu Delmestre –
©Clariane-Livia Saavedra



clariane

Société européenne au capital de 1 069 692,29 euros
21-25, rue Balzac - 75008 Paris
RCS Paris 447 800 475
www.clariane.com