

3

Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance

3.1	Une stratégie RSE intégrée au projet d'entreprise	57			
3.1.1	Une feuille de route 2019-2023 structurée autour de 5 axes et 15 engagements	58			
3.1.2	Une gestion rigoureuse des risques extra-financiers	65			
3.1.3	Une gouvernance RSE structurée et robuste	67			
3.1.4	L'adoption de la qualité de société à mission et notre nouvelle stratégie RSE 2024-2028	68			
3.2	Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	74			
3.2.1	L'approche <i>Positive Care</i>	74			
3.2.2	Gestion des principaux risques liés à la prise en soin	76			
3.2.3	Accompagner la fin de vie	78			
3.2.4	Soutenir les résidents et patients qui souffrent de la maladie d'Alzheimer et leurs proches, renforcer les compétences des équipes	79			
3.2.5	Adopter une conduite et des pratiques éthiques exemplaires dans nos métiers	79			
3.2.6	Déployer une culture qualité et un management de la qualité sur tous les établissements	80			
3.2.7	Assurer la sécurité et la continuité des soins	86			
3.3	Être l'employeur de référence	90			
3.3.1	La politique de ressources humaines Clariane	90			
3.3.2	Engager les salariés autour d'un socle social ambitieux	92			
3.3.3	Attirer et développer les talents pour assurer la qualité des soins	107			
3.3.4	Être un acteur social responsable engagé	112			
3.4	Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	115			
3.4.1	Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins	115			
3.4.2	Mettre la technologie au service des grands enjeux du secteur	121			
3.4.3	Les Conseils des parties prenantes nationaux	123			
3.5	Être un acteur local engagé et responsable	127			
3.5.1	La contribution au développement économique et social des territoires	127			
			3.5.2	Une politique achats qui porte et élargit les engagements du Groupe à l'ensemble de sa chaîne de valeur	127
			3.5.3	Les liens avec le tissu associatif et avec les communautés locales	130
			3.5.4	Le dialogue au sein des établissements avec les résidents, patients, familles et les communautés locales	130
			3.5.5	Un employeur local engagé pour l'insertion sociale	131
			3.5.6	Les Fondations soutenues par Clariane	131
			3.5.7	Éthique des affaires	134
			3.5.8	Politique fiscale	135
			3.6	Réduire notre empreinte environnementale	137
			3.6.1	Taxonomie européenne	137
			3.6.2	S'engager dans une trajectoire bas carbone	145
			3.6.3	Réduire l'empreinte environnementale du parc immobilier du Groupe – scopes 1 & 2 du bilan carbone	149
			3.6.4	Réduire l'empreinte environnementale du Groupe issue de sa chaîne de valeur – scope 3 du bilan carbone	156
			3.6.5	La prise en compte de l'impact de l'activité sur les écosystèmes et la biodiversité	159
			3.7	Plan de vigilance du Groupe	160
				Gouvernance	160
				Méthodologie d'élaboration	160
				Évaluation des tiers	161
				Mécanisme d'alerte	161
				Les mesures du devoir de vigilance	162
			3.8	Annexes	170
			3.8.1	Table de concordance avec le standard <i>Health Care Delivery</i> de SASB	170
			3.8.2	Articles indexés publiés en 2023	176
			3.8.3	Note méthodologique	177
			3.9	Rapport de l'organisme tiers indépendant (tierce partie) sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	185



Message de Marion Cardon, directrice engagement, marque & qualité Groupe

Cette année 2023 a été une année essentielle pour Clariane à plusieurs égards.

Elle clôt tout d'abord la feuille de route RSE 2019-2023 dont la majorité des objectifs a été atteinte et qui a permis d'installer des bases solides en termes de management durable et d'appropriation par les différentes fonctions des enjeux RSE essentiels à notre secteur.

Permis par ces premiers engagements, notre passage à la qualité de société à mission voté à plus de 99 % lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2023 a constitué un événement majeur et ouvert la voie à une nouvelle étape d'engagement social et environnemental de notre Groupe, toujours plus exigeante mais aussi inspirante, à la hauteur des attentes et besoins de nos parties prenantes. L'annonce de notre plan de refinancement le 14 novembre 2023 montre indirectement toute l'importance d'avoir sanctuarisé la mission de notre Groupe qui perdure quels que soient les événements financiers ou organisationnels qui peuvent survenir.

Désormais inscrite au cœur de nos statuts, cette mission a directement inspiré notre nouveau projet d'entreprise *À Vos Côtés* et plus particulièrement l'un de ses piliers visant à *Créer un socle de confiance* grâce à la mise en œuvre d'une gouvernance inclusive, plus contributive, et à l'intégration de nos objectifs sociaux et environnementaux dans toutes nos activités, nos pratiques de management et de gouvernance.

Réuni pour la première fois dès le 6 juillet 2023, le Comité de mission a joué pleinement son rôle de challengeur et vérificateur de la bonne mise en œuvre de la mission.

Plusieurs sessions plénières et groupes de travail ont permis aux membres de se connaître, d'installer leur méthodologie de travail et de mener d'ores et déjà une première revue de l'ensemble de nos objectifs et initiatives au cœur de notre modèle de mission. La qualité des échanges et la pertinence de leurs remarques et contributions sont un apport essentiel pour l'ensemble des équipes pilotant la mise en œuvre des actions et nous incitent en permanence à la cohérence et la priorisation. Bien qu'il ne couvre que six mois d'activités, je suis convaincue que leur premier rapport de mission reflétera la richesse et l'importance de ces travaux.

Enfin, cette année a également vu l'affirmation d'une véritable identité de notre communauté, Clariane, représentant toute la diversité de nos expertises, de nos géographies et de chacun de nos collaborateurs, unis autour de notre raison d'être : « prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ». En tant que directrice de l'engagement, de la marque et de la qualité, j'ai tout particulièrement à cœur que nos marques incarnent pleinement cet engagement, à travers les actions quotidiennes de nos collaborateurs et collaboratrices. Un véritable challenge à l'échelle de notre Groupe européen, comptant plus de 1 300 sites et agences. Mais une responsabilité vis-à-vis de nos patients et résidents qui nous confient ce qu'ils ont de plus précieux et que nous accompagnons sur le chemin de l'autonomie, de la dignité et du maintien de leurs pleines capacités.

3.1 Une stratégie RSE intégrée au projet d'entreprise



Message de Olivier Robin,
directeur RSE* Groupe

Je suis heureux d'avoir rejoint le groupe Clariane au cours de cet exercice riche en événements synonymes d'un engagement renforcé et d'une ambition grandissante en matière de développement durable.

Au cours de cette année, nous avons confirmé les progrès constatés depuis 2019 sur les principaux objectifs de notre feuille de route RSE 2019-2023, atteignant voire dépassant la majorité d'entre eux.

Ainsi par exemple, en matière de qualité des soins, la démarche de certification ISO 9001 – management de la qualité a été structurante pour l'amélioration et la sécurisation de nos processus qualité. Avec 100 % de nos sites certifiés sur le périmètre objectif, cet effort significatif pour l'ensemble des établissements a très certainement contribué à l'augmentation du score de recommandation par nos patients/résidents/familles de plus de huit points par rapport à 2022. Déployé dans l'ensemble de nos maisons de retraite, le *Positive Care* est désormais une référence au sein de nos équipes et un socle sur lequel nous allons continuer à construire une approche du soin toujours plus personnalisée et humaine.

Représentative des efforts menés pour l'amélioration du bien-être et le développement de nos collaborateurs et collaboratrices, la certification Top Employer européen obtenue pour la première fois vient reconnaître la maturité de nos politiques de ressources humaines et leur mise en œuvre opérationnelle à travers l'ensemble

de nos activités. Avec plus de 7 100 parcours qualifiants en 2023, Clariane a ainsi, par exemple, permis à près de 12 % de ses collaborateurs et collaboratrices de continuer à développer leurs compétences et renforcer leur employabilité.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi les efforts pour limiter sa consommation énergétique avec une réduction de - 13 % par rapport à 2021. Grâce à la mise en œuvre d'un plan de transformation énergétique à l'échelle de tous les pays et activités, cette réduction doit se poursuivre dans les prochaines années pour atteindre - 30 % en 2026 et s'accompagner d'une augmentation significative de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe. Pour mieux encadrer encore ses ambitions et les inscrire sur le long terme, Clariane a également rejoint en 2023 l'initiative *Science-Based Targets* et déposé ses objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de ses périmètres scopes 1 à 3.

Forts de ces réalisations, nous avons établi en coordination étroite avec les équipes pays la nouvelle stratégie RSE 2024-2028. Structurée autour des cinq objectifs sociaux et environnementaux de notre mission et du principe de gouvernance inclusive, elle permet de mobiliser l'ensemble de l'organisation pour l'accroissement de notre impact sociétal auprès de toutes nos parties prenantes. Faire vivre la mission au cœur de chacun de nos établissements, tel est l'enjeu de cette nouvelle feuille de route.

* RSE: Responsabilité Sociétale des Entreprises.

3.1.1 Une feuille de route 2019-2023 structurée autour de 5 axes et 15 engagements

La mission sociale et sociétale de Clariane lui confère un rôle particulier au sein de la société. Elle repose sur un sens aigu de la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise face aux grands enjeux du vieillissement et des fragilités en Europe.

Une mission au cœur des enjeux de société

La vocation sociétale du Groupe est au centre de sa raison d'être : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité » et de son projet d'entreprise *À Vos Côtés*. Elle est portée par chacun des établissements du Groupe en Europe, ancrés dans leurs territoires, au plus près des réalités sociales et environnementales de leurs pays. Nous sommes fiers de notre mission, au service des plus fragiles et des plus âgés.

Dans le prolongement de ces engagements, et après notre transformation en société européenne au cours de l'année 2022, nous sommes devenus société à mission, selon le mandat conféré par nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2023.

Les valeurs



Confiance

Responsabilité

Initiative

LES TROIS VALEURS DE LA CULTURE CLARIANE

Ces valeurs, qui sont au cœur de la culture Clariane, sont indissociables : une relation durable avec nos parties prenantes repose sur **un lien de confiance** permanent, se renouvelle grâce à **l'esprit d'initiative**, et est soutenue par des **décisions responsables**.

Elles s'observent concrètement dans des comportements et attitudes qui reflètent l'ADN du Groupe et guident les décisions de tous pour mener à bien sa mission :

- la **Confiance**, c'est pouvoir se fier aux autres. Nous avons besoin de confiance dans l'ensemble de nos relations. Elle se décline en différentes attitudes que sont la transparence, la bienveillance et l'empathie ;

- la **Responsabilité** suppose d'être soucieux des impacts de nos décisions et de nos actions. Nos responsabilités et nos obligations éthiques sont toujours au cœur de notre travail quotidien. La responsabilité s'exerce en s'appuyant sur l'intégrité, la qualité de nos services et la pérennité de nos actions ;

- l'**Initiative** consiste à proposer des actions ou prendre des décisions sans que l'on nous l'ait demandé, dans le but de mieux satisfaire les besoins des personnes accompagnées/patients, de mieux organiser notre travail ou de soutenir nos collègues. Elle se développe grâce à l'innovation, à l'engagement collectif et au courage.

Le dialogue avec les parties prenantes et la matrice de matérialité

La stratégie RSE de Clariane a été construite en prenant en considération les attentes de ses parties prenantes afin d'identifier les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux prioritaires. En outre, Clariane a mis à jour sa matrice de matérialité en 2021 pour actualiser et prioriser les attentes de ses parties prenantes, ainsi que les enjeux les plus pertinents au regard de la pandémie de Covid-19.

De par leur mission de prise en charge des personnes âgées ou fragiles, les établissements du Groupe sont en relation étroite avec différentes catégories de parties prenantes : les résidents, les patients et leurs représentants, ainsi que

leurs proches et les aidants, les professionnels de santé, les autorités publiques et les collectivités locales. Que ce soit au niveau d'un établissement, d'une région, d'un pays ou du Groupe, Clariane renforce et structure son modèle de dialogue avec les parties prenantes.

Ainsi, des Conseils de parties prenantes sont désormais en place dans cinq des sept pays du Groupe (France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Italie). Le Groupe a soutenu, par ailleurs, en France, en Allemagne et en Espagne la constitution de Fondations indépendantes, dont les instances de gouvernance associent des représentants des principales parties prenantes.

UN LARGE ÉCOSYSTÈME DE PARTIES PRENANTES

Partie prenante	Définition et périmètre	Modalités de dialogue
Personnes fragiles, proches et aidants	Les résidents, patients, bénéficiaires de services, et notamment les personnes âgées ou fragiles ainsi que leurs familles, proches et aidants	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil de vie sociale/Commission des Usagers ou équivalents • Relation familles • Enquêtes de satisfaction • Applications digitales • Services clients • Site internet et réseaux sociaux
Salariés, apprenants et leurs représentants	Les salariés, stagiaires, alternants et toute personne en formation, ainsi que les représentants du personnel ou les organisations syndicales	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours d'intégration, formations, entretiens annuels • Enquêtes de satisfaction Community Pulse • Communication interne : Intranet, newsletter • Ligne d'écoute, dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>) • Dialogue social avec les partenaires sociaux (ex. : Comités d'entreprise)
Autorités de tutelle, autorités nationales et locales	Autorités nationales, régionales et locales liées aux activités du Groupe, les élus et leurs représentants : par exemple ministère des Solidarités et de la Santé, Agences Régionales de Santé et Conseils départementaux en France	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils de vie sociale • Participation à diverses instances de concertation locales dédiées au développement économique et social des territoires : partenariat Union Nationale des Missions Locales en France, emploi local et insertion, etc.
Régulateurs	Les régulateurs du secteur sanitaire et médico-social : par exemple Haute Autorité de Santé, Agences Régionales de Santé en France	
Société civile, Fondations, associations et ONG	Les Fondations soutenues par le Groupe, les acteurs de la société civile, et notamment les associations professionnelles, les associations à but non lucratif, les Organisations non gouvernementales (ONG) et bénévoles en lien avec le Groupe au niveau national, régional ou local	<ul style="list-style-type: none"> • Fondations soutenues par le Groupe : études scientifiques, plateaux, etc. • Conférences thématiques • Relations presse : communiqué, petit-déjeuner, visite d'établissements, etc.
Organismes de recherche, d'innovation et de formation	Les centres universitaires ou hospitaliers dédiés à la recherche médicale de pointe ou à l'innovation dans le secteur de la santé et de la longévité ainsi que les établissements et organes de formations diplômantes, qualifiantes ou continues. Par exemple la Fondation pour la Recherche médicale (FRM), l'Institut Pasteur, le Gérontopôle de Toulouse, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats • Études scientifiques • Participation à des colloques, séminaires
Professionnels de santé et leurs instances représentatives	La communauté des professionnels de santé internes et externes qui interagissent avec le Groupe, les patients, les résidents, les bénéficiaires des services ou leurs proches, tels que : médecins généralistes, spécialistes, aides-soignants, infirmiers, psychologues, masseurs-kinésithérapeutes, diététiciens, psychomotriciens ou professionnels de la pharmacie, etc. ainsi que leurs instances représentatives	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils de vie sociale • Conseils des parties prenantes • Commissions médicales d'établissement pour les établissements de santé
Partenaires économiques	Les entreprises, fournisseurs et sous-traitants partenaires, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire, des biens et équipements de santé, de la conception et de la construction, de l'énergie, l'eau et les déchets, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Charte des achats responsables fournisseurs • Conventions fournisseurs et salons • Organisations professionnelles (Top AFEP)
Investisseurs et partenaires financiers	Les actionnaires et détenteurs d'instruments ou produits financiers en capital ou en dette, émis ou garantis par le Groupe ou ses filiales, banques et établissements financiers, analystes financiers, agences de notation financière et extra-financière	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée Générale des actionnaires • Journées investisseurs, conférences et rencontres avec les investisseurs et analystes financiers, agences de notation extra-financière • Présentations, rapports financiers annuels et semestriels, communiqués de presse, Documents d'enregistrement universel, etc.

La méthodologie

Cet exercice de matérialité a été mis à jour en 2021, sur la base des retours d'expérience collectés auprès de l'ensemble des parties prenantes du Groupe au sein de son réseau en Europe, après la première vague de la pandémie de Covid-19.

De nombreux groupes de parole ont été organisés dans tous les pays du Groupe, auxquels près de 2 000 personnes ont participé : patients, résidents, leurs familles et leurs proches, équipes Clariane, représentants des organisations syndicales, etc. Dans un deuxième temps, Clariane a procédé à l'analyse et à la classification de ces informations, en y intégrant également la perception des investisseurs et des médias. Puis, des entretiens qualitatifs ont été menés avec les principaux dirigeants du Groupe, à savoir, le Président du Conseil d'Administration, la Directrice

générale, les membres du Comité de direction générale, notamment les dirigeants des pays, ainsi que les principales directions fonctionnelles du Groupe.

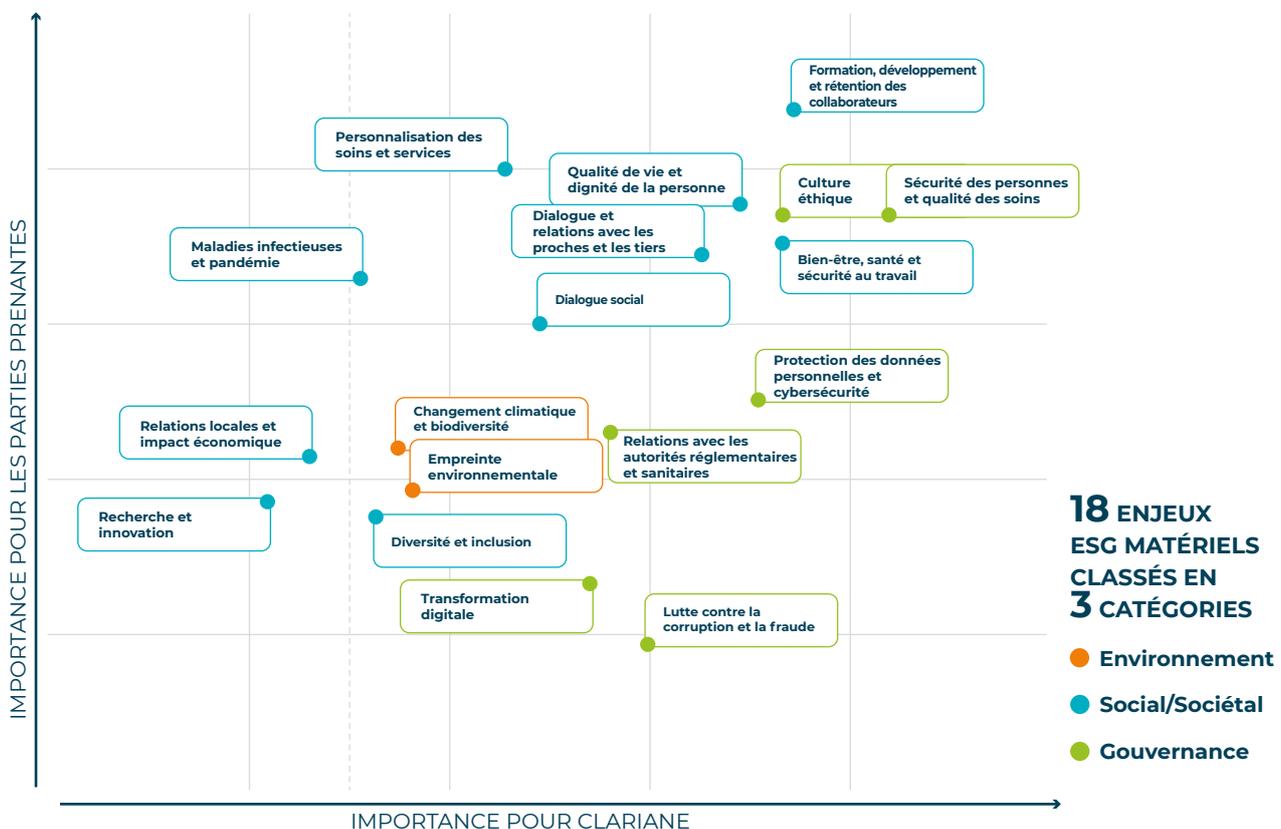
Cette approche a permis d'affiner la cartographie des parties prenantes du Groupe et d'identifier les enjeux prioritaires en fonction de leurs impacts ESG, en lien avec :

- la mission de Clariane ;
- les axes stratégiques ESG ;
- les risques extra-financiers.

Une évaluation pondérée des enjeux prioritaires a ensuite été réalisée présentant à la fois la perception par les parties prenantes et celle de Clariane.

Cette analyse de matérialité converge avec les cinq axes de la stratégie RSE ainsi qu'avec l'analyse des risques extra-financiers (cf. ci-après), pour identifier les domaines d'action prioritaires de Clariane au regard des attentes de ses parties prenantes internes et externes.

La matrice de matérialité



Au cours de l'année 2022, dans le cadre de la préparation de son passage à la qualité de société à mission, Clariane a également lancé une consultation de ses parties prenantes afin de recueillir leurs avis et attentes concernant la mission de l'entreprise et les axes de progrès dans l'atteinte de cette dernière.

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

À cela s'est ajoutée la contribution écrite de 14 000 collaborateurs à travers l'Europe, recueillie lors de l'enquête annuelle d'engagement des collaborateurs, qui a été réalisée en novembre 2022.

Cette consultation a permis de souligner l'importance de certains des enjeux ESG présents dans notre matrice de matérialité et a directement guidé la définition des objectifs sociaux et environnementaux constitutifs, avec notre raison d'être, de notre mission en tant que société à mission.

NOTRE STRATÉGIE RSE 2019-2023 EN 5 AXES

LES 5 AXES DE LA STRATÉGIE RSE

1

**ASSURER L'EXCELLENCE DU SOIN
DANS LE RESPECT DE LA DIGNITÉ
ET LE LIBRE CHOIX DE CHACUN**



2

**ÊTRE
L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE**



3

**CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE
SOLUTIONS INNOVANTES POUR
UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE**



4

**ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ
ET RESPONSABLE**



5

**RÉDUIRE NOTRE
EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE**



NOS 18 ENJEUX ESG MATÉRIELS

- Qualité de vie et dignité de la personne
 - Dialogue et relations avec les proches et les tiers
 - Sécurité des personnes et qualité des soins
 - Maladies infectieuses et pandémie
 - Culture éthique
-
- Bien-être, santé et sécurité au travail
 - Dialogue social
 - Diversité et inclusion
 - Formation, développement et rétention des collaborateurs
-
- Transformation digitale
 - Personnalisation des soins et services
 - Recherche et innovation
-
- Relations locales et impact économique
 - Relations avec les autorités réglementaires et sanitaires
 - Lutte contre la corruption et la fraude
 - Protection des données personnelles et cybersécurité
-
- Changement climatique et biodiversité
 - Empreinte environnementale

Une stratégie RSE en 5 axes inscrite dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) et alignée avec les standards internationaux

La stratégie RSE de Clariane vise à améliorer l'impact social et environnemental du Groupe, en opérant dans le respect de ses valeurs et en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes internes et externes.

Le Groupe a défini pour la période 2019-2023 une feuille de route RSE en 5 axes et 15 engagements ESG quantifiés, qui répondent à ses enjeux matériels et s'appuient sur les principaux standards internationaux de reporting extra-financiers (comme ceux du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

Une table de concordance avec le standard sectoriel *Health Care Delivery* du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) est présentée à la fin du chapitre 3.

NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL



Par ailleurs, depuis 2019, Clariane a adhéré au *Global Compact* des Nations Unies s'engageant à soutenir ses dix principes concernant les droits de l'homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

En décembre 2023, Clariane a soumis sa « COP » (*Communication on Progress*) dans son nouveau format pour expliquer, mesurer et démontrer à ses parties prenantes les progrès réalisés au cours de l'année précédente en lien avec les dix principes. Cette COP est consultable sur le site du *UN Global Compact* (<https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/137885-Korian>).

Les 5 axes de la stratégie ESG

1 ASSURER L'EXCELLENCE DU SOIN DANS LE RESPECT DE LA DIGNITÉ ET LE LIBRE CHOIX DE CHACUN



Les cibles des objectifs de développement durable

Bonne santé et bien-être

3.4 Promouvoir la santé mentale et le bien-être



Industrie, innovation et infrastructure

9.1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente

2 ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE



Éducation de qualité

4.4 Augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent



Égalité entre les sexes

5.1 Mettre fin à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles

5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles



Travail décent et croissance économique

8.8 Promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs



Inégalités réduites

10.2 Favoriser l'intégration sociale et économique de toutes les personnes, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique

10.3 Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière

3 CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS INNOVANTES POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE



Bonne santé et bien-être

3.4 Promouvoir la santé mentale et le bien-être



Travail décent et croissance économique

8.6 Réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation



Industrie, innovation et infrastructure

9.5 Renforcer la recherche scientifique ainsi que l'innovation publique et privée



Partenariats pour la réalisation des objectifs

17.17 Encourager et promouvoir les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile

4 ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ ET RESPONSABLE



Travail décent et croissance économique

8.3 Favoriser la création d'emplois décents et stimuler la création des petites et moyennes entreprises



Inégalités réduites

10.2 Favoriser l'intégration sociale et économique de toutes les personnes, indépendamment de leur statut économique



Consommation et production responsables

12.6 Encourager les entreprises, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité

5 RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE



Énergie propre et d'un coût abordable

7.2 Accroître nettement la part de l'énergie renouvelable

7.3 Améliorer l'efficacité énergétique



Industrie, innovation et infrastructure

9.4 Moderniser les infrastructures afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement



Villes et communautés durables

11.6 Réduire l'impact environnemental négatif des villes, en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion des déchets



Consommation et production responsables

12.3 Réduire le gaspillage alimentaire

12.4 Instaurer une gestion écologiquement rationnelle des déchets pour réduire les pollutions

12.5 Réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation



Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique

13.2 Intégrer aux politiques et stratégies des mesures relatives au changement climatique

Une feuille de route RSE 2019-2023 soutenue par 15 engagements ESG quantifiables et mesurables

Les indicateurs de la feuille de route RSE 2019-2023 sont présentés ci-dessous. La Direction RSE du Groupe en assure le suivi en relation avec les pays et les directions fonctionnelles afin de mesurer les progrès réalisés en

matière de performance RSE. Ces indicateurs font l'objet d'un reporting lors des revues d'activité mensuelles et trimestrielles.

Ils sont également présentés à la communauté financière lors des présentations de résultats annuels, de conférences ou d'entrevues individuelles avec des investisseurs notamment ISR (1).

RÉSULTATS DE LA FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2023

LES 5 AXES DE LA STRATÉGIE RSE	NOS 15 ENGAGEMENTS À HORIZON 2023	2021	2022	2023	OBJECTIFS 2023
1 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	100 % des établissements « Positive Care » en 2023	80 %	97 %	100 %	100 %
	100 % des établissements certifiés ISO en 2023	29 % objectif 15 %	67,7 % objectif 50 %	100 %	100 %
	Un médiateur par pays & définition d'une charte client d'ici 2023	en place 	en place 	7 pays	7 PAYS
2 Être l'employeur de référence	Maintenir et renforcer l'ancienneté moyenne	7,4 ans	7,3 ans	7,5 ans	≥ 6,7 ans en 2019
	10 % des salariés en formation qualifiante d'ici 2023	9,7 %	11,8 %	11,7 %	10 %
	50 % de femmes dans le Top Management d'ici 2023 (+ 10 %)	47 %	56 %	54 %	50 %
3 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	1 % du résultat net du Groupe dédié aux actions philanthropiques	1,5 M€	1,8 M€	2,1 M€	1 % résultat net
	Conseil des parties prenantes dans chaque pays d'ici 2023			5 pays	7 PAYS
	5 publications scientifiques par an	40	109	82	> 5
4 Être un acteur local engagé et responsable	70 % des achats réalisés localement et 20 % avec les PME	78 % PME 36 %	80 % PME 43 %	79 % PME 40 %	70 % local / 20 % PME
	100 % des sites engagés dans un projet avec les communautés locales d'ici 2023	99 %	99 %	97 %	100 %
	Comités locaux et de familles dans 100 % des établissements d'ici 2023	89 %	94 %	97 %	100 %
5 Réduire notre empreinte environnementale	Déploiement feuille de route bas carbone	-6,8 % kgCO ₂ /m ²	-25 % kgCO ₂ /m ²	-29 % kgCO ₂ /m ²	-40 % en intensité sur l'énergie des bâtiments à horizon 2030
	Réduction de 5 % de la production de déchets résiduels d'ici 2023	-7,6 % tonnes/lit	-6,1 % tonnes/lit	-16 % tonnes/lit	-5 %
	Tous les nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent	95 %	100 %	100 %	100 %

* Par rapport à 2019.

OBJECTIF ATTEINT

(1) Investissement socialement responsable.

Des engagements ESG 2019-2023 intégrés dans la politique de rémunération variable annuelle et de long terme

Les engagements ESG sont intégrés et adaptés aux objectifs annuels ainsi qu'aux plans d'actions de performance long terme du *Top Management* ⁽¹⁾. Ils sont également déclinés à toute la ligne managériale éligible dans chaque pays et ligne d'activité.

Critères ESG – rémunération variable annuelle 2023 <i>Top Management</i> (30 %)	5 % Satisfaction client mesurée par le NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	10 % % certification ISO 9001	10 % Indicateur composite RH (taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt, nombre de parcours qualifiants et ancienneté moyenne)	5 % Réduction de la consommation énergétique vs. 2021	
Critères ESG – plan d'actions de performance à long terme (2023-2025) (50 %)	20 % Indicateur composite qualité des soins maisons de retraite (taux d'escarres acquises, de contentions passives, projets personnalisés)	15 % Réduction de l'empreinte carbone en intensité liée aux énergies	15 % Taux de féminisation dans les Comités de direction au sein du Groupe et dans les pays		
Critères ESG – rémunération variable annuelle 2023 managers (la part de chaque indicateur est variable selon les fonctions et niveaux) – France	Satisfaction client mesurée par le NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	% certification ISO 9001	Indicateur composite RH (taux de fréquence des accidents de travail, nombre de parcours qualifiants et ancienneté moyenne)	Réduction de la consommation énergétique vs. 2021	Indicateur composite qualité des soins maisons de retraite (taux d'escarres acquises, de contentions passives, projets personnalisés)
Critères ESG – rémunération variable annuelle 2023 managers – Autres pays	Selon les pays, les critères ESG sont déclinés aux managers éligibles (notamment les directeurs et directrices d'établissement) en les adaptant pour intégrer les spécificités de l'activité concernée et du pays. Ainsi, les critères extra-financiers peuvent représenter de 25 % à 50 % du total des critères pris en compte.				

(1) *Top Management* = cadres dirigeants des directions support et opérationnelles du Groupe.

3.1.2 Une gestion rigoureuse des risques extra-financiers

Enjeux et maîtrise des risques extra-financiers

L'identification et l'évaluation des risques du Groupe sont mises à jour chaque année.

La méthodologie d'identification des risques, leur description et les dispositifs de maîtrise associés sont décrits de manière plus détaillée au sein du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel.

Parmi les risques identifiés et évalués par le groupe Clariane, certains présentent une forte composante environnementale, sociale ou de gouvernance, susceptible

d'impacter le Groupe, son activité, sa performance et ses parties prenantes. Ils correspondent également aux enjeux matériels restitués au sein de la matrice de matérialité du Groupe.

Le tableau ci-après résume les principaux risques extra-financiers identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques du Groupe, les politiques et actions mises en œuvre ainsi que les indicateurs de suivi de la performance (*Key Performance Indicators* ou KPI).

Les axes de la stratégie RSE	Les risques/enjeux extra-financiers identifiés	Les politiques et actions mises en œuvre	Indicateurs clés de performance 2023 (KPI)	Présence dans le chapitre 3
1 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	• Soins et prise en charge (§ 2.1.2)	<ul style="list-style-type: none"> Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Clariane) Politique Positive Care Suivi des événements indésirables graves (EIG) 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du <i>Positive Care</i> : 100 % du réseau ⁽¹⁾ Fréquence des événements indésirables graves relatifs à la santé, sécurité et sûreté des résidents et patients : Ratio de 0,59 pour 10 000 journées de séjour 	§ 3.2.1 § 3.2.7.2
	• Atteinte à la réputation (§ 2.1.4)	<ul style="list-style-type: none"> Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Clariane) Charte d'accompagnement client Traitement des réclamations clients Médiation Dispositifs de gestion de crise 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les maisons de retraite médicalisées, résidences services, cliniques et services à domicile : Note moyenne de satisfaction Groupe : 8,1/10 NPS ⁽²⁾ Groupe : 44 	§ 3.2.6 § 3.2.7.3
	• Sécurité des personnes (§ 2.1.6)	• Procédures visant à assurer la sécurité alimentaire, la sécurité des bâtiments et le risque de défaillance des dispositifs et équipements biomédicaux inclus dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Clariane)	<ul style="list-style-type: none"> Audits Qualité 360° : 72 % des établissements certifiés A et B Part des établissements certifiés ISO 9001 : 100 % des établissements certifiés ⁽³⁾ 	§ 3.2.6
	• Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles (§ 2.1.5)	<ul style="list-style-type: none"> Plans d'actions mis en place/renforcés en faveur de la lutte contre la cybersécurité (politique de sécurité...) Référentiel de conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD) 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de maturité du contrôle interne RGPD Groupe : maturité 2, sur une échelle d'évaluation qui s'étend de 1 (dispositif très satisfaisant) à 4 (dispositif insuffisant dans sa portée ou sa formalisation) 	§ 3.2.7.1
2 Être l'employeur de référence	• Recrutement et fidélisation des collaborateurs (§ 2.1.3)	• Définition de nouvelles stratégies de recrutement, mesures prises en faveur de la rétention et de la fidélisation des talents	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'absentéisme (effectif permanent et non permanent) : 11,4 % Taux de rotation : 22,6 % Ancienneté moyenne : 7,5 ans 	§ 3.3.1 § 3.3.2 § 3.3.2.2
		• Organismes de formation et programmes de développement des compétences, programmes de formation qualifiante	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de formation dispensées (en présentiel et à distance) : 804 792 heures Engagement des collaborateurs dans un parcours qualifiant : 11,7 % 	§ 3.3.3.2 § 3.3.3.3

(1) Cet indicateur a pour base les maisons de retraite médicalisées qui sont ouvertes/ont intégré le Groupe depuis au moins deux ans.

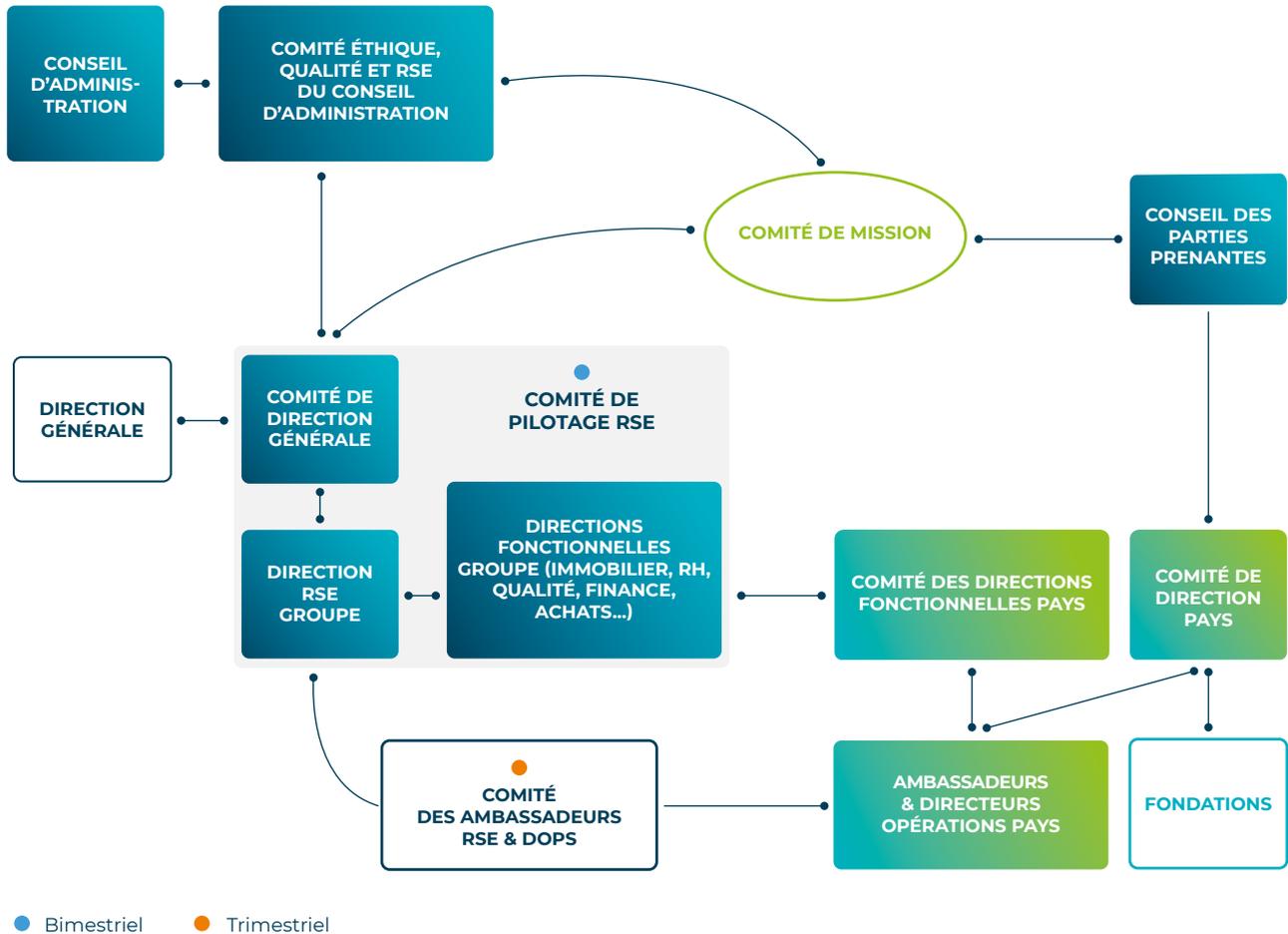
(2) Le calcul du NPS correspond à la part des promoteurs (notes 9 et 10/10) moins le pourcentage des détracteurs (notes de 0 à 6/10).

(3) Périmètre de 836 établissements, retraité de 55 cessions et fusions intervenues entre 2021 et 2023, soit 771 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement Sustainability-Linked Euro PP.

Les axes de la stratégie RSE	Les risques/enjeux extra-financiers identifiés	Les politiques et actions mises en œuvre	Indicateurs clés de performance 2023 (KPI)	Présence dans le chapitre 3
2 Être l'employeur de référence	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement et fidélisation des collaborateurs (§ 2.1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue social et politique de santé et sécurité au travail au niveau du Groupe et de chaque pays 	<ul style="list-style-type: none"> Comité d'entreprise de la société européenne Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif : 100 % (hors Royaume-Uni) Taux de fréquence : 37 Taux de gravité : 1,36 	§ 3.3.2.5
		<ul style="list-style-type: none"> Développement des politiques d'inclusion et de mixité, Club des Femmes de Clariane, politiques d'emploi des travailleurs en situation de handicap dans le Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de femmes au sein des effectifs : 81 % Taux de femmes dans le <i>Top Management</i> : 54 % 	§ 3.3.2.4
3 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	<ul style="list-style-type: none"> Enjeux liés à la recherche médicale et aux évolutions sociétales (§ 3.4) 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien et participation à la recherche médicale, notamment <i>via</i> des Fondations Mise en place de Conseils de parties prenantes dans chaque pays – Actions de solidarité 	<ul style="list-style-type: none"> 82 publications scientifiques 1 Conseil des parties prenantes dans 5 pays 2,1 M€ dédié aux actions philanthropiques 	§ 3.4.1 § 3.4.3
		<ul style="list-style-type: none"> Politique transparente et attractive de rémunérations 		
4 Être un acteur local engagé et responsable	<ul style="list-style-type: none"> Éthique (§ 2.3.3) 	<ul style="list-style-type: none"> Charte éthique, politique anti-corruption, politique Groupe cadeaux et invitations, politique mécénat, Charte des achats responsables, procédure d'évaluation des tiers Dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>) : plateforme externe sécurisée accessible à tout collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de la Charte éthique dans 100 % des établissements du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs 89,5 % du <i>Top Management</i> ayant suivi une formation anticorruption 	§ 3.2.5 § 3.5.7
		<ul style="list-style-type: none"> Enjeux liés aux achats responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Politique achats Charte des achats responsables 	<ul style="list-style-type: none"> % achats locaux : 79 % % achats avec des PME : 40 % % de fournisseurs référencés évalués par EcoVadis : 44 %
5 Réduire notre empreinte environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Développement immobilier et construction (§ 2.2.3) Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement (§ 2.3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> Feuille de route bas carbone sur l'énergie des bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> Part des projets immobiliers validés en 2023 de type HQE ou équivalents : 100 % 	§ 3.6.3
		<ul style="list-style-type: none"> Mesures mises en œuvre pour limiter l'impact environnemental des activités : diminution de l'empreinte carbone, recyclage et réduction des déchets, protection des résidents des événements climatiques majeurs de type canicules 	<ul style="list-style-type: none"> Émissions de CO₂ liées à l'énergie (scopes 1 et 2) : 29,2 kgeqCO₂/m² (- 29 % vs. 2019) Consommation d'eau : 57,4 m³/lit Déchets résiduels : 427 kg/lit (- 16 % vs. 2019) 	§ 3.6.3 § 3.6.4

3.1.3 Une gouvernance RSE structurée et robuste

GOVERNANCE RSE (2023)



Pour définir et mettre en œuvre sa stratégie RSE, le Groupe a mis en place une gouvernance dédiée composée des instances suivantes :

- Conseil d'administration assisté de son Comité Éthique, Qualité et RSE : définition de la stratégie RSE et suivi de son exécution ;
- Comité de direction générale : exécution de la stratégie RSE et suivi des actions menées sur chacun des piliers par la directrice engagement, marque et qualité, avec l'appui d'une Direction RSE dédiée ;
- Direction RSE Groupe : pilotage des actions de développement durable en lien avec les directions fonctionnelles ressources humaines, médicale, immobilière, achats, opérationnelles et relations investisseurs ainsi qu'avec le réseau d'ambassadeurs RSE pays. Animation du Comité de pilotage RSE bimestriel et mobilisation de tous les niveaux du Groupe, notamment les établissements qui entretiennent la relation de proximité avec les parties prenantes locales ;
- réseau d'Ambassadeurs RSE nommés dans chaque pays du Groupe : déploiement de la stratégie RSE et suivi de l'atteinte des objectifs, tout en partageant les bonnes pratiques entre les pays.

Depuis juillet 2023 et son passage à société à mission, Clariane s'est par ailleurs doté d'un Comité de mission dédié au suivi de l'exécution de la mission du Groupe et de ses cinq objectifs sociaux et environnementaux, directement servis par la nouvelle stratégie RSE du Groupe définie pour la période 2024-2028 et décrite en détail au 3.1.4.3.

La stratégie RSE du Groupe est en outre nourrie par les travaux et avis des instances en lien avec ses parties prenantes externes :

- des Conseils des parties prenantes Clariane présents dans les cinq principaux marchés de Clariane et dont quatre des Présidents siègent également au Comité de mission de Clariane ;
- la Fondation Clariane en France (créée en septembre 2017), la Fondation Korian pour le soin et le bien-vieillir en Allemagne (créée en février 2020) ainsi que la Fondation FITA pour la santé mentale en Espagne.

Le Comité d'audit du Conseil d'administration est par ailleurs en charge du suivi du Plan de Vigilance (paragraphe 3.7 dans le présent Document d'enregistrement universel).

3.1.4 L'adoption de la qualité de société à mission et notre nouvelle stratégie RSE 2024-2028

3.1.4.1 Les objectifs de notre passage à la qualité de société à mission et la formulation de notre mission

Afin de répondre à la croissance des besoins en matière de santé sur les deux prochaines décennies ainsi qu'aux défis du secteur des activités de santé (persistance des effets de la pandémie de Covid-19, crise de confiance, pénurie de professionnels de la santé, fragilisation du modèle économique avec la hausse de l'inflation et des taux d'intérêt), nous avons décidé en 2022 d'accélérer la profonde transformation de notre Groupe et de son projet d'entreprise.

Cette transformation s'est accompagnée de notre passage à la qualité de société à mission avec les objectifs suivants :

- redéfinir une mission commune devenue plus large que son activité historique ;
- sanctuariser, à travers leur inscription dans les statuts de l'entreprise, une raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux qui définissent notre engagement sociétal ;
- et renforcer l'intégration et la participation de toutes nos parties prenantes dans la réalisation de notre mission.

Voté à plus de 99 % lors de l'Assemblée Générale de juin 2023, notre passage à la qualité de société à mission s'est accompagné de l'inscription dans nos statuts renouvelés et déposés au Tribunal de commerce, d'une nouvelle mission composée de notre raison d'être :

« Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité »

et de nos cinq objectifs sociaux et environnementaux :

1. **Considération** : agir avec respect et considération tant envers chacune des personnes que nous accompagnons ainsi que de ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes et lutter contre toute forme de discrimination ;
2. **Équité** : faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, à nos résidents et à leurs familles, nos collaborateurs et aux autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement ;
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 ;
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 à participer à la dynamique d'activité de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents ;
5. **Innovation** : favoriser l'innovation pour contribuer à une meilleure prévention des maladies, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et à la qualité de vie des patients, des résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes.

3.1.4.2 Les principales étapes 2023 qui ont mené à l'adoption de la qualité de société à mission

Débuté en mars 2022, la préparation de notre passage à la qualité de société à mission s'est poursuivie lors du premier semestre 2023 à l'issue duquel le Comité de mission a pleinement pris ses fonctions et démarré activement ses travaux. Les principales étapes de cette mise en œuvre ont été les suivantes :

- mars à décembre 2022 : lancement du projet, sensibilisation du *Top Management* et consultation de l'ensemble des parties prenantes ;
- novembre 2022 à février 2023 :
 - formulation de notre raison d'être et de nos objectifs sociaux et environnementaux,
 - identification des objectifs et initiatives opérationnelles en lien avec notre mission,
 - constitution du Comité de mission ;

- février à juin 2023 :
 - préparation d'une première feuille de route détaillant les plans de mise en œuvre et les indicateurs de suivi des initiatives opérationnelles en lien avec nos objectifs sociaux et environnementaux,
 - acculturation du Comité de mission au contexte et enjeux de l'entreprise, préparation du premier Comité ;
- 15 juin 2023 : approbation de l'adoption de la qualité de société à mission en Assemblée Générale ;
- 6 juillet 2023 : 1^{re} séance plénière du Comité de mission, suivie de deux autres séances en septembre et novembre 2023 ;
- cinq groupes de travail des membres du Comité de mission ont par ailleurs été tenus sur chacun des cinq engagements de la mission au cours du second semestre 2023.

L'ensemble des travaux détaillés du Comité de mission lors de cette période de six mois fait l'objet d'un premier rapport publié concomitamment à ce Document d'enregistrement universel et accessible à toute personne souhaitant le consulter, notamment sur le site internet du Groupe.

3.1.4.3 La stratégie RSE 2024-2028 et les objectifs 2024-2026

Une nouvelle stratégie RSE 2024-2028 au service de la mission du Groupe

En cohérence avec l'achèvement de sa feuille de route RSE 2019-2023 et l'adoption de la qualité de société à mission, le Groupe a retravaillé sa stratégie RSE afin de l'aligner pleinement avec les cinq objectifs sociaux et environnementaux de la mission et garantir que chacune des initiatives RSE contribue à leur accomplissement.

STRATÉGIE RSE 2024-2028

5 OBJECTIFS SOCIAUX & ENVIRONNEMENTAUX

CONTRIBUTION AUX PRINCIPAUX ODD



1 PRINCIPE TRANSVERSAL – GOUVERNANCE INCLUSIVE

1

AGIR AVEC **RESPECT ET CONSIDÉRATION** ENVERS TOUTES LES PARTIES PRENANTES

- Qualité des soins
- Santé & sécurité des employés
- Soutien & solidarité
- Diversité & inclusion

2

METTRE EN ŒUVRE UN MODELE D'ACTIVITÉ **DURABLE ET ÉQUILIBRÉ**

- Intégrité
- Employabilité & développement des talents
- Partage de la valeur
- Pouvoir d'agir des femmes

3

ADAPTER NOS COMPORTEMENTS POUR PROTÉGER **L'ENVIRONNEMENT DE VIE DE NOS COMMUNAUTÉS**

- Climat
- Circularité
- Ressources naturelles & biodiversité
- Sensibilisation & engagement

4

CONSTRUIRE DES ÉCOSYSTEMES LOCAUX **DYNAMIQUES ET RÉSILIENTS**

- Économie locale
- Communautés locales

5

AMÉLIORER LES PRATIQUES DE SOIN ET LA QUALITÉ DE VIE À TRAVERS **L'INNOVATION**

- Recherche médicale
- Innovation en soin et santé

FAVORISER **L'ÉCOUTE ET LA CONTRIBUTION** DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES DANS LA RÉALISATION DE LA MISSION

Sur la base de cette stratégie, une nouvelle feuille de route RSE a été définie pour la période 2024-2026 avec une sélection de nouveaux indicateurs et cibles ESG qui sont présentés ci-dessous.

OBJECTIFS RSE 2026				
		2023	2024	2026
	Score de considération (/10)	8,3	≥ 8,0	≥ 8,0 au niveau Groupe et dans chaque pays
	NPS patients/résidents/familles (- 100 à + 100)	44	≥ 40	≥ 40
	NPS collaborateurs (- 100 à + 100)	0	0	5
	Turnover	22,6 %	22 %	18 %
	CONSIDÉRATION	Qualité du soin (maisons de retraite médicalisées) ⁽¹⁾		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Résidents présentant une escarre 	2,7 %	≤ 5 %	≤ 5 %
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilisation de contentions physiques (barrières de lit, combinaisons, ceintures...) 	15,2 %	14 %	12 %
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Résidents ayant un projet personnalisé à jour 	87,7 %	97 %	99 %
	Établissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap (depuis plus de 3 ans dans le Groupe)			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maisons de retraite et établissements de santé 	100 % du périmètre 2019	≥ 95 %	≥ 95 %
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autres activités 	NA *	40 %	≥ 95 %
	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	37	34	29
Absentéisme	11,4 %	11,4%	10,8 %	
	ÉQUITÉ			
	Employés engagés dans des parcours de formation qualifiants	7 171	7 000	7 200
	Postes de directeurs d'établissement pourvus en interne	NA *	30 %	75 %
	Femmes dans les comités de direction Groupe et pays	42 %	≥ 30 %	≥ 40 %
Femmes dans le top management (≈ Top 150)	54 %	≥ 50 %	≥ 50 %	
	DURABILITÉ			
	Émissions de CO ₂ liées à l'énergie (par rapport à 2021)	- 14 %	- 17 %	- 27 %
	Déchets triés et recyclés	NA *	1 ^{ère} mesure	30 %
Actions de sensibilisation RSE	NA *	2 par pays	4 par pays	
	PROXIMITÉ			
	Achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés	79 %	≥ 75 %	≥ 75 %
	INNOVATION			
	Communications recherche médicale et innovation en santé	82	56	80
	GOUVERNANCE INCLUSIVE			
	Établissements ayant une instance active de dialogue avec leurs parties prenantes	NA *	1 ^{ère} mesure	≥ 95 %
	Conseils de parties prenantes nationaux actifs	5	5	Tous les pays
Directeurs d'établissement formés au dialogue social	NA *	40 %	≥ 95 %	

(1) voir définitions en section 3.8.3 Note méthodologique * Nouveaux indicateurs au niveau Groupe.

En lien avec les évolutions des réglementations, notamment la CSRD, ainsi que les recommandations du Comité de mission, le Groupe ambitionne de développer sur certains sujets de nouveaux indicateurs d'ici 2026, permettant de mesurer plus précisément l'impact de ses actions en matière sociale, sociétale et environnementale.

L'intégration des nouveaux objectifs extra-financiers dans les objectifs annuels 2024

En 2024, les critères extra-financiers dans la rémunération variable à court et long terme sont mis à jour en cohérence avec la nouvelle feuille de route RSE tout en maintenant une continuité avec les précédents critères.

Critères ESG – rémunération variable 2024 <i>Top Management</i> ⁽¹⁾ (30 %)	10 %	12 %	4 %	4 %
	Satisfaction client mesurée par le NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	Indice composite RH (taux de fréquence des accidents de travail, nombre de parcours qualifiants, taux de turnover et taux d'absentéisme)	Indice composite qualité des soins maisons de retraite (taux d'escarres, de contentions, projets personnalisés)	Réduction de la consommation énergétique vs. 2021
Critères ESG – plan d'actions de performance à long terme (2024-2026) (40 %)	10 %	10 %	10 %	10 %
	Score de considération	Réduction de l'empreinte carbone liée aux énergies	Taux d'engagement des employés	Taux de féminisation dans les Comités de direction pays et Groupe
Critères ESG – rémunération variable 2024 managers (la part de chaque indicateur est variable selon les fonctions et niveaux) – France				
	Indice composite qualité des soins maisons de retraite (taux d'escarres, de contentions, projets personnalisés)	Réduction de l'empreinte carbone liée aux énergies	Taux d'engagement des employés	Taux de féminisation dans les Comités de direction pays et Groupe

(1) *Top Management* = cadres dirigeants des directions support et opérationnelles du Groupe.

3.1.4.4 Des financements étroitement liés aux critères extra-financiers

Depuis 2020, Clariane a mis en œuvre des financements adossés à des critères extra-financiers, contribuant ainsi à lier plus étroitement encore performances financière, sociale et environnementale.

La liste des financements mis en œuvre et encore en cours est présentée dans le tableau ci-dessous :

Date d'émission → Date de maturité	Type de financement	Montant	Informations additionnelles
29 juin 2020 → 29 juin 2028	Placement privé euro (Sustainability-Linked Euro PP)	230 M€	<ul style="list-style-type: none"> Placement privé structuré autour de trois des quinze principaux engagements ESG du Groupe à horizon 2023 : <ul style="list-style-type: none"> en matière de qualité : déploiement de la certification ISO 9001 au sein de son réseau d'établissements, en matière sociale : doublement de la part de ses employés en formation qualifiante pour atteindre 8 %, en matière sociétale : réduction des émissions directes et indirectes de CO₂. En fonction de la performance atteinte pour chacun de ces engagements, un mécanisme de bonus-malus pouvant s'élever jusqu'à 20 points de base peut faire varier le taux d'intérêt de ce financement. En cas de malus, la moitié de celui-ci sera affectée à des mesures de compensations internes et/ou versée à un ou des partenaires externes (comme des associations ou ONG), l'autre moitié étant reversée aux investisseurs. Un organisme indépendant, chargé de la revue de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), vérifie l'atteinte des engagements ci-dessus chaque année.

RÉALISATION DES OBJECTIFS ESG 2023 PLACEMENT PRIVÉ SUSTAINABILITY-LINKED EURO PP

Indicateurs KPI	Objectifs 2023	Atteinte	Résultats et commentaires
Certifications ISO 9001	100 % d'établissements certifiés ISO (sur la base d'un périmètre de 836 établissements en mesure d'obtenir une certification au 31 décembre 2019).	√	À la fin de l'année 2023, le Groupe affiche un taux de certification ISO 9001 de 100 % du réseau européen considéré dans le cadre du financement, contre 67,7 % en 2022, 29 % en 2021, 11 % en 2020 et 8 % en 2019. Le nombre d'établissements en mesure d'être certifiés au 31 décembre 2019, soit 836 établissements, a été retraité de 55 établissements cédés, fusionnés ou fermés en 2021, 2022 et 2023.
Employés en parcours qualifiant	Avoir au moins 8 % des effectifs engagés dans des parcours qualifiants sur l'année, avec un minimum de 6 000 personnes.	√	Au cours de l'année 2023, 7 171 personnes, soit 11,7 % des effectifs (ETP), étaient engagées dans un parcours de formation qualifiant.
Réduction d'émission de CO ₂	En vertu de la communication faite aux investisseurs par notice Euroclear du 24 décembre 2021, l'objectif retenu pour l'année 2023 est d'obtenir - 5,2 % de réduction d'émissions de CO ₂ par rapport aux émissions de 2019 qui s'établissaient à 41 kgCO ₂ /m ² .	√	À la fin de l'année 2023 le Groupe affiche un niveau d'émission de CO ₂ de 29,2 kgeqCO ₂ /m ² représentant - 29 % de réduction d'émission de CO ₂ par rapport au niveau d'émission de 2019.
15 juin 2021 → perpétuelle	Obligation hybride verte non convertible	200 M€	<ul style="list-style-type: none"> Ce financement a pour objectif de financer la modernisation, l'acquisition ou le développement d'actifs immobiliers répondant aux critères définis dans le « Green Bond Framework » publié par le groupe en mai 2021. Le dernier rapport d'allocation des fonds issus du financement (alloués à 95 % au 31/12/2023) a été publié le 15 juin 2023 sur le site internet de Clariane sur la page <i>Finance Durable</i> (https://www.clariane.com/espace-investisseurs/finance-durable#green-bonds), il est accompagné de l'attestation d'allocation partielle des fonds remise par nos auditeurs.
15 octobre 2021 → 15 octobre 2028	Social public bond	300 M€	<ul style="list-style-type: none"> Ce financement a vocation à financer ou refinancer des projets sociaux éligibles en accord avec le cadre de financement social du groupe (« Social Financing Framework ») en octobre 2021, notamment pour financer les besoins croissants relatifs au soin en Europe, en médico-social, en établissements de santé, ainsi qu'en résidences d'habitat partagé ou en soins à domicile. Le rapport d'allocation des fonds a été publié en octobre 2022 sur le site internet de Clariane sur la page <i>Finance Durable</i> (https://www.clariane.com/espace-investisseurs/finance-durable), il est accompagné de l'attestation d'allocation totale des fonds remise par nos auditeurs.
10 juillet 2023 → 25 janvier 2027	Placement privé euro (Sustainability-Linked Euro PP)	40 M€	Mis en place avec Eiffel Investment Group, ce financement est lié à la nouvelle feuille de route ESG du Groupe. Les conditions financières de ce prêt tiennent compte des engagements extra-financiers souscrits par le Groupe en matière de qualité des soins et de sécurité et de santé au travail.

AXE N° 1
DE LA STRATÉGIE RSE

Assurer l'excellence du soin dans le respect
de la dignité et le libre choix de chacun

ENGAGEMENT

1

Déploiement du Positive Care dans 100 % des maisons de retraite dans le Groupe depuis plus de 2 ans d'ici à 2023

2

100 % des établissements du périmètre 2019 certifiés ISO 9001 d'ici à 2023

3

Un médiateur par pays et une charte d'accompagnement client déployée dans tous les établissements d'ici à 2023

RÉSULTATS 2023

100 %
vs. 97 % en 2022

100 %
vs. 67,7 % en 2022

Des dispositifs de médiation activables dans l'ensemble des pays du Groupe

Charte d'accompagnement client définie au niveau Groupe et déployée

RAPPEL DU MANIFESTE ESG CLARIANE – NOTRE OFFRE POUR NOS RÉSIDENTS ET PATIENTS

« Notre responsabilité première est d'assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix des personnes fragiles et de leurs proches, tout en favorisant le renforcement ou le maintien de l'autonomie. Cela passe par une philosophie du soin construite à partir de la personne et de ses besoins, respectueuse de ses attentes. C'est le sens de la démarche *Positive Care* :

- nous guidons les aidés et les aidants vers la solution de prise en charge qui leur convient ;
- nous développons progressivement dans les bassins de vie une gamme diversifiée de services et d'accompagnement ;
- nous déployons dans notre réseau une Charte d'accompagnement client, qui formalise les valeurs, la mission et les engagements du Groupe envers ses résidents et ses patients ;
- l'autonomie de nos résidents et patients est soutenue par notre approche *Positive Care*. Elle valorise les capacités et les envies des résidents et patients, et inclut une gamme de thérapies non

médicamenteuses. À fin 2023, les équipements d'interventions non médicamenteuses et les formations associées sont déployés dans 100 % des maisons de retraite dans le Groupe depuis plus de deux ans ;

- la qualité de tous nos sites sera garantie par la norme de qualité ISO 9001 : objectif de 100 % des établissements du périmètre 2019 certifiés en 2023. La vision « qualité 360° » sera complétée par l'intégration des démarches et mesures qualité résidents/patients, familles et collaborateurs dans une approche commune garantissant l'excellence opérationnelle ;
- nous visons à ce que soient proposés des dispositifs de médiation dans chacun de nos pays d'implantation en complément des dispositifs d'identification et de traitement des réclamations, pour régler les différends susceptibles de survenir dans nos établissements avec les personnes accueillies, de manière éthique et en privilégiant le dialogue et l'écoute. »

3.2 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun

La qualité des soins et des services est au cœur de notre projet d'entreprise, « Le Soins à Cœur. À Vos Côtés », qui met l'accent sur le respect de la personne, de sa dignité et de ses volontés au sein de nos établissements.

3.2.1 L'approche *Positive Care*

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

- un état d'esprit : considérer et respecter chaque personne dans ce qui la rend unique – qui elle est, 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* pour nos résidents et patients, repose sur trois dimensions :

- le respect de l'environnement sensoriel et social des personnes dans une démarche éthique ;

- l'accompagnement individuel *via* un plan de soins personnalisé ;
- le recours privilégié aux interventions non médicamenteuses (INM) pour notamment limiter l'impact de certains médicaments.

Initialement centrée autour des thérapies non médicamenteuses en maison de retraite l'approche *Positive Care* a fait l'objet en 2023 d'une redéfinition plus large pour inclure le cadre de vie, l'aménagement des espaces, l'organisation des établissements et la formation des équipes. Cette redéfinition vise également à étendre l'approche *Positive Care* à l'ensemble des activités du Groupe.

3.2.1.1 L'éthique du soin à la base du *Positive Care*

Le groupe Clariane encourage le questionnement éthique dans les soins c'est-à-dire « une réflexion sur le sens et la valeur de nos actions qui vise à rendre les pratiques plus responsables, justes et respectueuses de la personne »⁽¹⁾.

Au quotidien, les équipes sont confrontées à de nombreuses situations qui voient s'opposer différentes valeurs, la réglementation, 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 ?

Développer l'éthique dans les maisons de retraite et les cliniques est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que les personnes accueillies dans nos établissements sont de plus en plus dépendantes et vulnérables. Ceci génère des situations complexes dans l'accompagnement des personnes au quotidien, et donc implique qu'on ait une réflexion éthique qui aide à faire face ensemble aux incertitudes, à la culpabilité, à l'indignation, et à la souffrance des patients/résidents, des professionnels et/ou des familles. Le professionnel faisant face à une situation singulière dans laquelle entrent en jeu des conflits de valeurs doit pouvoir s'appuyer sur une réflexion collective mise en place pour étayer son positionnement.

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

Plus spécifiquement sur l'éthique du soin, en 2023, un guide *Positive Care* « Donner du sens aux soins, repères sur le questionnement éthique » a été élaboré par un groupe de travail regroupant les différents pays, et 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 la pluralité des regards (des différents professionnels, des patients ou résidents et de leurs proches) et d'un cadre neutre, confidentiel et bienveillant pour mener à bien ces réflexions.

En complément des outils et initiatives mis en place au niveau de l'ensemble du Groupe, l'animation de la réflexion éthique dans chaque pays est influencée par le contexte culturel et réglementaire. En France par exemple, en mars 2023, une nouvelle campagne de sensibilisation à la bientraitance a été déployée. Elle vise à rappeler les engagements pris dans la Charte éthique du Groupe et à les illustrer au travers de formations et d'affichages dans les établissements.

Plus largement, différents outils décrits au paragraphe 3.2.5 ont été mis en place tels que la Charte éthique, le jeu de cartes « Parlons Valeurs » et la plateforme en ligne « Eval' Ethics » à destination des managers.

(1) Charte éthique et accompagnement du grand âge (2021), dont la rédaction, confiée à Fabrice Gzil – philosophe et Directeur adjoint de l'Espace de réflexion Éthique d'Île-de-France, membre du Comité consultatif national d'éthique – par la ministre déléguée en charge de l'Autonomie, s'est appuyée sur les témoignages de plus de 4 000 personnes (personnes âgées, aidants familiaux et proches aidants, professionnels du secteur, bénévoles et citoyens).

3.2.1.2 Le respect de l'environnement sensoriel et social de la personne

Une réflexion collective a réuni pendant six mois des professionnels, opérationnels et experts de tous les pays dans lesquels Clariane est présent pour définir des recommandations d'aménagement qui permettent de rester au plus près des besoins et des désirs des résidents que nous accueillons. Quels que soient les pays, les professionnels interrogés indiquent que les résidents souhaitent vivre dans un lieu le plus semblable possible à leur domicile c'est-à-dire confortable, sécurisant, convivial, qui leur permette de rester acteurs, de leur vie et enfin de rester en contact avec la nature. Ils indiquent aussi que pour pouvoir s'approprier les lieux ils ont besoin de pouvoir y retrouver des « souvenirs », des « objets personnels », et un aménagement à leur goût.

Afin d'assurer la qualité de vie des personnes que nous accueillons, nous devons donc créer les conditions pour que les résidents puissent rester autonomes le plus longtemps possible, vivre à leur rythme, créer des liens avec les autres habitants ou accueillir leurs proches, occuper leur temps comme ils le souhaitent. L'environnement, c'est-à-dire l'architecture, l'organisation des espaces, la décoration, le mobilier, les couleurs, la lumière sont des éléments essentiels pour le bien-être des personnes qui vivent dans nos maisons. L'environnement est un support du soin et de l'accompagnement que chaque établissement se doit de considérer.

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.

Les recommandations issues du groupe de travail ont été rassemblées dans un guide, *Adapter l'environnement en maison de retraite médicalisée*, qui sera diffusé dans tous les pays en 2024. 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.

3.2.1.3 La personnalisation de l'accompagnement

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. Ces objectifs concernent les sujets les plus importants pour la personne. En fonction de chacun, ces objectifs pourront être plus axés sur des soins médicaux, sur la vie sociale, ou encore sur le confort et la qualité de vie.

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

Le projet personnalisé est actualisé lorsque l'état de santé, l'autonomie ou les souhaits de la personne évoluent et *a minima* une fois par an.

À fin 2023, 87,7 % des projets personnalisés des résidents étaient à jour dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe ⁽¹⁾.

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

3.2.1.4 Les interventions non médicamenteuses

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

1. préserver ou 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 16 INM courantes dans le réseau, les indications associées, des méthodes pour évaluer leur efficacité, et des retours d'expérience du terrain.

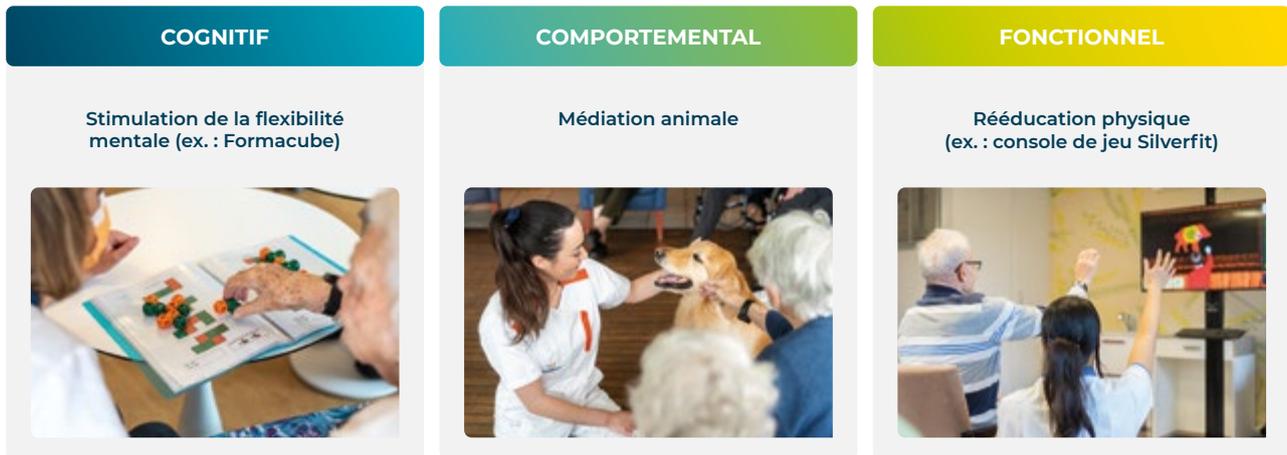
(1) Voir définitions en section 3.8.3 Note méthodologique.

Exemples d'INM utilisées dans le Groupe :

- Silverfit : système interactif de stimulation cognitive et motrice pour les résidents. Il a été élaboré pour ressembler à un jeu vidéo avec un écran, un ordinateur et une caméra 3D qui peut détecter les mouvements du corps ;
- Formacube : outil de stimulation cognitive et d'exercice de la flexibilité mentale. Il est composé de cubes en plastique de différentes tailles qui s'emboîtent les uns

dans les autres pour créer des modules. L'objectif est de manipuler les cubes pour reproduire des modèles et former des figures géométriques ;

- la médiation animale ou thérapie assistée par l'animal : elle permet de créer un lien familial entre les participants et améliore les troubles de l'humeur. Elle peut être réalisée par un collaborateur préalablement formé ou un prestataire extérieur. L'animal est également formé et entraîné à cette thérapie.



À fin 2023, les équipements d'interventions non médicamenteuses à finalité fonctionnelle, cognitive et comportementale et les formations associées sont déployés dans 100 % des maisons de retraite dans le Groupe depuis plus de deux ans.

3.2.2 Gestion des principaux risques liés à la prise en soin

3.2.2.1 La prévention des chutes

Les chutes sont les principaux facteurs d'hospitalisation et de décès chez la personne âgée. Chez Clariane, la prévention des chutes est une priorité qui se matérialise par le repérage des facteurs de risque et la mise en place d'actions préventives telles que le maintien de l'activité physique, la lutte contre les contentions même « légères » telles que les barrières de lit, la sensibilisation aux effets indésirables des médicaments psychotropes, la sécurisation des espaces collectifs et individuels, la vigilance sur l'utilisation par les patients/résidents des aides techniques (canne, déambulateur...) ou encore le port de chaussures adaptées.

Le risque de chute est évalué dans le bilan gériatrique réalisé à l'admission et les éventuelles actions préventives sont intégrées au plan de vie personnalisé. Les chutes même bénignes sont tracées dans le logiciel de soins.

Les programmes de prévention des chutes sont mis en place et adaptés aux capacités des résidents et patients. Ils sont animés par des kinésithérapeutes, des ergothérapeutes ou des professeurs d'activités physiques adaptées. Ils sont organisés en collectif ou en individuel.

Cela se matérialise par exemple par des parcours de marche (barres parallèles, sols de différentes textures, petit pont...) aménagés dans les jardins de certains établissements, ou encore des interventions non médicamenteuses comme le Silverfit (système interactif de stimulation cognitive et motrice) ou les plateformes d'équilibre. En Allemagne, une application de prévention des chutes est utilisée pour évaluer le risque de chute chez le résident sur la base

d'un enregistrement vidéo 3D de ses mouvements et des réponses à un questionnaire couvrant les principaux facteurs psychosociaux de chute. L'application génère ensuite des recommandations personnalisées de mesures préventives.

Des dispositifs de détection des chutes sont également installés dans les chambres de certains résidents. À la suite d'une expérimentation concluante en 2021, le déploiement d'un dispositif de détection, d'analyse et de prévention des chutes a commencé en 2022 et s'est poursuivi tout au long de l'année 2023 en France et en Belgique. Cette technologie non intrusive car sans image reconstitue le relief de la chambre sous forme d'un nuage de points et alerte le personnel soignant en cas de chute ou de sortie de lit anormalement longue pour le résident concerné, pouvant signaler un risque de chute. À fin 2023, le dispositif couvrait 800 lits en France et en Belgique, avec des bénéfices observés au niveau de la satisfaction du personnel soignant et de la réduction du nombre de chutes en établissement.

En complément des outils proposés, un travail de fond est mené sur la sensibilisation des équipes aux risques de chute à travers différents formats pédagogiques (affichages en établissement, bandes dessinées, webinaire...) et des mises en pratique comme la « Chambre des erreurs », un atelier au cours duquel les participants doivent identifier des facteurs de chute volontairement glissés dans une chambre.

Par exemple, en France entre avril et mai 2023, une campagne K'ulture sécurité sur la « prévention des risques de chute » a été réalisée.

3.2.2.2 Nutrition

L'approche *Positive Care* comprend également un volet nutrition car un grand nombre de résidents présentent un risque de dénutrition du fait de leur pathologie et/ou de leur âge.

La dénutrition est une maladie. Elle se définit par un état de déficit : en énergie, en protéines, ou en n'importe quel autre macro ou micronutriment spécifique, produisant un changement mesurable des fonctions corporelles et/ou de la composition corporelle associée à une aggravation du pronostic des maladies.

De manière physiologique, avec l'avancée dans l'âge, l'appétit baisse. Par conséquent, cela peut être un facteur de risque de dénutrition. La dénutrition est également l'une des principales complications des maladies neurodégénératives (au premier plan desquelles la maladie d'Alzheimer), qui concernent jusqu'à 80 % des résidents dans certains de nos établissements.

La dénutrition peut avoir de nombreuses conséquences dont le risque de chute, d'infections, de surmortalité, c'est pourquoi tout est mis en œuvre pour la repérer et intervenir le plus précocement possible.

Dès l'admission d'un résident, l'équipe pluridisciplinaire établit un diagnostic nutritionnel.

Ce dépistage formalisé dans un questionnaire complet tel que le MNA (*Mini Nutritional Assessment*) prend en compte les apports alimentaires pris spontanément, la perte de poids, le degré d'appétit, le taux d'albumine, etc.

Si l'état nutritionnel est normal, le patient bénéficie d'une simple surveillance.

En revanche, si le diagnostic de dénutrition est posé, le médecin précise si elle est « sévère » ou non et une stratégie de prise en charge nutritionnelle est définie : adaptation des

apports énergétiques, protéiniques, vitamines, minéraux, etc., et si besoin adaptation de la texture des aliments. Les allergies, aversions, goûts, habitudes alimentaires, convictions religieuses et l'avis du patient ou de son entourage sont pris en compte.

La lutte contre la dénutrition fait l'objet de campagnes de sensibilisation et de formation régulières.

En novembre 2023, en France, la Direction de la qualité et de la gestion des risques, la Direction médicale et la Direction hôtellerie et restauration ont organisé une campagne K'ulture sécurité sur la nutrition pour sensibiliser les résidents, les soignants et les familles sur les risques de dénutrition.

La qualité de la restauration, du point de vue nutritionnel mais aussi du plaisir gustatif, est le premier vecteur de lutte contre la dénutrition. Les menus privilégient les produits et recettes locaux pour être au plus près des habitudes alimentaires des résidents.

De nombreuses animations sont mises en place pour créer des moments de plaisir et de convivialité autour des repas : repas régionaux mettant en valeur les terroirs locaux, repas à thème pour découvrir des traditions culinaires d'autres régions ou pays, goûters gourmands comme le partage de la galette des rois, les après-midi crêpes... Des ateliers cuisine sont aussi organisés avec les résidents et les patients pour partager des recettes et travailler la mémoire. Enfin les résidents qui avaient l'habitude de cuisiner sont invités à participer à l'épluchage des légumes ou de certaines préparations.

Les proches peuvent bien évidemment venir partager des repas avec les résidents et les patients. Tous les moments de convivialité et de sociabilisation sont valorisés.

3.2.2.3 Réduire la prévalence des escarres

L'escarre est une lésion de la peau liée à une immobilisation prolongée et favorisée par la dénutrition. Cette lésion, courante chez les personnes alitées, est extrêmement douloureuse et lorsqu'elle n'est pas soignée peut engager le pronostic vital. Cette lésion apparaît plus fréquemment chez les personnes âgées dépendantes qui ressentent moins la sensation des points de pression sur leur peau, auront de la difficulté pour changer seules de position ou améliorer leur assise lorsqu'elles sont sur un fauteuil.

Le changement de position, l'activité physique adaptée aux capacités préservées des résidents et le suivi nutritionnel sont essentiels pour prévenir l'apparition des escarres. En complément les équipes utilisent également des matelas et des coussins adaptés pour limiter les points d'appui prolongés.

Dès l'apparition d'une escarre, le protocole de soin évolue en fonction. En sus des mesures de fond, présentées ci-dessus, les personnels soignants peuvent utiliser des pansements, du plus simple au plus complexe, pour une cicatrisation efficace.

Une semaine de sensibilisation sur la prévention des escarres a eu lieu en février 2023 dans le cadre de la campagne de rappel annuelle sur cette thématique.

Le taux d'escarres acquises fait partie de l'indicateur composite Qualité des soins suivi au niveau Groupe. Cet indicateur correspond à la part de résidents présentant une escarre apparue pendant le séjour dans nos établissements.

À fin 2023, le taux d'escarres acquises au sein des maisons de retraite médicalisées était de 2,7 % ⁽¹⁾. L'objectif du groupe Clariane est de maintenir cet indicateur sous 5 % en permanence. En effet, les maisons de retraite médicalisées répondent aux besoins de personnes de plus en plus âgées et dépendantes, qui présentent un risque d'escarre de plus en plus important. Le maintien de cet indicateur en dessous de 5 % nécessite donc une amélioration continue de la prévention et du traitement des escarres.

3.2.2.4 Diminuer les contentions physiques

La contention physique se caractérise par l'utilisation de tous les dispositifs qui entravent la liberté de mouvement du résident ou l'accès à une partie de son corps (barrières de lits, combinaisons, ceintures). Elles sont mises en place pour la sécurité des résidents, notamment pour ceux

qui présentent un risque de chute du lit ou du fauteuil, toujours en fonction d'une évaluation bénéfices/risques. En effet, leur usage excessif peut avoir l'effet inverse à savoir la désadaptation à la marche et la majoration des chutes. Lorsque le risque de chute est limité, on privilégie les lits bas

(1) Voir définitions en section 3.8.3 Note méthodologique.

et les matelas au sol. Dans tous les cas, la contention (même de « simples » barrières de lit) ne peut être que ponctuelle, s'inscrire dans un cadre réglementaire strict, et dans une prise en soins plus globale.

La contention est donc utilisée de manière encadrée et exceptionnelle. Elle se pratique sur prescription médicale et pour une durée limitée. La décision de mise en place d'une contention résulte d'une évaluation bénéfique/risques et de la prise en compte du point de vue du résident et de sa famille.

Dans certains pays, comme par exemple en Allemagne, la prescription d'une contention doit être validée par un juge avant de pouvoir être mise en place. À l'inverse, dans d'autres pays comme par exemple en Italie, le recours aux contentions est une pratique plus courante. Les échanges

3.2.2.5 Gestion de la douleur

La prise en soin préventive et curative de la douleur est une priorité dans les établissements Clariane, inscrite dans les grands objectifs de notre politique médicale et de soins. Des protocoles d'évaluation et de traitement existent dans chaque pays.

En France, la Direction médicale, au sein du CLUD national (Comité de lutte contre la douleur) et avec un groupe de travail composé de professionnels médecins et soignants, a rédigé un guide pratique « anticiper, repérer, suivre et traiter la douleur en établissement Korian ». Afin d'accompagner et d'aider les équipes dans la lutte contre la douleur, cet outil constitue un guide de recommandations de bonnes pratiques professionnelles sur l'évaluation et la prise en

de bonnes pratiques par notre communauté de soignants permettent, pour chaque thématique, de faire bénéficier au réseau des expertises les plus avancées en Europe.

Le recours aux contentions physiques fait partie de l'indicateur composite qualité des soins suivi au niveau Groupe. À fin 2023, le taux de contention au sein des maisons de retraite médicalisées Clariane était de 15,2 % ⁽¹⁾. Dans la recherche d'un équilibre entre le respect de l'autonomie et de la liberté du résident, ses désirs, ceux de sa famille et sa sécurité, le groupe Clariane s'est fixé comme objectif de réduire le taux de contention physique à 12 % d'ici 2026. Un groupe de travail avec les Directions médicales est organisé pour comprendre finement les bonnes pratiques des pays ayant un faible recours aux contentions et comment les transposer dans les autres pays.

3.2.3 Accompagner la fin de vie

Afin de renforcer la qualité de l'accompagnement des résidents et patients en fin de vie mais aussi de soutenir les soignants régulièrement confrontés à la mort, le groupe Clariane a mis en place des actions suivant deux axes :

- ouvrir le dialogue et sensibiliser tous les publics sur la fin de vie ;
- améliorer les pratiques dans nos établissements et à domicile.

Dans la continuité de sa mission « Aimer Soigner », la Fondation Clariane a organisé un cycle à partir de septembre 2023 de cafés digitaux mensuels destinés à tous les collaborateurs du Groupe et ouverts au grand public, intitulés « Café Pallia ». Ces cafés digitaux sont animés par le docteur Claude Grange, médecin en soins palliatifs et auteur de l'ouvrage *Le dernier souffle*, pour aborder les problématiques de la fin de vie à partir de 10 thèmes, comme par exemple : « Que savons-nous des Directives anticipées et de la Personne de confiance ? » « Dire ou non la vérité ? » ou encore « Pourquoi et quand acter une prise en charge palliative ? ». Ces vidéos sont mises à la disposition du grand public sur le site de la Fondation Clariane.

Un documentaire tourné dans l'unité de soins palliatifs de l'hôpital de Houdan par Victor Grange est également mis à disposition des établissements afin de constituer un support pédagogique et de dialogue avec les équipes et les familles.

Enfin, un guide *Positive Care* destiné aux soignants et aux équipes intitulé « La fin de vie peut être aussi un grand moment de vie » a été édité en 2023 et sera diffusé en 2024 dans tous les pays du Groupe.

soin de la douleur. Il décrit les outils d'évaluation de la douleur et les interventions non médicamenteuses et médicamenteuses pour éviter ou diminuer la douleur.

L'évaluation de la douleur se fait au moyen d'outils standardisés et tracés dans le dossier médical du résident ou du patient :

- d'auto-évaluation : la personne qui souffre exprime elle-même son niveau de douleur sur une échelle ;
- d'hétéroévaluation : le soignant évalue à l'aide d'une grille ou d'un questionnaire la douleur de la personne.

À partir des évaluations, des traitements médicamenteux ou non médicamenteux (voir la section 3.2.1.4 sur les INM pour plus détails) sont mis en place.

Ce guide aborde les thématiques suivantes :

- Quelles sont les notions à connaître ?
- Directives anticipées : pour que le patient ou le résident fixe les limites à ne pas dépasser.
- Notions importantes sur la sédation.
- Ce que dit la loi locale.
- Tout faire pour soulager les douleurs du patient ou résident.
- Tout faire pour apaiser les peurs du patient ou résident.
- Accompagner et respecter la volonté du patient ou du résident.
- Quelles sont les situations qui relèvent de la médecine palliative ?
- Construire une alliance thérapeutique entre patient ou résident, soignants et familles.
- L'importance de l'information pour que le patient ou résident reste sujet de soin.
- Comment alimenter et hydrater le patient ou le résident pour rester dans le juste soin ?
- L'importance du travail en équipe.
- Personne référente et personne de confiance.

Chaque pays s'est emparé du sujet et a élaboré en 2024 un plan d'action tenant compte de son contexte réglementaire, de sa culture et des pratiques existantes.

(1) Voir définitions en section 3.8.3 Note méthodologique.

3.2.4 Soutenir les résidents et patients qui souffrent de la maladie d'Alzheimer et leurs proches, renforcer les compétences des équipes

La grande majorité des résidents que nous accueillons dans les maisons de retraite du groupe Clariane souffrent d'une pathologie neuro-dégénérative de type Alzheimer. Leur entourage est très éprouvé par cette situation et recherche souvent des informations pour mieux accompagner leur proche, à domicile ou en maison de retraite.

Le renforcement des compétences des équipes Clariane mais aussi l'information et le soutien des familles sont une priorité pour le Groupe.

En 2023, en collaboration avec le professeur Bruno Dubois, neurologue de renommée internationale, Clariane a conçu onze vidéos pédagogiques de cinq à huit minutes à destination des familles et deux vidéos à destination des équipes. Elles sont traduites dans toutes les langues, disponibles sur le site clariane.com et mises à disposition des pays.

Exemples de vidéos :

- fonctionnement de la mémoire et comment elle est affectée par la maladie d'Alzheimer ;
- les comportements inhabituels et parfois difficiles associés à la maladie d'Alzheimer – découvrez des stratégies pour les gérer ;
- conseils pratiques sur la manière d'accompagner un proche atteint de troubles cognitifs à domicile.

Un guide *Positive Care* destiné aux familles « Accompagner votre proche en maison de retraite, les réponses à vos questions » a également été réalisé pour expliquer le processus d'entrée en maison de retraite et comment communiquer avec son proche ayant des troubles cognitifs.

Chaque pays dispose également d'un plan de formation pour renforcer les connaissances et compétences pour accompagner les personnes vivant avec la maladie d'Alzheimer.

3.2.5 Adopter une conduite et des pratiques éthiques exemplaires dans nos métiers

Notre mission, au service de personnes âgées ou fragiles, impose d'être à la hauteur au quotidien des attentes des personnes qui nous confient leur santé et leur bien-être. Quel que soit le métier de nos collaborateurs, leur conduite professionnelle doit donc se traduire par des actions menées avec éthique, intégrité et transparence, qui incarnent le projet et la culture d'entreprise.

Notre Charte éthique présente nos trois valeurs – confiance, responsabilité et initiative – et les décline à la fois en attitudes attendues et souhaitées au sein du Groupe, et en attitudes à proscrire.

La Charte fait également le lien avec les procédures internes et chartes thématiques spécifiques du Groupe (notamment Charte des achats responsables, Charte informatique). Elle est consultable sur les sites internet institutionnels du Groupe et de ses filiales ainsi que sur les réseaux internes du Groupe.

Afin d'en assurer le déploiement opérationnel au sein de l'ensemble du réseau, un Comité des ambassadeurs des valeurs est animé au niveau du Groupe. Chaque année ce Comité organise un « mois des valeurs », qui est un temps fort de l'entreprise.

En parallèle, un certain nombre d'outils et de supports dédiés ont été créés.

À destination des nouveaux arrivants :

- la Charte éthique est mentionnée dans les contrats de travail des collaborateurs. Tout nouvel arrivant reçoit un document récapitulatif « Nos Valeurs et engagements éthiques », dans lequel figurent également les différents canaux d'alerte. Ce document est co-signé par le nouvel entrant et son *manager* ;

- une présentation de nos valeurs est utilisée pendant les intégrations.

À destination des équipes :

- un jeu de cartes « Parlons Valeurs » a été développé autour des cas pratiques et des dilemmes éthiques qu'ils soulèvent, afin de pouvoir en discuter en équipe.

À destination des *managers* :

- la plateforme « Eval Ethics » a été lancée en 2023, pour permettre aux *managers* de s'auto-évaluer sur l'éthique et de se confronter à des cas pratiques, qui seront régulièrement mis à jour ;
- un *e-learning* sur nos valeurs et notre Charte éthique a également été déployé en 2022.

Pour l'ensemble des collaborateurs :

- des vidéos et une identité graphique spécifique ont été créées. Tous les contenus sont mis à disposition de chaque pays sur leur Intranet et de chaque établissement *via* des affiches et un QR code.

L'éthique bénéficie d'une gouvernance dédiée qui s'organise de la manière suivante :

Au niveau Groupe :

- Conseil d'administration assisté du Comité éthique, qualité et RSE : définition de la stratégie éthique et suivi de son exécution ;
- Comité risques, éthique et conformité du Groupe qui se réunit tous les deux mois : exécution de la stratégie éthique et suivi des actions menées par la Direction médicale, éthique et innovation en santé ;
- Comité mensuel de pilotage valeurs avec les ambassadeurs des pays : animation du réseau des ambassadeurs des valeurs du Groupe.

3.2.6 Déployer une culture qualité et un management de la qualité sur tous les établissements

Clariane vise un objectif d'excellence opérationnelle combinant satisfaction des personnes qu'elle accompagne et qualité de service.

La stratégie Qualité de l'entreprise est menée par la Direction qualité Groupe, au sein de la Direction engagement, marque et qualité, et est animée par la communauté qualité Europe de Clariane.

Le système de management de la qualité (SMQ) du Groupe s'illustre par une approche systémique et rigoureuse de la qualité, en s'appuyant sur les attentions humaines et quotidiennes qui font la différence. Il s'assure que les besoins des personnes accompagnées et de leurs proches sont correctement pris en considération et que toutes les améliorations possibles sont mises en œuvre. Il structure, harmonise, contrôle, prévient les risques et guide toute l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue, en conformité avec les réglementations en vigueur. Les quatre piliers du SMQ sont la définition des référentiels (Standard Clariane, Politique Qualité), la gestion des risques, les contrôles organisés en interne et l'animation opérationnelle de la stratégie qualité.

La mise en place du système de management de la qualité se décline à trois niveaux pour un ancrage fort :

- établissement : avec un accompagnement très opérationnel ;
- pays : avec une équipe dédiée, qui est en charge de personnaliser la stratégie Qualité du Groupe aux exigences réglementaires et aux spécificités nationales, et qui pilote la mise en application du Standard Clariane au sein du pays ;

- Groupe : avec une Direction qualité, dont la mission est d'aligner l'ensemble des pays du Groupe autour du Standard Clariane, qui réunit à la fois les principes socles et les composantes du système de management de la qualité.

Une série de contrôles internes et externes mesure la mise en conformité et l'alignement des pratiques aux exigences Clariane, incluant notamment :

- les auto-contrôles ;
- les audits 360° (voir ci-après) ;
- les audits de certification ISO 9001 ;
- la mesure de la satisfaction client *via* le baromètre de satisfaction CSatisfaction ainsi que les analyses transactionnelles CWelcome, qui se déroule à l'issue des six premières semaines en maison de retraite médicalisée (voir 3.2.6.2 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le département Audit interne du Groupe contrôle la conformité et vérifie la performance du système.

En parallèle, les autorités de tutelle audient régulièrement les établissements du Groupe. Clariane s'assure donc continuellement que les évaluations réalisées en interne sont alignées avec les attentes des autorités de tutelle.

Conformément à la norme ISO 9001, la revue de direction est animée par la Direction qualité Groupe, afin notamment de définir les priorités de travail et les éventuelles adaptations à intégrer dans le SMQ, d'accompagner l'élaboration des plans d'actions et de s'assurer de leur mise en œuvre. Cet exercice consolide l'ensemble des résultats des contrôles, les retours d'expérience des parties prenantes et la revue des processus. Elle évalue l'efficacité et la performance du SMQ, confronte la performance au contexte, aux besoins du marché et aux risques cartographiés.

3.2.6.1 Être le 1^{er} réseau européen de soins 100 % certifié ISO 9001 d'ici 2023

Le contexte de forte croissance et de diversification des activités, couplé à une ouverture accélérée à l'international, dans un secteur très réglementé variant selon les pays et parfois les régions, a accru le besoin de partager les bonnes pratiques, d'harmoniser, et d'adopter un langage commun au sein du Groupe.

Depuis 2019, la Direction qualité Groupe a engagé un projet de certification ISO 9001 pour structurer, renforcer et valoriser la qualité comme marqueur identitaire du Groupe. Clariane s'est fixé comme objectif la certification ISO 9001 de toutes ses maisons de retraite médicalisées et établissements de santé présents en 2019, à l'horizon 2023, étendant ainsi une dynamique déjà existante en Italie, en Espagne et aux Pays-Bas. Cet objectif a bien été atteint en 2023. Clariane est la première entreprise du secteur à avoir entrepris cette démarche, intégrée à ses objectifs ESG, pour l'ensemble de ses activités.

La certification ISO 9001 a été choisie car elle place le résident, le patient et leurs proches au cœur des préoccupations. Elle s'adapte totalement à l'organisation et à la diversité des activités du Groupe. De plus, elle est reconnue internationalement et permet de confronter les établissements à des audits externes.

La norme ISO 9001 guide les organisations pour la définition d'un système de management de la qualité (SMQ) pertinent, efficient, efficace et opérationnel. Pour être certifiable l'organisation qualité doit :

- être orientée client : prendre en compte les attentes clients ;
- définir clairement les périmètres d'action de chacun ;
- impliquer l'ensemble du personnel ;
- mettre en place une approche par processus avec une animation dynamique, pour s'adapter aux évolutions et rester en phase avec les besoins ;
- animer la continuité d'amélioration, c'est-à-dire continuellement identifier les opportunités et faire vivre les plans d'actions ;
- se reposer sur une analyse de constats factuels, fondée sur une forte traçabilité et des éléments de preuve ;
- prendre en compte toutes les parties intéressées : les collectivités locales, le voisinage des établissements, les fournisseurs.

Un travail de définition, d'harmonisation et de formalisation des processus a été mené par la Direction qualité Groupe. Ce travail a permis de rédiger le Standard Clariane, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001 adaptées aux activités et à l'organisation de Clariane, auxquelles s'ajoutent les exigences spécifiques du Groupe. Le Standard Clariane se compose d'une partie commune à toute l'entreprise et d'une partie dédiée à chaque activité. Son application est obligatoire. Les processus Clariane concernent notamment le soin, la restauration, la gestion des ressources humaines. Ainsi, lorsque Clariane diversifie ses activités, des ateliers de travail multidisciplinaires sont animés par la Direction qualité pour recenser les pratiques et définir les exigences internes avec chaque responsable de processus. Les processus concernés par ces évolutions sont ensuite modélisés et des indicateurs de performance sont développés avec un reporting automatisé, pour permettre leur suivi.

De plus, chaque nouvelle acquisition doit être intégrée au réseau Clariane. Une étude comparative des deux modèles d'organisation (de la nouvelle entité et de Clariane) est menée pour construire un plan d'intégration personnalisé. L'accompagnement au changement se déroule à quatre niveaux : les personnes, les outils, la comitologie et la gouvernance.

Ensuite, et seulement après avoir défini le référentiel et intégré l'entité dans le réseau, la préparation à la certification ISO 9001 peut commencer : campagne de sensibilisation, analyse des écarts, mise en œuvre d'un plan d'actions adapté à chaque entité concernée, déploiement du QMS puis audit qualité 360 (voir ci-dessous).

Au 31 décembre 2023, l'objectif était atteint : 100 % des établissements du Groupe ⁽¹⁾ étaient certifiés ISO 9001. Cette certification est délivrée par des organismes indépendants de certification sur la base d'audits externes. Pour l'ensemble des pays du groupe, les audits de certification ISO 9001 ont représenté plus de 289 jours-hommes d'audit par les organismes certificateurs en 2023.

a) Les audits et contrôles internes

Chaque établissement doit s'auto-évaluer régulièrement. De plus, chaque établissement est soumis à un audit 360°, au moins une fois tous les deux ans.

Ces audits 360° visent à :

- contrôler la conformité du fonctionnement de l'établissement aux exigences réglementaires ainsi qu'au Standard Clariane ;
- évaluer l'appropriation des procédures, en vérifiant que toutes les procédures sont établies, connues, comprises et appliquées au sein de l'établissement ;
- contrôler la mise en place d'une pratique continue de détection et correction des dysfonctionnements (déploiement du suivi qualité) ;
- s'assurer de la prise en compte des attentes exprimées par les résidents, les patients et leurs proches ;

- conforter les bonnes pratiques, identifier les pistes d'amélioration et animer l'échange de bonnes pratiques au sein du réseau.

Clariane effectue ces audits 360° afin de vérifier la correcte appropriation et application des standards du Groupe et d'accompagner les équipes dans l'identification et la mise en œuvre d'actions préventives ou correctives en fonction :

- du niveau de risque identifié ;
- des ambitions stratégiques ;
- des attentes résidents, patients ou de leurs proches.

Suite à ces évaluations, les établissements sont classés en quatre niveaux, de A à D.

En 2023, 612 audits 360° ont été réalisés dans les sept pays du Groupe.

Au 31 décembre 2023, 72 % des établissements du Groupe audités étaient au niveau A ou B.

Pour les établissements qui ont été classés C ou D, le Groupe impose un audit de suivi, afin de vérifier la résorption des écarts identifiés lors du premier audit.

Le département Audit interne du Groupe intègre systématiquement à ses revues annuelles des points de contrôle du système de management de la qualité et contribue, par ses recommandations, à l'amélioration continue des processus mis en œuvre.

b) Les contrôles spécifiques externalisés

Clariane sous-traite certains contrôles spécifiques à des organismes externes, par exemple sur la sécurité alimentaire.

c) Les audits et contrôles qualité des autorités publiques de tutelle

Les autorités publiques contrôlent les établissements sanitaires et médico-sociaux. Ces audits évaluent par exemple les actes médicaux, les procédures de suivi, la qualité des dossiers et la participation des représentants des usagers. Ils sont commandités par les autorités publiques et les organismes de tutelle.

Le suivi des établissements de soins par les autorités est effectué au niveau national et/ou régional selon les pays :

- en France, tous les établissements de santé Inicéa sont certifiés par la HAS (Haute Autorité de santé) ;
- en Allemagne, le service médical de l'Assurance Maladie MD (*Medizinischer Dienst*) et *Heimaufsicht* (FQA) ;
- en Belgique : des inspections du soin (*Care Inspections*) par région, par exemple *Care Inspectorate* en Flandres ;
- au Royaume-Uni : par la CQC (*Care Quality Commission*) ;
- en Italie : par l'ASL (*Azienda Sanitaria Locale*) ;
- aux Pays-Bas : par l'IGJ (*Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd*) ;
- en Espagne : par les services sociaux et de santé gouvernementaux locaux.

En 2023, 88 % des audits d'autorité effectués dans tous les pays du Groupe sont classés A ou B.

(1) Périmètre de 836 établissements, retraité de 55 cessions et fusions intervenues entre 2021 et 2023, soit 771 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement Sustainability-Linked Euro PP.

3.2.6.2 Être à l'écoute des résidents, des patients et de leurs proches

Clariane mesure régulièrement la satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches sur les prestations délivrées. Pour l'établissement, l'objectif est d'obtenir une analyse fine du niveau de satisfaction des résidents, des patients et des familles envers les services proposés, d'identifier les forces et les principaux leviers d'amélioration et de pouvoir prioriser les projets d'amélioration, pour pouvoir répondre efficacement aux attentes.

Pour le Groupe, la mesure et le suivi du niveau de satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches dans le temps permettent d'identifier des points d'amélioration transverses au réseau et de détecter les bonnes pratiques à diffuser.

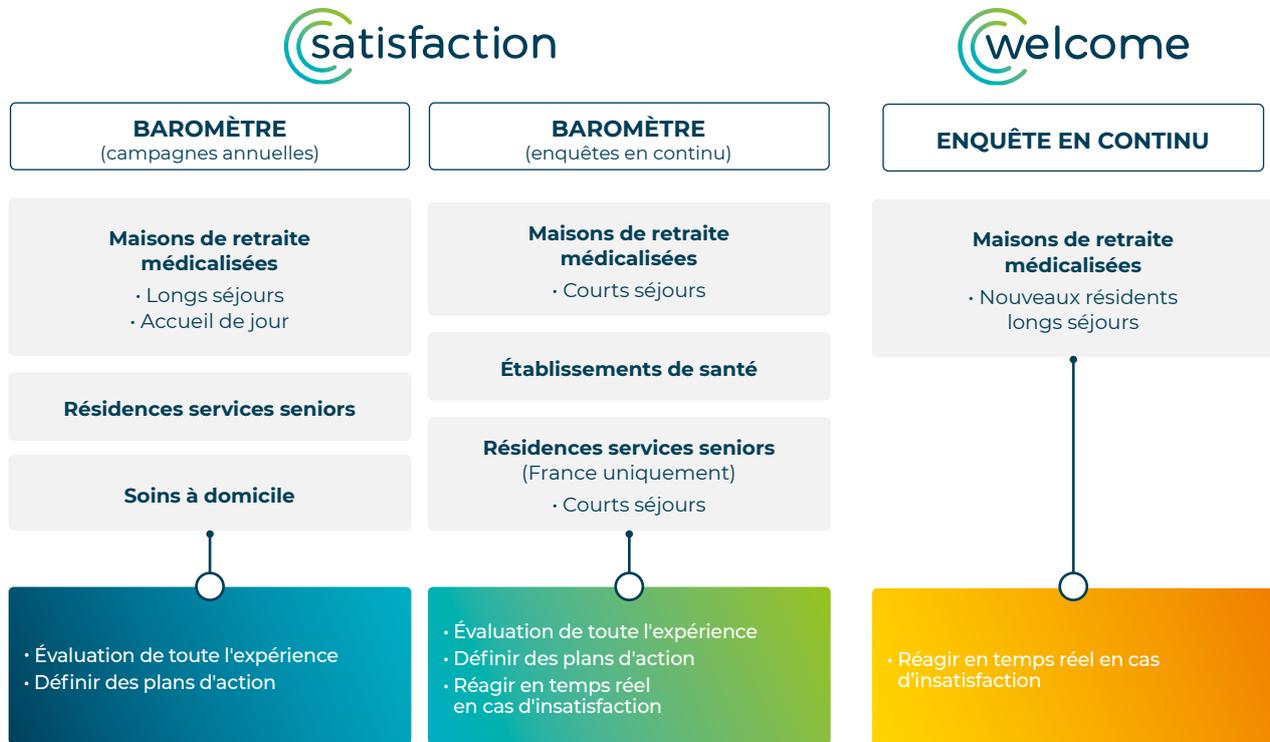
L'analyse et la prise en compte des résultats contribuent à une culture de l'amélioration continue.

Un dispositif de mesure de la satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches, baptisé « CSatisfaction » a été déployé dans chacun des pays d'implantation du Groupe.

Des baromètres adaptés à chaque activité, au contexte local et au profil de résidents et patients, ont été développés, tout en conservant un socle commun Groupe sur la mesure de la satisfaction globale (note moyenne de satisfaction sur 10), l'évaluation de la considération ⁽¹⁾ et la mesure de la recommandation (via l'indicateur NPS – *Net Promoter Score* ⁽²⁾). Le Groupe dispose également d'un outil de reporting en ligne et d'analyse sémantique. Cet outil permet à chaque établissement, région et pays de piloter sa performance sur son périmètre.

En 2023, l'activité de soins à domicile (pilote 2022) a intégré le dispositif barométrique.

Les différents dispositifs de mesure de la satisfaction client chez Clariane



L'enquête est réalisée une fois par an au sein du réseau médico-social, auprès des familles et des résidents pour les maisons de retraite médicalisées et auprès des résidents pour les résidences services seniors.

Les enquêtes pour les courts séjours en maisons de retraite médicalisées et en résidences services seniors, sont réalisées en continu, tout au long de l'année, à la fin du séjour du résident. Pour les établissements de santé, les enquêtes sont également réalisées en continu, à la fin de la prestation pour le patient.

Pour les soins à domicile, le questionnaire est soumis au client en fin de prestation pour une prestation de moins d'un an ou une fois par an pour des prestations sur une période plus longue.

Les sujets traités par les baromètres sont les suivants, selon le type de séjour et la prestation :

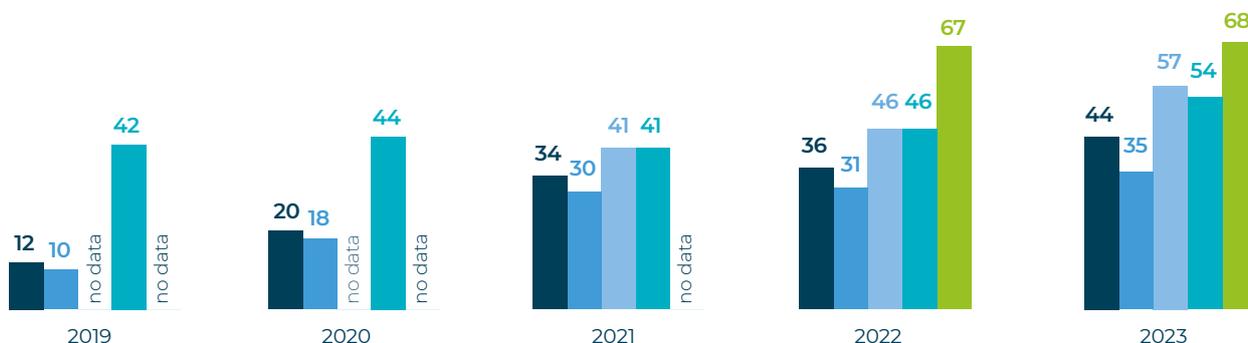
- l'accueil et la communication ;
- l'hébergement ;
- l'environnement de l'établissement ;
- la restauration ;
- l'accompagnement et le suivi médical ;
- le cadre de vie et la vie sociale ;
- la mise en place du service et la ponctualité pour les prestations à domicile.

(1) Correspond à la réponse sur une échelle de 0 à 10 à la question « Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que vous/votre parent(e) est bien considéré(e) et respecté(e) ? ».

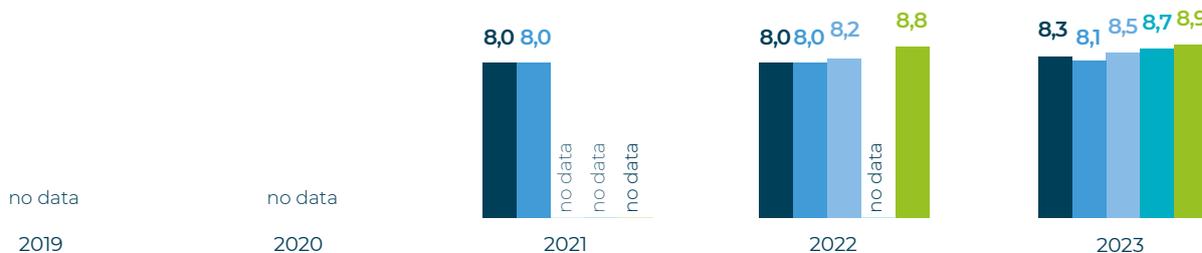
(2) Le calcul du NPS correspond à la part des promoteurs (notes 9 et 10/10) moins le pourcentage des détracteurs (notes de 0 à 6/10), en réponse à la question « Recommanderiez-vous cet établissement à un(e) ami(e), un proche ou un membre de votre famille ? ».

En 2023, plus de 93 000 personnes ont répondu aux enquêtes de satisfaction du Groupe : 33 % sont des proches et 67 % des résidents et patients.

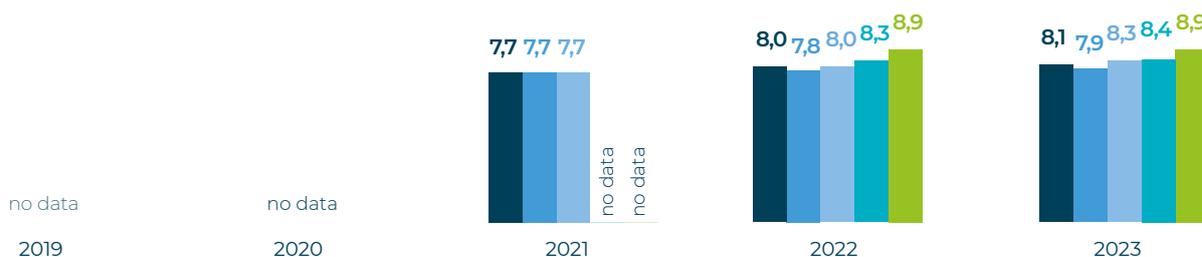
NET PROMOTER SCORE (NPS) (Nombre de répondants 2023 : 93 361)



NOTE MOYENNE DE CONSIDÉRATION (Nombre de répondants 2023 : 85 755)



NOTE MOYENNE DE SATISFACTION (Nombre de répondants 2023 : 93 361)



À noter qu'il n'y a pas de pondération appliquée lors du calcul des résultats et que chaque réponse a le même poids. Les résultats sont en progrès sur toutes les activités sur les trois KPI.

Le NPS (*Net Promoter Score*) du Groupe pour ces mêmes activités est de 44 en 2023. Par rapport à 2022, le NPS a augmenté dans tous les pays, hormis aux Pays-Bas.

La note moyenne de satisfaction du Groupe est de 8,1/10. Cette note de satisfaction est portée par la satisfaction exprimée envers l'attitude du personnel, avec notamment une reconnaissance très forte de la gentillesse des équipes.

Les plus fortes progressions ont été enregistrées sur les prestations de soins, vie sociale et restauration des résidences services seniors. Les points d'amélioration mis en avant par les répondants sont la disponibilité du personnel et la restauration.

La restauration est d'ailleurs le seul point qui enregistre une légère baisse par rapport à 2022, tandis que l'on note une stabilisation ou légère hausse sur tous les autres thèmes.

La considération est évaluée à 8,3/10 en moyenne européenne pour Clariane. Les principaux vecteurs de considération sont la gestion et l'ambiance générale

de l'établissement ainsi que l'accompagnement humain. À l'inverse, chaque défaut d'adaptation et de personnalisation de cet accompagnement, impacte fortement et négativement la considération, la satisfaction et la recommandation. L'organisation du personnel est primordiale pour une continuité de soins, une connaissance des habitudes de chaque personne accompagnée et une réactivité forte en cas de besoin. En synthèse, si ces sujets sont en moyenne et au global les mieux évalués, chaque défaut isolé pénalise sans équivoque la perception globale. Concernant les maisons de retraite médicalisées (55 % des répondants), les résultats ont progressé pour tous les pays sauf les Pays-Bas. Le NPS est de 35 en 2023 *versus* 31 en 2022. Les notes moyennes par thèmes sont stables voire ont progressé de 0,1 point. Les axes de progrès soulignés l'année dernière concernaient essentiellement la restauration (qualité et variété des menus, saveurs et gestion des préférences). Ces items sont en progrès de 0,3 point pour les résidents et stables pour les proches.

Le Groupe maintient son enquête dédiée à l'analyse de la satisfaction liée à l'accueil de nos résidents à leur arrivée sur l'établissement, qui constitue une étape clé du parcours résident. Cette étude, nommée CWelcome, se déroule en continu pour les familles et résidents, à l'issue des

six premières semaines en maison de retraite médicalisée. L'enquête est associée à un système automatisé de gestion des alertes (pilote en cours), afin de pouvoir adresser très rapidement les motifs d'insatisfaction. CWelcome est en train d'être étendue plus largement à tous les pays.

Proposer une restauration de qualité

La restauration étant un critère majeur de satisfaction, elle représente une attente très forte des résidents et des patients. Servant près de 80 millions de repas par an en Europe, Clariane a fait de la restauration de qualité une priorité. Les menus sont validés par des diététiciens diplômés, dans le respect des apports nutritionnels recommandés. Les nouvelles recettes sont testées auprès des résidents et l'élaboration des menus tient compte de leurs retours. Le Groupe est attentif au fait que les repas soient appréciés, car cela permet une meilleure nutrition.

En Italie, un outil est déployé permettant aux résidents et à leurs proches de choisir leurs plats et de passer les commandes d'ingrédients en fonction. Ce système permet de personnaliser les menus et de s'assurer que les bonnes proportions sont commandées et cuisinées, ce qui permet également de réduire le gaspillage alimentaire.



3.2.6.3 Mettre en place une Charte d'accompagnement client

La Charte d'accompagnement client du Groupe (*Customer Care Charter*) a été définie en 2021 au cours d'ateliers de travail européens et d'échanges avec chaque pays. Elle reflète les valeurs, la mission et les engagements du Groupe envers ses résidents et ses patients – notamment en lien avec la communication, le respect de chaque personne, et

une attention particulière adressée à ses choix de vie et à la préservation de son autonomie – ainsi que les attentes du Groupe envers les visiteurs de ses établissements. La Charte d'accompagnement client a été traduite et déployée au sein de chaque établissement en 2022.

3.2.6.4 Gérer les réclamations clients

Clariane a mis en place dans chaque pays une organisation permettant de détecter, traiter, et répondre aux réclamations. Pour cela, un cadre commun européen, formalisé par une procédure Groupe, a été défini sur la base d'ateliers de travail visant à :

- identifier toutes les réclamations ;
- s'assurer que toutes les réclamations font l'objet d'un suivi et d'une réponse ;
- favoriser la mise en place de plans d'actions pour réduire le nombre de réclamations et améliorer la satisfaction client.

Le reporting a également été harmonisé pour :

- optimiser le pilotage ;
- accompagner l'analyse à tous les niveaux de l'entreprise ;
- identifier les axes de travail au niveau Groupe.

En 2023 la fréquence globale des réclamations était de 1,73 pour 10 000 journées facturées, 1,79 pour l'activité Seniors, 1,58 pour l'activité de Santé.

À méthodologie égale, la fréquence globale était de 1,28 en 2022, 1,25 pour l'activité Seniors, 1,65 pour l'activité de Santé.

Les trois premiers motifs d'insatisfaction sont les soins du quotidien, les soins infirmiers, et l'attitude du personnel.

3.2.6.5 Proposer des dispositifs de médiation

En complément, le Groupe s'est fixé comme objectif ESG d'offrir un mode amiable de règlement des différends (MARD) à tous ses clients européens, d'ici fin 2023. Cet objectif s'inscrit dans un contexte croissant de recours à la médiation en Europe et est en conformité avec le développement des normes européennes. Le dispositif de médiation est indépendant, impartial, confidentiel et neutre.

Les objectifs de la médiation sont les suivants :

- comprendre et apaiser une situation de difficulté relationnelle ;
- exprimer les différents points de vue et résoudre humainement et équitablement les problèmes ;
- rétablir une relation de confiance utile au bien-être de tous.

En application, le Groupe instaure des dispositifs de médiation pour régler les différends susceptibles de survenir dans ses établissements avec les personnes

accueillies, de manière éthique et en privilégiant le dialogue et l'écoute, en cohérence avec son projet d'entreprise. La médiation est une démarche volontaire et personnelle, qui offre aux parties un moyen de parvenir à un accord librement consenti, destiné à la pacification de leurs relations présentes et futures.

Des dispositifs de règlement amiable pris en charge par Clariane et gratuits pour ses clients sont proposés dans tous les pays du Groupe, de manière adaptée aux us et coutumes de chaque pays. En effet, la France a ouvert une Unité de Médiation. L'Espagne a contractualisé avec une entreprise sous-traitante experte de la médiation pour le traitement des saisines de médiation. De même, l'Allemagne, l'Italie et la Belgique font appel à un médiateur indépendant si besoin. Les Pays-Bas et le Royaume-Uni utilisent *l'ombudsman*. Ces dispositifs sont conformes aux dispositions réglementaires de chaque pays, au Code d'éthique et de déontologie européen, ainsi qu'à la Charte d'accompagnement client Clariane, et présentent les garanties d'indépendance et de confidentialité requises.

Le dispositif de médiation chez Clariane en France FRANCE

En décembre 2020, le Groupe a mis en place un dispositif de médiation en France. La médiation repose sur quatre piliers : Indépendance, Impartialité, Confidentialité et Neutralité.

À ce titre, un Médiateur a été désigné en septembre 2021 par un collège constitué paritairement par des associations de défense de consommateurs agréées ainsi que des représentants de Clariane et ce, après avis du Conseil des parties prenantes.

Une Charte de la médiation a été rédigée, pour fixer les modalités d'application du processus de médiation mises en œuvre par le Médiateur. Cette charte est publique et toute personne peut y accéder.

Par ailleurs, un site internet dédié a été mis en place pour permettre directement la saisine du Médiateur, donner accès à toutes les informations relatives au processus de médiation. Le rapport annuel d'activité est aussi présent. Ce rapport contient notamment les recommandations que le Médiateur fait à l'entreprise chaque année : <https://mediation.clariane.com/>

Concernant les clients, en 2023, 32 saisines recevables ont été effectuées à 65 % par les résidents ou patients, ou leurs proches (contre 43 % en 2022), et à 35 % par les collaborateurs Clariane. 55 % des demandes

provenaient de maisons de retraite médicalisées Korian, 42 % d'établissements de santé Inicéa et 3 % des résidences services seniors Les Essentielles. Le motif principal de saisine est d'ordre relationnel (58 % contre 49 % l'année dernière). Les autres motifs de saisine se répartissent équitablement entre, des sujets de biens de la personne, relatifs aux soins, ou relatifs à l'organisation de la structure. Sur les médiations effectivement réalisées, le taux d'accord a été de 86 %. Toute médiation acceptée donne lieu à des séances plénières où le dialogue est renoué. Le rôle de la médiation est de fournir un cadre confidentiel, constructif et amiable pour que les parties puissent échanger librement. Dans le cas des 16 % sans accord, ce cadre n'a pas permis aux parties de se mettre d'accord sur des intentions de faire. Le traitement du fond du désaccord appartient aux parties et est suivi par les opérationnels. Un suivi post-clôture à + 2 mois et + 6 mois est organisé par la cellule Médiation France. Les réponses sont facultatives. Aucun justificatif ou reporting n'est exigé pour respecter les principes de confidentialité et de liberté. Certains expriment leur souhait de ne pas prendre d'engagement car le dialogue renoué leur suffit. D'autres souhaitent ouvrir un dossier auprès du service juridique. Durant l'année, de nombreuses initiatives ont été lancées ou poursuivies et sont détaillées dans le rapport annuel.

3.2.7 Assurer la sécurité et la continuité des soins

3.2.7.1 La stratégie du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel et de cybersécurité

Protection des données personnelles

De par son cœur de métier, à savoir l'accompagnement des personnes âgées et fragiles, le respect du secret médical et plus largement de la vie privée, ainsi que la protection des données personnelles sont des enjeux majeurs pour le Groupe. Tous les pays d'implantation du Groupe sont soumis au règlement général sur la protection des données (RGPD).

En France, Clariane adhère au programme Ségur du numérique en santé qui représente un « accélérateur pour mettre le numérique au service de la Santé » ⁽¹⁾. L'objectif commun vise le partage fluide et sécurisé des données de santé entre professionnels et usagers pour mieux prévenir, mieux soigner et mieux accompagner. En interne, le programme Ségur du numérique en santé a nécessité la mise en place d'un groupe de travail pluridisciplinaire (DSI, Direction médicale, Direction de la performance...) afin de satisfaire les prérequis dans l'ensemble du réseau. Le Délégué à la Protection des Données (DPD) France est sollicité pour fournir annuellement son rapport d'activité ainsi que le registre des traitements à jour sur le périmètre visé. Cette démarche perpétue une dynamique d'amélioration continue concernant les données personnelles, les données de santé et leurs usages.

Dès 2017, des audits ont été réalisés dans chaque pays afin d'évaluer la maturité du programme de conformité préexistant vis-à-vis de la nouvelle réglementation RGPD, afin de définir des plans d'actions prioritaires. Ces plans d'actions ont abouti au programme de conformité décrit ci-dessous.

Le programme de conformité dédié se compose de *guidelines* émises au niveau du Groupe pour couvrir toutes les thématiques du RGPD et en assurer une application homogène au sein des différents pays d'implantation. Leur mise en œuvre au sein de chaque pays a été accompagnée par des équipes pluridisciplinaires (DPD, audit et contrôle interne, juridique, sécurité informatique, systèmes d'information).

Les thématiques couvertes sont les suivantes :

- nomination, rôle et responsabilités du DPD ;
- modalités d'élaboration du registre des traitements ;
- notices d'information et de consentement ;
- règles relatives aux durées de conservation des données ;
- mesures de sécurité ;
- réalisation d'analyses d'impact ;
- clauses contractuelles types ;
- procédures pour répondre aux requêtes sur les données personnelles ;
- procédures à suivre en cas de violation de données.

Ces *guidelines* sont rappelées et mises en perspective dans l'ensemble des actions de sensibilisation réalisées, en présentiel ou à distance, dans chaque pays. Les principaux points relatifs au RGPD ont également été intégrés au sein du Standard Korian, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001 adaptées à nos activités et à notre organisation, auxquelles s'ajoutent les exigences du Groupe.

Une gouvernance dédiée au pilotage et au suivi de la conformité au RGPD a été mise en place :

- un Délégué à la Protection des Données (DPD) a été nommé au niveau du Groupe, ainsi que dans chacun des pays d'implantation ;
- le réseau des DPD de chaque pays est animé par le DPD Groupe pour échanger sur les projets impliquant le traitement des données personnelles tels que les enquêtes de satisfaction, les outils RH Groupe, ou les formations, et sur des sujets transversaux, comme les durées de conservation, pour en assurer la conformité ;
- au sein de chaque pays, le DPD pays anime des Comités avec les représentants des fonctions clés : médical et opérations, ressources humaines, marketing et solutions innovantes, qui se réunissent régulièrement pour discuter de l'avancement des programmes de conformité, ainsi que des éventuels nouveaux projets impliquant une mise en conformité ou une adaptation de la documentation existante ;
- la revue des risques inhérents au RGPD est réalisée dans le cadre des Comités dédiés au sein de chaque pays, ainsi qu'au niveau Groupe de manière bimestrielle.

Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, des audits sont menés régulièrement par le DPD au sein des établissements et des points de contrôle spécifiques ont été ajoutés aux audits qualité réalisés par les Départements qualité de chaque pays.

Le référentiel des points clés de contrôle interne du Groupe comprend une évaluation du dispositif mis en œuvre pour se conformer aux exigences de la loi sur la protection des données personnelles dite RGPD. En effet, l'évaluation couvre notamment les points de conformité suivants :

- le respect du RGPD, en particulier la sécurité des données sensibles, incluant les données de santé ;
- la mise en œuvre au niveau national du cadre général de protection des données – conforme à la loi RGPD – qui a été défini au niveau Groupe ;
- la nomination effective dans chacun des pays d'implantation du Groupe d'un Délégué à la Protection des Données (DPD) et son implication avant tout nouveau traitement de données ;
- la réalisation d'une étude d'impact sur la vie privée pour tout traitement de données susceptible de présenter un risque pour les droits et libertés des personnes ;
- la vérification de la présence de clauses RGPD dans les contrats fournisseurs en cas de traitement de données personnelles.

(1) Le Ségur du numérique en santé | Agence du Numérique en Santé (esante.gouv.fr).

Ces points de contrôle sont évalués dans le cadre d'un dispositif d'auto-évaluation qui est piloté et dont le contenu est revu et contrôlé par le département de l'Audit et du Contrôle interne du Groupe – rattaché à la Directrice générale – ainsi que par le Délégué à la Protection des Données du groupe Clariane.

L'échelle d'évaluation s'étend de 1 (dispositif très satisfaisant) à 4 (dispositif insuffisant dans sa portée ou sa formalisation). Les résultats issus de la campagne 2023/2024 pour les pays du Groupe vont d'une maturité 1 à 3 selon les pays, une maturité 3 signifiant que les contrôles sont bien réalisés, mais nécessitent d'être formalisés et d'être plus fréquents. Le Groupe lui-même est évalué au niveau de maturité 2.

Lorsque la maturité de leur dispositif est comprise entre 2 et 4, chaque contributeur pays décrit un plan d'action permettant d'améliorer le dispositif existant. Ces plans d'action sont validés et revus par le département Audit et Contrôle interne du Groupe.

La cybersécurité

Dans un contexte international de démultiplication des cyber-attaques, notamment envers le secteur de la santé, le Groupe est particulièrement vigilant aux risques cyber. En complément des actions menées dans le cadre de la conformité au RGPD, la priorisation est donnée au renforcement de la sécurité des systèmes Clariane.

Plusieurs actions ont été menées par le CISO Group Office (équipe du *Chief Information Security Officer*) dans le cadre de la stratégie informatique du groupe Clariane, incluant :

- la mise en place d'une politique de *Multi-Factor Authenticator* et l'implémentation technique de cette politique à l'échelle du Groupe ;
- plusieurs campagnes de sensibilisation sur des sujets cyber phares de l'année ;
- une campagne d'audit et de *pentest* a été conduite par le CISO Office à l'échelle du groupe Clariane dans le cadre de l'analyse continue des systèmes d'informations et infrastructures informatiques. Cette campagne a été confiée à un prestataire externe spécialisé.

Ces actions ont impliqué l'ensemble du Groupe dans un travail de coopération constante entre le CISO Office et les équipes des pays. Pour limiter l'impact des risques cyber, le Groupe s'appuie sur des ressources identifiées au sein des Directions des systèmes d'information de chaque pays. Ces responsables de la sécurité des systèmes d'information sont chargés de gérer les risques et de sécuriser les systèmes d'information afin de prévenir toute défaillance et pour assurer la continuité de l'activité. Les travaux de ces directions locales sont coordonnés au niveau Groupe.

Au sein de la Direction des systèmes d'information Groupe, un bureau de la sécurité des systèmes d'information anime le réseau des responsables locaux de la sécurité des systèmes d'information, définit le référentiel commun de cybersécurité et pilote les actions et projets conduits à l'échelle du Groupe pour assurer un niveau de sécurité satisfaisant dans chaque pays.

Pour renforcer davantage sa capacité de défense cyber, le Groupe a engagé fin 2023, un projet de fusion de l'ensemble des compétences cyber internes présentes dans différents services au niveau du Groupe et de la France, au sein d'une nouvelle organisation cyber pour l'ensemble du groupe sous le nom « Opérateur Cyber Groupe ».

Le CISO Group Office a également eu recours à un certain nombre d'outils pour recueillir les différents incidents qui peuvent se produire tout au long de l'année au sein du Groupe. Ces outils incluent un reporting mensuel des incidents remontés directement par les pays au CISO Office, dont :

- le type d'incident ;
- un résumé des événements ;
- si cela a fait l'objet ou non d'un dépôt de plainte auprès des autorités compétentes du pays où l'incident s'est produit.

Ce reporting permet au CISO Office de faire un premier constat des cyber-attaques subies par le Groupe. En 2023, aucun de ces incidents n'a eu d'impact opérationnel.

Le Groupe a aussi recours à l'utilisation d'une plateforme de surveillance de la surface d'attaque externe de Clariane afin de scanner les potentielles vulnérabilités sur Internet ainsi que sur le *Dark Web*. Le CISO Office et les équipes pays ont accès à cette plateforme et les pays gèrent les alertes qui les concernent tandis que le CISO Office réalise une gestion plus globale et une veille régulière sur les alertes reportées.

Enfin, des campagnes de sensibilisation régulières sont menées à l'échelle du Groupe et des pays afin d'avertir les collaborateurs des risques et menaces mais aussi les prévenir des éventuelles évolutions des politiques et pratiques en matière de cybersécurité.

Le processus cyber-sécurité est également intégré à :

- l'exercice d'auto-évaluation du contrôle interne au sein du Groupe, avec une évaluation annuelle sur la base de contrôles clés présents dans le *framework* de contrôle interne de Clariane, menée par les Directions IT pays et Groupe ;
- l'évaluation des risques menée dans le cadre de la mise à jour annuelle de la cartographie des risques du Groupe.

3.2.7.2 Le suivi et l'analyse des événements indésirables graves

Un événement indésirable grave (EIG) se définit comme un fait (accident, incident ou dysfonctionnement) ou une situation dont les conséquences auraient pu être, sont, ou pourraient être de façon prévisible significativement dommageables pour les clients, les professionnels, les visiteurs, les biens meubles ou immeubles, la réputation ou pour tout autre actif ou intérêt du Groupe.

Lorsqu'un événement indésirable grave se produit en établissement, il fait l'objet :

- de la mise en œuvre d'actions immédiates ;
- d'une déclaration interne dans le système en place dans chaque pays ;
- d'une déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales ;
- d'une analyse des causes racines qui peut s'accompagner de la mise en œuvre d'actions complémentaires (préventives ou curatives).

Les EIG relatifs à la Santé, Sécurité, Sûreté des résidents et patients recouvrent les sujets suivants :

- Santé : chutes, erreurs médicamenteuses, tentatives de suicide, suicides, problèmes divers liés aux soins ;
- Sécurité : violences entre résidents/patients, sorties à l'insu ;
- Sûreté : maltraitance, vols.

En 2023, la fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients était de 0,59 (46 % Santé, 32 % Sécurité, 22 % Sûreté) pour 10 000 journées facturées. Par secteur d'activité, cette fréquence était de :

- 0,54 pour l'activité Seniors (46 % Santé, 28 % Sécurité, 26 % Sûreté) ;

3.2.7.3 Les procédures de gestion de crise

La direction de la Sûreté, de l'Éthique et des Crises est en charge de la gestion de crise. La culture de gestion de crise du Groupe repose d'abord sur une solide pratique de la gestion des incidents, quelle qu'en soit la gravité (cf. § 3.2.7.2). Une chaîne fluide de remontée d'information, ainsi que l'habitude d'aborder le traitement des incidents sous l'angle pluridisciplinaire ont fait la preuve de leur efficacité, tant pour la coordination de la réponse opérationnelle que pour l'analyse des causes racines et la mise en œuvre des mesures de sensibilisation, de prévention et de protection qui apparaîtraient nécessaires.

- 0,28 pour l'activité de Santé (49 % Santé, 35 % Sécurité, 16 % Sûreté) ;
- 2,55 pour l'activité de Santé mentale (42 % Santé, 51 % Sécurité, 7 % Sûreté).

À méthodologie égale, la fréquence globale était de 0,47 pour 2022, 0,47 pour l'activité Seniors, 0,30 pour l'activité de Santé, et 1,23 pour l'activité de Santé mentale. À noter que l'activité Santé mentale s'est fortement développée en 2023, principalement en Espagne, avec l'intégration de prises en charge complexes.

Au niveau national, la collecte de l'ensemble de ces événements fait l'objet d'une revue régulière dans des Comités incidents. Ces Comités ont pour but de suivre les dossiers sensibles, définir et valider des plans d'action adaptés et coordonner les actions entre les départements.

Un point de situation est régulièrement partagé entre les pays et le Groupe sur les situations et les événements les plus sensibles. Cet échange vise aussi à analyser les grandes tendances et prendre en compte des phénomènes globaux.

Dans le but de prévenir la survenue de ces événements indésirables, des campagnes de sensibilisation et de prévention se déploient, sous l'impulsion du Groupe, autour de plusieurs thèmes majeurs comme le bon usage du médicament, la sécurité du patient, l'hygiène, la prévention du risque infectieux ou la bientraitance. Ces campagnes sont déployées et au besoin complétées par chacun des pays.

De plus, la plupart des cadres du Groupe ont vécu les crises Covid de 2020-2021 et des *Fossoyeurs* en 2022, ce qui a contribué à familiariser les équipes de direction avec le fonctionnement à adopter par l'organisation pour gérer les crises.

Cette résilience se travaille aussi par l'anticipation. Après la prise en compte du risque de délestage électrique en France pendant l'hiver 2022-2023, Clariane France, avec le soutien du Groupe, a mis sur pied en septembre 2023 une cellule d'anticipation des risques liés aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

AXE N° 2
DE LA STRATÉGIE RSE

Être l'employeur de référence

ENGAGEMENT

4

Maintenir et renforcer l'ancienneté moyenne

5

10 % des collaborateurs engagés dans un programme de formation qualifiante d'ici à 2023

6

50 % de femmes dans le Top Management d'ici à 2023 (+ 10 %)

RÉSULTATS 2023

7,5 ans
vs. 7,3 ans en 2022

11,7 %
vs. 11,8 % en 2022

54 %
vs. 56 % en 2022

RAPPEL DU MANIFESTE ESG CLARIANE – ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

« Être l'employeur de référence » est un objectif prioritaire pour Clariane. Conscient de notre responsabilité et contribution sociétale, nous veillons constamment à la santé physique et mentale, au bien-être et au développement professionnel des 63 392 ⁽¹⁾ collaboratrices et collaborateurs du Groupe en 2023 (81 % de femmes, 61 % dans les métiers du soin). Prendre soin de nos équipes est un engagement managérial et un gage de qualité pour les services que nous assurons au quotidien.

À cet effet, le Groupe a bâti un socle social ambitieux et responsable, basé sur la confiance, l'initiative et la responsabilité, qui sont les valeurs qui nous animent.

Via un dialogue constructif, régulier et suivi grâce à des outils d'écoute interne et des enquêtes d'engagement, ce socle social vise à :

- contribuer à une amélioration continue de l'expérience collaborateur ;
- établir un cadre de travail sûr et sain propice à la qualité des soins ; et
- à l'épanouissement professionnel et l'évolution de carrière pour toutes et tous.

Ce socle permet de décliner de manière cohérente les engagements concrets suivants :

- engagement 4 : le maintien *a minima*, voir l'accroissement de l'ancienneté moyenne des salariés ;
- engagement 5 : l'investissement dans la formation qualifiante pour permettre à 10 % des salariés d'intégrer un parcours qualifiant ;
- engagement 6 : l'augmentation du nombre de femmes parmi les cadres dirigeants pour atteindre un ratio de 50 %.

(1) Contrats permanents incluant, par convention, les contrats non permanents allemands, assimilés à des CDI, du fait de leur longue durée.

3.3 Être l'employeur de référence

3.3.1 La politique de ressources humaines Clariane

La politique de ressources humaines de Clariane, fondée sur les valeurs de l'entreprise – la confiance, la responsabilité et l'initiative – est au cœur du projet d'entreprise, dans un secteur de service aux personnes âgées ou fragiles pour lesquelles la qualité des soins et de l'accompagnement prodigués est essentielle.

La croissance des activités de Clariane nécessite d'attirer et de développer de nombreux profils, sur ses principaux métiers d'aide-soignant, d'infirmier, de médecin, de cuisinier, mais aussi sur les métiers liés aux activités de services à la personne (auxiliaires de vie pour les services aux personnes âgées à domicile, responsables de maison, agents de réception, etc.).

Tous les pays dans lesquels le Groupe opère sont confrontés à une pénurie des personnels soignants, aggravée par la pandémie de Covid-19. Selon l'OCDE et diverses autres sources statistiques européennes, la pénurie de soignants est évaluée à des centaines de milliers de soignants par an d'ici à 2030.

Le développement de l'attractivité et de la valorisation des métiers liés au Grand Âge et aux fragilités constitue donc une priorité essentielle pour Clariane, pour être en mesure de garantir l'excellence et la continuité des soins au service des résidents et des patients.

Cette attractivité et cette valorisation passent par :

- la mise en place d'un socle social ambitieux pour les candidats et pour les salariés qui occupent ou vont occuper ces métiers, qu'il s'agisse des conditions de travail, de la santé au travail, ou de la qualité de vie

au travail, mais aussi d'opportunités de se former, de développer ses compétences et d'évoluer vers des postes plus qualifiés et mieux rémunérés.

Ce socle social est rendu possible et accompagné par une culture managériale de qualité garante des valeurs du Groupe et repose sur un modèle managérial porté par nos directeurs d'établissement et leurs équipes, pierres angulaires du réseau ;

- l'anticipation des besoins de recrutement et de développement des compétences, pour nos activités. Cela passe par des innovations sociales qui permettent de garantir et d'élargir notre base de talents externes et internes ;
- une organisation permettant à chacun et à chacune d'avoir une vraie capacité d'action auprès des résidents et des patients, mais aussi auprès des communautés et des parties prenantes locales, afin d'accompagner la croissance des activités dans tous ses territoires d'implantation.

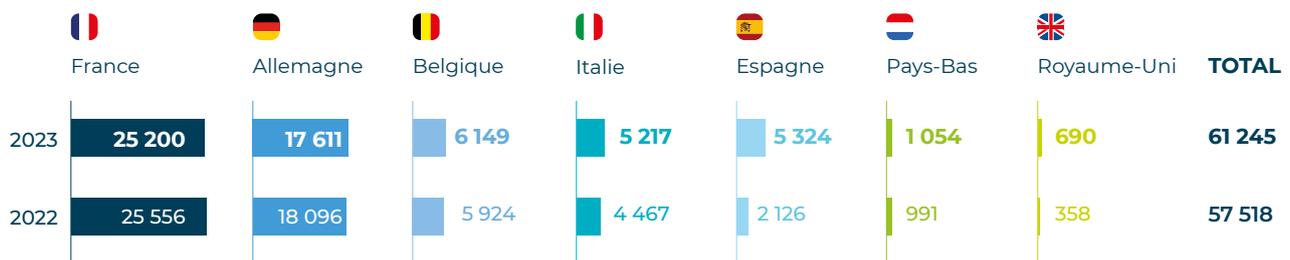
Pour répondre à ces différents enjeux dans un contexte de forte croissance, de pénurie et de volatilité des ressources, la politique ressources humaines de Clariane s'organise autour de trois axes stratégiques prioritaires :

1. engager les salariés Clariane autour d'un socle social ambitieux ;
2. développer les compétences et les talents pour assurer la qualité des soins ;
3. être un acteur social responsable engagé.

Données sociales 2023 sur les effectifs du Groupe

L'effectif total du Groupe sur l'année 2023 est de 61 245 collaborateurs en équivalent temps plein (« ETP ») contre 57 518 en 2022. Le nombre total de collaborateurs présents au 31 décembre 2023 sous contrat permanent s'élève à 63 392 ⁽¹⁾.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PAYS (ETP 2023)

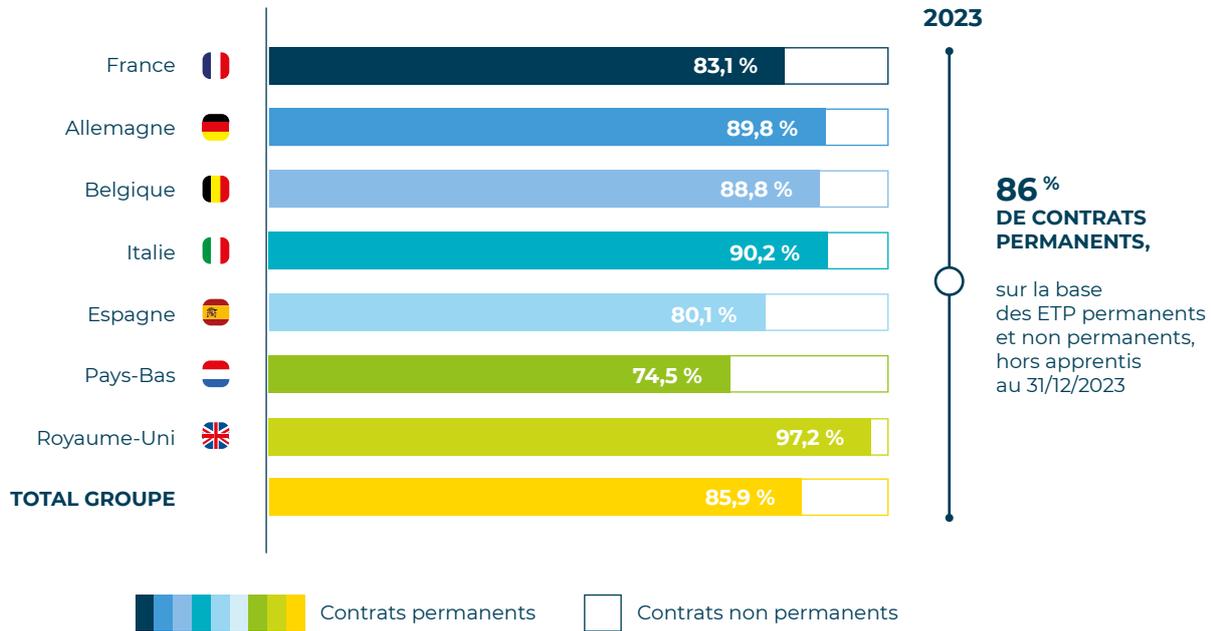


(1) Contrats permanents incluant, par convention, les contrats non permanents allemands, assimilés à des CDI, du fait de leur longue durée. Au sein du chapitre 3, les indicateurs dont le calcul est fondé sur les contrats permanents excluent cependant ces 4 504 contrats longs non permanents allemands, par souci de transparence, et sont donc fondés sur 58 898 contrats permanents.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT, PAR PAYS

(Effectif au 31 décembre 2023, permanent et non permanent)

Ci-dessous le pourcentage de contrats permanents par pays :



NOMBRE DE RECRUTEMENTS (CONTRATS PERMANENTS) 2023



NOMBRE DE DÉPARTS (CONTRATS PERMANENTS) 2023



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE PAR TRANCHE D'ÂGE



3.3.2 Engager les salariés autour d'un socle social ambitieux

3.3.2.1 Les valeurs de Clariane ancrées dans la politique ressources humaines

Les valeurs de confiance, responsabilité et initiative, forment un socle fédérateur et sont l'essence de notre culture d'entreprise.

Pour ancrer ces valeurs dans le tissu social de l'entreprise et les actions au quotidien, elles sont intégrées dans l'ensemble des processus RH du Groupe. Les entretiens annuels d'évaluation et de développement professionnel pour les cadres intègrent le prisme des valeurs dans l'évaluation des objectifs atteints et des situations vécues au cours de l'année. En parallèle, la Charte éthique du Groupe, fondée sur les valeurs, est intégrée dans le processus d'embauche : chaque nouvel arrivant doit signer les engagements éthiques de Clariane. Pour favoriser le suivi et garantir la conformité de l'ensemble des établissements à ces engagements, ils ont été intégrés dans le Standard Clariane (manuel qualité), et font partie de ce titre de la certification ISO 9001.

Une promesse employeur centrée sur la symétrie des attentions

La promesse employeur de Clariane, « Chez Clariane, vous avez toute votre place pour faire la différence », a été redéfinie en 2023 à la suite d'une série d'ateliers collectifs menés avec les équipes du terrain. Accompagner et soigner les autres, c'est aussi prendre soin de nos collaborateurs et les accompagner pour qu'ils puissent :

- faire la différence dans leur travail quotidien ;
- faire la différence dans leurs parcours professionnels ;
- faire la différence autour d'eux.

Au même titre que nos collaborateurs s'investissent au quotidien pour chacun de leurs patients et résidents, Clariane s'investit à leurs côtés pour faciliter l'exercice de leur mission. Créer les conditions pour que chacun puisse s'épanouir au travail, ainsi que grandir dans son métier et bâtir son parcours professionnel personnalisé, est au cœur de la politique RH.

Clariane – certifié Top Employer Europe en 2023

Suite aux audits effectués par le Top Employers Institut en 2023, le Groupe a reçu la distinction Top Employer Europe. L'obtention de cette distinction est une première pour un Groupe du secteur de la santé et du médico-social. Cinq des sept pays d'implantation du Groupe sont distingués : l'Allemagne pour la quatrième année consécutive, la France pour la troisième année consécutive, la Belgique et l'Italie pour la deuxième fois et le Royaume-Uni pour la première fois. Ces pays regroupent 88 % des effectifs du Groupe. Cette distinction est obtenue suite aux audits effectués par le Top Employers Institut, organisme international indépendant qui certifie l'excellence des pratiques RH en matière de conditions de travail. Ces audits couvrent 350 pratiques RH réparties en 20 thématiques, parmi lesquelles la stratégie de gestion des talents, l'environnement de travail, l'acquisition des talents, la formation et le développement des compétences, le bien-être au travail, ou encore la diversité et l'inclusion. Une note minimum de 60 % est requise pour être éligible à la certification Top Employer.

En Allemagne, où Clariane est distingué pour la quatrième année consécutive, le score global a augmenté pour atteindre 79,6 %, contre 75,5 % l'année précédente, soit une augmentation de 4,16 %. Les domaines en augmentation sont la formation, l'environnement de travail, l'écoute des collaborateurs et la marque employeur. En France, Clariane est labellisé pour la troisième année consécutive, avec une note globale de 75 %, comme l'année précédente. Les domaines avec les notes les plus élevées sont la formation, la marque employeur, et la mission et les valeurs d'entreprise. En Belgique, où Clariane est labellisé pour la deuxième année consécutive, la note globale de 73,8 % est en hausse par rapport à un score de 66,2 % l'année précédente. Les domaines en augmentation sont la mission et les valeurs d'entreprise, l'environnement du travail et le leadership.

En Italie, où Clariane est aussi labellisé pour la deuxième année consécutive, la note globale s'élève à 78,4 %, contre 69,4 % en 2022. Les domaines en augmentation sont l'environnement du travail, la performance et la durabilité.

Au Royaume-Uni, Clariane est certifié pour la première fois, avec une note globale de 80,1 %. Les domaines avec les notes les plus élevées sont la mission et les valeurs d'entreprise, l'éthique et l'intégrité, l'écoute des salariés et le leadership.



3.3.2.2 Un engagement continu pour la prévention, la santé et la sécurité au travail

Une politique exigeante impulsée et incarnée par la Direction générale du Groupe

À l'instar d'une politique de soin de haute qualité pour ses résidents et patients, Clariane fait de la préservation de l'intégrité physique et psychologique de chaque collaborateur une priorité. Cela est d'autant plus stratégique que le secteur médico-social et sanitaire connaît généralement une accidentologie élevée en Europe. Le Groupe s'est engagé à réduire le nombre d'accidents du travail en s'appuyant sur des politiques de qualité et d'amélioration continue. Il s'agit non seulement de travailler sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles, mais aussi d'instaurer dans chaque pays une véritable culture de la santé et sécurité au travail.

Cet engagement est résumé dans une Charte de la santé et sécurité au travail signée en 2019 par le Comité de direction générale du Groupe, qui se décline dans l'ensemble des pays, et vise à diffuser au sein du Groupe une culture de la santé et de la sécurité au travail. Cette charte a été renforcée en 2023 par la diffusion d'une politique Groupe de santé et prévention, applicable dans l'ensemble des pays, basée sur cinq axes stratégiques :

- travailler avec les partenaires sociaux ;
- impliquer la ligne managériale ;
- identifier les risques et mettre la prévention en place ;
- analyser les données d'accidentologie ;
- ancrer une approche d'amélioration continue.

Une gouvernance engageante et partagée à tous les niveaux de l'organisation

Considérée comme un véritable indicateur de performance et de responsabilité sociale, la politique de prévention, santé et sécurité au travail est pleinement intégrée dans la politique des ressources humaines et déployée auprès de la ligne opérationnelle et managériale.

Pour garantir sa mise en place homogène dans tous les établissements de Clariane en Europe, la politique de la prévention, santé et sécurité au travail est intégrée au Standard Clariane de management de la qualité et fait partie de la certification ISO 9001.

Les résultats en matière de santé et sécurité sont suivis tous les mois par les différentes instances de gouvernance du Groupe, à savoir, le Comité de direction générale du Groupe et son Comité risques, éthique et conformité, ainsi que lors des revues d'activité par les Comités de direction de chaque pays. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel dans chaque pays, ainsi qu'au niveau du Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE). Dans tous les pays du Groupe, des processus de maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité au travail sont mis en place, conformément à la loi de chaque pays, mais aussi de manière proactive avec les représentants des salariés, la médecine du travail, les équipes de maintenance et de sécurité. Tous les pays du Groupe disposent d'outils et de commissions dédiés au suivi et à l'analyse des motifs d'accidents du travail, afin de mettre en place des dispositifs de prévention. La politique du Groupe en matière de santé et sécurité au travail est animée de manière coordonnée

avec tous les pays pour mettre en place les meilleures pratiques de suivi et d'analyse et assurer la mise en œuvre effective de la politique du Groupe. Chaque pays a un objectif de réduction du taux de fréquence des accidents du travail. Ces taux de fréquence et l'analyse des types d'accident du travail figurent désormais dans les *business reviews* mensuelles de chaque pays et font l'objet d'une revue à cette occasion.

Résultats et objectifs en matière de santé et sécurité

Le tableau ci-après présente le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. Nous observons une diminution du taux de fréquence ⁽¹⁾ du Groupe qui s'élève à **37 en 2023 contre 41 en 2022**. Parallèlement

à cette diminution 2023 du taux de fréquence, le taux de gravité ⁽²⁾ s'est également amélioré pour atteindre 1,36 en 2023 à l'échelle du Groupe (contre 1,54 en 2022).

En France, la baisse du taux de fréquence est due principalement aux actions prises suite à l'Accord SST (Santé Sécurité au travail) signé en 2021 par toutes les organisations syndicales représentatives pour améliorer le processus de déclaration et de comptabilisation des accidents de travail. Le Groupe s'est donné comme objectif de réduire significativement le nombre d'accidents du travail, en fixant des objectifs et en effectuant un suivi des mesures déployées et des progrès réalisés.

À partir de 2022, les résultats en matière de santé et sécurité ont été intégrés dans la part variable de la rémunération du *Top Management*, au sein de l'indicateur composite RH.

TAUX DE FRÉQUENCE ET DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR PAYS

Taux de fréquence	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
2023	56	16	33	18	40	5	1	37
2022	62	17	30	18	46	1		41
2021	72	24	30	26	55	-		48

Taux de gravité	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
2023	3,06	0,10	0,66	0,38	0,82	0,03	0,0	1,36
2022	3,29	0,14	0,76	0,36	0,91	-		1,54
2021	3,89	0,69	0,83	0,55	0,93	-		1,97

Compte tenu des délais de publication, les taux de fréquence présentés n'incluent pas les accidents du travail qui ne sont pas déclarés en direct à l'employeur et n'excluent pas les accidents du travail ayant fait l'objet d'un rejet de la part des organismes de sécurité sociale des différents pays. Le Groupe a entamé en 2023 une analyse visant à affiner le suivi de son taux de fréquence, qui a ainsi permis de retraiter les cas de rechutes en France, qui pouvaient donner lieu les années précédentes à une comptabilisation multiple.

Signature d'accords engageants sur la santé et sécurité avec les partenaires sociaux

Dans la logique de l'amélioration continue des conditions de santé et sécurité pour ses salariés, la direction de Clariane et les membres du Comité d'entreprise européen (CEE) ont

adopté en novembre 2021, pour une durée de trois ans, un protocole européen sur la santé et sécurité au travail, visant à réduire le risque d'accidents du travail. C'est la première fois qu'un tel protocole est signé dans le secteur.

Le protocole regroupe 25 mesures destinées à élever les standards du Groupe dans l'ensemble des pays. Chacune des mesures fait référence à une bonne pratique existante dans un pays, qui a fait l'objet d'une présentation détaillée lors des réunions du groupe de travail Santé Sécurité du CEE.

Une commission paritaire de suivi est mise en place et se réunit tous les six mois afin de suivre l'avancée des démarches. Le suivi des résultats est également fait tous les deux mois au sein du Comité risques, éthique et conformité du Groupe ainsi que dans les revues mensuelles de performance au niveau de chaque pays.

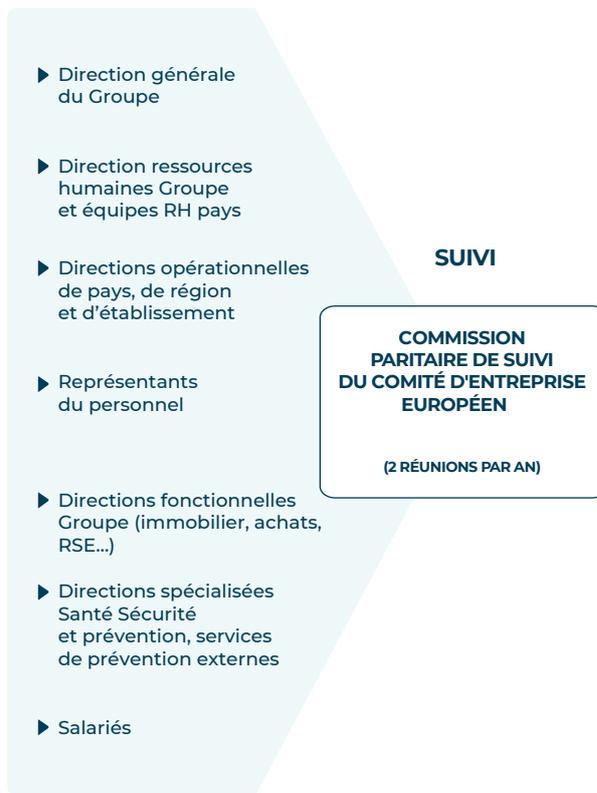
(1) Nombre d'accidents de travail avec arrêt multiplié par 1 000 000, divisé par le nombre d'heures travaillées.

(2) Nombre total de jours ouvrés de travail perdus en raison des accidents de travail multiplié par 1 000, divisé par le nombre d'heures travaillées.

**LE PROTOCOLE SANTÉ SÉCURITÉ
DU COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN**



LES ACTEURS



En 2022, une feuille de route pour déployer les 25 engagements du Protocole a été co-construite avec les pays, déployée et partagée sur une plateforme digitale commune, qui permet également le suivi des actions et de l'atteinte des objectifs. Le suivi de la feuille de route est présenté lors de chaque commission paritaire.

En France, en 2021, Clariane a négocié avec les partenaires sociaux et signé le premier accord d'entreprise « Santé au travail et prévention des risques professionnels » dans le secteur privé sanitaire et médico-social.

Cet accord signé à l'unanimité des partenaires sociaux, engage les parties pour quatre ans et porte sur quatre axes majeurs :

- la connaissance par tous des acteurs internes et externes, de leurs rôles et de leurs interactions ;
- la prévention des risques physiques ;
- la prévention des risques psychosociaux ;
- la prévention du risque d'inaptitude et de la désinsertion professionnelle.

En France : un déploiement méthodique d'une politique santé au travail en concertation avec les équipes du terrain

Afin que les directeurs d'établissement s'approprient les termes de cet accord novateur, et compte tenu des enjeux liés à la mise en place d'un véritable management de la prévention des risques, Clariane a souhaité adopter une méthode engageante pour le management local et régional, qui s'est poursuivie en 2023, et permettant d'amener chacun à être acteur du changement. Une feuille

de route opérationnelle permettant le déploiement de l'accord sur le terrain a été conçue par les opérationnels et les professionnels concernés.

Cette feuille de route est déclinée auprès de tous les établissements depuis décembre 2021 et fait l'objet d'un suivi établissement par établissement dans une application web dédiée permettant de rendre visible les actions concrètes réalisées.

Cette démarche, nommée *5 steps*, facilite la coordination et l'animation par les directions régionales, les Directions des opérations et le Comité de direction France.

Parmi les points principaux de l'accord :

- Clariane s'engage à ce que soient organisés par le Comité de direction de chaque établissement régulièrement des échanges avec les représentants de proximité appelés Comité de pilotage Santé Sécurité au Travail (Copil SST) afin d'aborder les problématiques d'accidentologie et les indicateurs associés, participer à la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), et enfin élaborer des plans d'action opérationnels ;
- par ailleurs, des « référents santé au travail » sont nommés dans les établissements afin d'accroître la visibilité de la politique Santé Sécurité au travail. Leur mission est de sensibiliser et conseiller les salariés sur la prévention des risques professionnels. Pour cela, ils doivent suivre la formation dédiée SMS (Sanitaire Médico-Social, ex-HAPA), certifiée par l'Institut national de recherche et sécurité (INRS) et délivrée par l'Université Clariane ;

- pour réduire les risques liés aux troubles musculo-squelettiques (TMS), 100 % des référents santé des établissements sont formés SMS HAPA. Outre la certification des Référents santé, ils disposent d'un *vademecum*, composé de fiches réflexes visant à sensibiliser les salariés aux situations de travail récurrentes pouvant générer des TMS ;
- en partenariat avec la Direction des achats et le service santé au travail, un référencement du matériel réduisant les risques d'accidents a été réalisé.

La prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles

Clariane porte une attention particulière à l'évaluation des risques professionnels et à la prévention des risques psychosociaux dans tous les pays où il est présent. Ce sujet est d'autant plus important dans les métiers du soin où la charge mentale sur des missions relevant de l'accompagnement de seniors peut s'avérer élevée. La prévention des risques psychosociaux fait partie des engagements de Clariane, dans la « Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme » qui a été négociée et adoptée avec le Comité d'entreprise européen en novembre 2022. L'engagement est pris de conduire dans tous les pays des diagnostics sur les risques psychosociaux. Par exemple, en Allemagne, la démarche d'évaluation des risques psychosociaux a été déployée sur 90 % des sites à fin 2023. Les représentants de la direction et représentants du personnel participent à ces analyses.

En France, un axe de l'accord sur la santé sécurité signé avec les partenaires sociaux en 2021 est consacré à la prévention des risques psychosociaux. Ainsi, un diagnostic a été lancé auprès d'un échantillon de 22 établissements du réseau et du siège. Les restitutions ont été réalisées sur le second semestre 2023 et des groupes de travail transverses ont été mis en place afin de proposer en 2024 des plans d'action

concrets. En parallèle, une Charte de la déconnexion a été éditée et partagée à l'automne 2023 afin de renforcer l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle.

Dans la continuité de la réflexion menée au niveau européen avec les partenaires sociaux sur l'accompagnement social et psychologique, un standard pays de soutien social et psychologique aux employés a été élaboré et adopté au niveau Groupe en juin 2023. Ce standard a été communiqué auprès des instances dirigeantes du Groupe et auprès des membres du Comité européen.

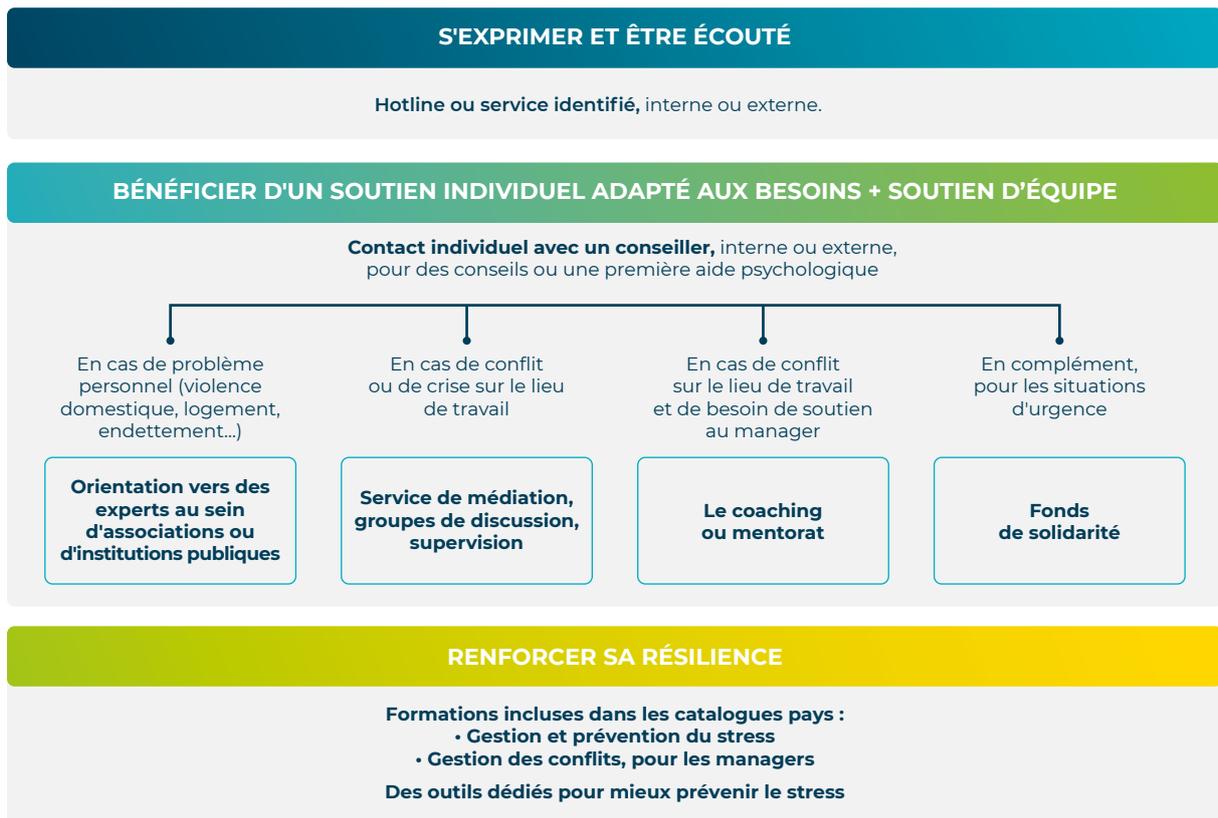
Le standard est divisé en trois grands piliers et repose sur la mise en place d'outils dans tous les pays, permettant aux salariés de :

- s'exprimer de manière anonyme et confidentielle, au travers de lignes d'écoute ou autres services adaptés, expliquer leur situation et faire part de leurs éventuels besoins d'accompagnement sur le plan social et psychologique ;
- bénéficier de services de soutien social et psychologique, qu'ils soient déployés en interne ou en partenariat avec des associations externes ;
- avoir la possibilité de mieux gérer leur propre stress, par une offre de formation élargie sur le développement personnel et le management de soi et la mise en place d'outils digitaux permettant un accès facile aux conseils sur le bien-être.

Le déploiement du standard dans tous les pays fait partie des engagements pris dans le cadre de la transformation en société à mission, avec un objectif de mise en œuvre de 100 % à fin 2026.

Le niveau de connaissance des salariés concernant le standard est évalué dans le cadre de l'enquête annuelle de satisfaction Community Pulse : en 2023, 71 % des salariés pensent que l'entreprise offre la possibilité d'être accompagné sur le plan social et psychologique.

SOUTIEN SOCIAL ET PSYCHOLOGIQUE DES EMPLOYÉS



À fin 2023, le déploiement du standard est marqué par plusieurs réalisations :

- en Italie, il a été décidé en octobre 2023 de mettre en place la ligne d'écoute Stimulus, qui est ouverte tous les jours, 24 heures sur 24. Chaque salarié peut échanger avec un psychologue que ce soit par téléphone, visio ou chat ;
- en Espagne ont été conduites en 2023 des négociations avec les organisations syndicales des différentes activités, afin de signer un Plan Égalité. Le plan Égalité pour l'entité Grupo 5 a été signé le 4 janvier 2024 et prévoit notamment la mise en place de services et soutien social pour les femmes qui sont exposées aux violences, sur le lieu de travail ou à leur domicile ;
- en Allemagne, l'application Humanoo est mise à disposition de tous les salariés, qui y trouvent des conseils sur la résilience et la gestion du stress. Par ailleurs, l'Université Clariane (plateforme de formations du Groupe), propose à ses salariés 15 modules de formation pour une meilleure gestion du stress : management du stress, prévention du *burn-out*, journée d'essai en kinesthésie, ressources et résilience, connaître et mettre en pratique des comportements pour réduire le stress ;
- en Belgique, il a été décidé de nommer des « personnes de confiance » dans tous les établissements. 40 étaient nommées à fin 2023. Comme le prévoit la législation belge, ces personnes sont à l'écoute des problèmes rencontrés par les salariés et reçoivent une formation d'une durée de cinq jours. En France, la ligne d'écoute Stimulus, accessible 7 j/7, 24 h/24, anonyme et confidentielle, est à la disposition de tous les salariés depuis 2018. Elle leur permet d'échanger, d'être soutenus et de prendre du recul sur les difficultés qu'ils traversent ou dont ils sont témoins. Une ligne spécifique est également disponible pour les managers. De plus, et lors d'un événement ou d'un incident grave sur un établissement, ce dispositif d'écoute peut être complété par la mise en place de groupes de parole. Ils sont co-animés par une psychologue Clariane et une assistante sociale spécifiquement formées à cette pratique. Clariane en France emploie quatre assistantes sociales, ce chiffre ayant été doublé à l'occasion des négociations annuelles obligatoires de 2022.

En France, un service social propose un lieu d'information, de conseil, d'écoute et d'orientation privilégié aux collaborateurs, neutre et confidentiel, quelle que soit la problématique rencontrée :

- situation sociale et familiale : maternité, naissance, décès, séparation, violences conjugales, aide d'un proche en perte d'autonomie, etc. ;
- problèmes financiers : aide à la gestion budgétaire, surendettement, contacts créanciers, etc. ;

- problèmes de santé : arrêt maladie, handicap, mi-temps thérapeutique, inaptitude, invalidité, etc. ;
- situation professionnelle : retraite, mobilité professionnelle, maintien dans l'emploi, etc. ;
- action logement : demande de logement social, prêt, dette de loyer, prévention des expulsions, etc. ;
- accès aux droits : Caisse d'allocations familiales (CAF), sécurité sociale, situation administrative, etc. ;
- constitution de supports d'information : Guide parentalité et Fiche salarié Aidant.

En 2023, le service social de Clariane France a effectué 2 387 prises de contact et 362 suivis sur le long terme, soit 57 % de plus que l'an passé.

En octobre 2023, Clariane France s'est doté d'un fonds de solidarité spécifique destiné à accompagner les situations d'urgence rencontrées par les salariés. Ce dispositif est l'une des initiatives répondant à l'objectif de Considération que s'est fixé Clariane en tant que société à mission. Ce fonds de solidarité s'est constitué dans le cadre d'une association et est géré paritairement. Animé par le service social de Clariane France, il doit permettre de répondre aux problématiques que peuvent rencontrer les salariés dans quatre domaines :

- l'hébergement d'urgence, permettant notamment de couvrir les frais de premières nuitées d'hôtel pour des personnes victimes de violences intrafamiliales et devant quitter le domicile rapidement ;
- l'urgence alimentaire, par l'attribution de tickets service pour des collaborateurs en difficultés financières passagères ;
- l'urgence mobilité, en accompagnant la réparation de véhicule lorsque ce dernier s'avère indispensable au trajet domicile/lieu de travail ;
- l'accompagnement obsèques, pour compléter la Prévoyance lors du décès d'un collaborateur ou d'un conjoint/enfant.

Sur les trois premiers mois de lancement en 2023, 56 salariés ont ainsi pu être accompagnés par ce nouveau dispositif.

En Belgique, le fonds de solidarité « PETRA » a été créé en 2020 et est financé par l'entreprise afin de venir en aide à des familles ou des salariés touchés par des drames de la vie et qui sont en situation d'urgence. Les financements accordés par ce fonds concernent notamment des frais médicaux, des aides à la suite du décès d'un proche ou de dommages causés sur le domicile par des incendies ou une tempête, ainsi que du soutien humanitaire. Cette structure permet également l'organisation d'activités en établissement, qui réunissent les équipes autour d'une cause, afin de lever des fonds.

Disponibilité, vigilance et proximité sont des engagements que Clariane s'efforce de tenir pour assurer un accompagnement global des salariés au quotidien.

Réduire l'absentéisme – une priorité managériale

TAUX D'ABSENTÉISME PAR PAYS (effectif permanent)

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
2023	9,8 %	17,3 %	22,9 %	4,5 %	8,0 %	10,6 %	0,4 %	12,8 %
2022	11,2 %	18,3 %	22,2 %	5,9 %	6,7 %	11,8 %		14,2 %
2021	11,6 %	17,1 %	19,9 %	5 %	7,1 %	11,1 %		13,9 %

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

En 2023, le taux d'absentéisme reste globalement stable, mais à un niveau élevé. Ce taux peut avoir un effet déstabilisant pour l'organisation du travail et les services de soin au quotidien dans les établissements.

Au niveau européen, un groupe de travail dédié a été mis en place dès 2020 en collaboration avec le Comité d'entreprise européen pour étudier les raisons et proposer des axes de progrès.

Signature de la Déclaration commune du Comité européen et Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme

En tant qu'entreprise socialement responsable, qui se préoccupe du bien-être physique, mental et social de ses équipes, et conformément aux valeurs du Groupe, Clariane a souhaité associer les partenaires sociaux du Comité européen à la réflexion pour réduire l'absentéisme.

3.3.2.3 La promotion sociale interne au cœur de la promesse employeur de Clariane

Offrir une opportunité d'évolution de carrière aux collaborateurs du Groupe permet de conserver le savoir-faire en interne. Proposer de nouvelles perspectives à des collaborateurs désireux de donner une nouvelle orientation à leur carrière fait aussi partie de notre responsabilité sociale. Favoriser la promotion interne est donc un contrat gagnant-gagnant pour l'ensemble des parties prenantes.

L'évolution de carrière par la voie de la formation qualifiante et des parcours de développement professionnel pour tous

La formation est un maillon essentiel de la promesse employeur de Clariane. Elle facilite la transition professionnelle *via* des parcours de formation spécifiques et qualifiants, et contribue à l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle. Elle permet aussi d'intégrer les futurs salariés du Groupe à travers la formation initiale.

Portée par notre organisme de formation, l'Université Clariane, lancée en 2023, et son réseau d'académies à travers l'Europe, la formation qualifiante est un tremplin pour celles et ceux qui souhaitent évoluer sur le plan professionnel. C'est aussi une des clés pour répondre aux enjeux de recrutement par la mobilité interne. En 2023, plus d'un collaborateur Clariane sur dix était engagé dans un parcours de développement professionnel qualifiant.

L'entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel

Tous les collaborateurs de Clariane en Europe réalisent un entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel chaque année, soit *via* la plateforme

Ainsi, dans le cadre du groupe de travail social mis en place dès 2020, a été négocié et signé un texte engageant le Groupe à intensifier ses actions pour améliorer dans tous les pays la qualité du management et l'ambiance de travail, à initier dans chaque pays des réflexions sur l'organisation du travail dans le cadre du dialogue social, et à déployer des actions de détection des risques psychosociaux et de soutien des salariés par la mise en place d'une offre complète de services et formation en cas de situation de stress.

Dans la continuité de son travail sur la réduction des accidents du travail et la signature en novembre 2021 du Protocole santé sécurité, la direction et le Comité d'entreprise européen ont signé en novembre 2022, la « Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme ». Un suivi des données de l'absentéisme et des plans d'action est organisé dans le cadre de la commission paritaire de suivi du Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE), laquelle se réunit deux fois par an.

« C-Talents », soit en format papier. Ces entretiens constituent un moment privilégié de dialogue, qui permet un échange ouvert et constructif à propos des missions et de la réalisation des objectifs individuels. C'est aussi un canal majeur de l'évolution professionnelle, par la prise en compte des attentes et des aspirations professionnelles de chacun, en permettant à chaque salarié de discuter de ses souhaits de formation et de développement professionnel, ainsi que de ses souhaits d'évolution de carrière et de mobilité interne, que ce soit fonctionnel ou géographique. En 2023, ce sont près de 8 000 personnes qui ont réalisé leur entretien annuel dans l'outil digital commun.

Une gestion des talents structurée à travers tous les pays

La gestion des talents est mise en place *via* des Comités carrière permettant d'identifier de manière exhaustive les hauts potentiels et les talents naissants du Groupe. Les Comités carrière permettent également de proposer des plans de développement pour les potentiels, afin de les préparer à leurs prochains postes grâce à des parcours qualifiants définis et personnalisés.

Chaque année, les Comités de carrière sont organisés de manière structurée en concertation avec tous les pays du Groupe. Ce processus *bottom-up*, mené par la fonction ressources humaines, commence par des revues locales par pays suivies par une consolidation au niveau du Groupe, qui permet de préparer des plans de remplacement et de succession pour anticiper les principaux mouvements sur les postes clés de l'entreprise.



3.3.2.4 Un contrat social motivant et axé sur l'épanouissement au travail

Les métiers de Clariane ne sont pas des métiers comme les autres. Ce sont des métiers exigeants, profondément humains, empreints de valeurs fortes qui reposent sur un sens très fort de l'engagement. Clariane porte une attention particulière à la sécurité et santé des équipes et en a fait une de ses principales initiatives à impact en réponse à l'objectif de Considération intégré dans ses statuts en sa qualité de société à mission.

Le bien-être au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'égalité professionnelle et le respect de la diversité, tant en matière de rémunération que

d'organisation du travail : tous ces dispositifs font partie du « contrat social Clariane » et contribuent à instaurer une ambiance saine et agréable de travail favorisant l'épanouissement et l'engagement des équipes.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un enjeu de santé et de bien-être de nos collaborateurs, et aussi de l'attractivité de nos métiers. C'est d'autant plus important au vu de la dimension humaine des métiers du soin.

Garantir l'égalité professionnelle – Une forte ambition affirmée et portée par le Groupe

Garantir l'égalité professionnelle au sein du Groupe fait partie intégrante de la feuille de route RSE du groupe Clariane. 81 % des effectifs de Clariane sont des femmes. À fin 2023, 54 % du *Top Management* de Clariane sont des femmes ; l'objectif d'atteindre la parité d'ici 2023 était déjà dépassé fin 2022.

Pour la nouvelle feuille de route 2024-2028, dont les indicateurs et cibles ont été approuvés par le Conseil d'administration du 28 février 2024 sur recommandation du Comité éthique, qualité et RSE, il a été fixé comme ambition d'atteindre 40 % de femmes dans les Comités de Direction des différents pays et directions fonctionnelles du Groupe à horizon 2026 et pour l'ensemble des pays du Groupe. Pour réaliser cet objectif, toutes les listes de candidats aux postes stratégiques et aux postes de cadres dirigeants doivent comporter au moins une femme.

La Direction des ressources humaines porte une attention particulière à l'identification des femmes talentueuses pendant les revues de talents. Des programmes de *coaching* sont mis en place pour les accompagner dans leur évolution de carrière. En 2023 a été lancé en Belgique un programme de *mentoring* pour les femmes, à l'initiative du *Clariane Women's Club*. L'expérimentation a porté sur dix binômes et sera suivie en 2024 d'une expérimentation similaire en France.

Par ailleurs, le Groupe s'engage aux côtés du Pacte mondial des Nations Unies et d'ONU Femmes France pour que les femmes puissent être pleinement reconnues pour leur contribution et leurs talents dans le monde du travail et dans la société. C'est à ce titre que Clariane a signé en novembre 2020 les principes d'autonomisation des femmes WEP (*Women's Empowerment Principles*) en faveur des droits des femmes en pleine cohérence avec notre démarche sociale à l'échelle européenne.

Certification pour l'égalité des sexes en Italie

Clariane en Italie s'est engagé dans un processus de certification pour l'égalité des sexes durant l'année 2023. Cette certification Afnor (norme UNI/PdR 125:2022) couvre six domaines d'indicateurs : culture et stratégie, gouvernance, process ressources humaines, opportunités de croissance et d'inclusion des femmes dans l'entreprise, équité salariale, protection parentale et équilibre de vie professionnelle et personnelle. Un responsable égalité de genre a été nommé et un Comité diversité et inclusion a été mis en place. À l'issue de la démarche incluant des audits par l'organisme Bureau Veritas, 53 entités juridiques ont été certifiées en 2023, regroupant l'ensemble des sites et le siège en Italie.

Négociations d'un plan égalité en Espagne

Clariane en Espagne a lancé en 2023 des négociations avec les partenaires sociaux des différentes entités espagnoles du Groupe, en vue de la signature d'accords sur l'égalité des sexes couvrant ainsi tous les sites. Les enjeux concernent l'ensemble des thématiques liées à l'égalité des sexes telles que l'égalité des rémunérations, l'accès à la formation et promotion, les équilibres de vie, les violences de genre. Un premier plan a été signé par la direction et les partenaires sociaux le 4 janvier 2024, pour l'entité « Grupo 5 ».

Index de l'égalité femmes-hommes en France en 2023

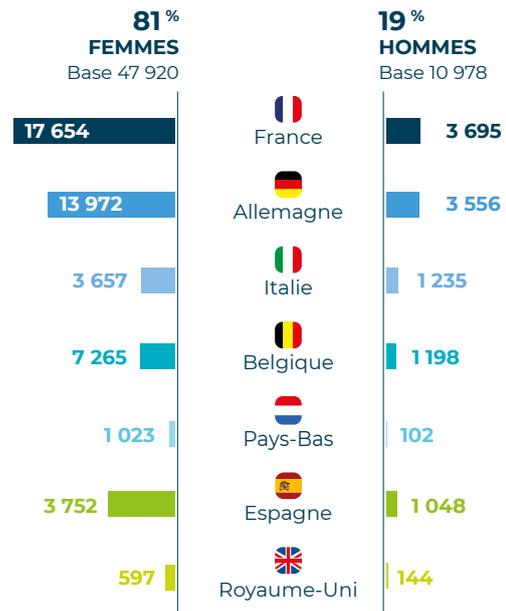
L'index de l'égalité femmes-hommes sur l'année 2022 au niveau de l'UES Clariane France a été publié au 1^{er} mars 2024, conformément à la loi. Cet index, prévu par la loi n° 2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, et applicable aux entreprises en France de plus de 50 salariés, repose sur l'évaluation de cinq indicateurs permettant de mesurer où l'entreprise en est sur le plan de l'égalité professionnelle.

Les résultats obtenus par indicateurs sont les suivants :

1. suppression des écarts de salaire entre les femmes et les hommes : 38 points ;
2. même chance d'avoir une augmentation pour les femmes que pour les hommes : 20 points ;
3. même chance d'obtenir une promotion pour les femmes que pour les hommes : 15 points ;
4. toutes les salariées augmentées à leur retour de congé maternité : 15 points ;
5. parité femmes-hommes parmi les dix plus hautes rémunérations : 5 points.

Sur 100 points au total, Clariane France a obtenu la même note que l'année précédente à savoir 93 points sur 100. Même s'il s'agit d'un excellent résultat, Clariane continue ses actions pour améliorer ce score, qui est réévalué chaque année.

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR GENRE ET PAR PAYS EFFECTIFS PERMANENTS AU 31/12/2023



Part de femmes dans le management du Groupe

Comité de direction générale	25 %
Clariane Top Management	54 %
Directeurs d'établissement	71 %

Clariane Women's Club

Le *Clariane Women's Club* a été créé en 2019 pour promouvoir la diversité au sein de l'entreprise et échanger sur les meilleures pratiques de reconnaissance et de promotion des femmes.

Le *Clariane Women's Club* est présidé par M^{me} Catia Piantoni, ancienne directrice des opérations de Korian Italie, avec le soutien de la Directrice générale du Groupe. Ce club fonctionne *via* un réseau de femmes dirigeantes dans l'ensemble des pays. Pour ce faire, des Comités ont été créés dans chaque pays. Les deux priorités d'action retenues par le Club sont « le leadership et l'*empowerment* » des femmes afin de viser une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les métiers du *Top Management*, et la lutte contre les violences faites aux femmes. Par exemple, le Club des Femmes de Clariane Italie a œuvré pour que soient mis à disposition des logements d'urgence à Brescia pour les femmes victimes de violence. 245 managers italiens ont également été formés en 2023 sur la thématique des violences conjugales, grâce au partenariat avec l'association D.I.R.E. Le réseau regroupe à date plus de 100 femmes dirigeantes et managers, sur la base du volontariat, et est ouvert aux hommes depuis 2022.

Après avoir lancé en 2021 une enquête sur les freins à la mixité au sein du Groupe auprès des cadres dirigeants puis auprès de l'ensemble des managers, le *Clariane Women's Club* anime depuis 2022 des groupes de travail par pays par thématique sur les questions d'équilibre de vie professionnelle et de vie privée, les stéréotypes de genre, le leadership des femmes et l'autocensure.

Ainsi, en 2023, a été lancée une campagne de communication sur les stéréotypes afin d'alerter de manière récurrente sur ce que sont les stéréotypes, leur manifestation et comment les éviter lorsqu'ils conduisent à des comportements limitants tel que le sexisme.

Quatre brochures ont été créées : les stéréotypes envers les personnes LGBT, envers les hommes dans les métiers du soin, envers les femmes victimes de violence domestiques et envers les femmes dans le *Top Management*.

En Belgique, le *Clariane Women's Club* a lancé un parcours de développement personnel pour dix collaboratrices, par le biais d'un programme de mentoring d'une durée d'un an.

En 2023, le *Clariane Women's Club* a souhaité aller plus loin dans la lutte contre le sexisme ; ainsi Sophie Boissard, Directrice générale du Groupe et soutien du *Clariane Women's Club*, a signé le 25 janvier 2024 la Charte #StOpE sexisme engageant le Groupe à poursuivre ses actions, aux côtés de 270 organisations, pour sensibiliser, former, identifier et alerter en cas de situation de sexisme.

Pour la troisième année consécutive, le *Clariane Women's Club* a également lancé et animé la campagne *Orange The World* au sein du Groupe, en partenariat avec le collectif *OneInThreeWomen* (Fondation Agir contre l'exclusion) et les associations partenaires dans les pays telle que D.I.R.E en Italie, ou la Maison des Femmes en France.

À cette occasion, en Italie, un service de soutien et d'accompagnement des femmes victimes de violence a été mis en place, en partenariat avec la Fondation ONDA. Des brochures d'information sur les différents types de violence et les contacts utiles ont été diffusées, un concours « Art in gender » a été organisé afin d'inciter les personnes victimes à partager leur souffrance et demander de l'aide. Tous les salariés étaient invités à porter un masque orange.

L'ensemble de ces actions portées en Italie par le *Clariane Women's Club* lors de la campagne *Orange the World*, et tout au long de l'année, ont permis à Clariane Italie de recevoir le 29 novembre le prix « Standout Woman award » lors d'une cérémonie au Parlement italien.

En France, plusieurs conférences ont été organisées, en présentiel au siège de Clariane et en ligne pour une plus grande participation des équipes des établissements, notamment un webinaire à destination de tous les managers en Europe en partenariat avec la Maison des Femmes, et un webinaire dédié aux managers en France en partenariat avec le Centre d'Information des Droits des Femmes.

Plusieurs outils de communication ont été créés afin de sensibiliser et informer les collaborateurs. En France, le service social a créé une carte de visite spécifique, avec les numéros d'urgence à joindre en cas de violence, et un QR Code permettant d'accéder à de plus amples informations

sur les ressources existantes au sein de l'entreprise et sur les services de proximité en fonction de la localisation ; d'autres outils tels que le violentomètre⁽¹⁾, qui avait déjà été diffusé l'an dernier, et un guide pratique sur les violences conjugales et le rôle du service social ont été diffusés. En Allemagne ont été créés et diffusés des bracelets orange « Korian – we care », un symbole de connexion. Un concours entre établissements a également été organisé afin de récompenser les initiatives les plus marquantes pour sensibiliser sur cette problématique.

S'engager en faveur de la diversité et l'inclusion

La diversité des équipes, de leurs parcours et de leurs expériences constitue la richesse sociale et humaine de Clariane. En 2023, Clariane a choisi d'interroger les salariés dans le cadre de l'enquête annuelle de satisfaction Community Pulse afin de mieux évaluer leur ressenti sur cette thématique. 87 % des salariés indiquent qu'il n'existe pas selon eux de discrimination liée aux origines, âge, genre, culture ou orientation sexuelle au sein du Groupe.

Le Groupe s'engage à donner l'exemple en matière d'inclusion et à favoriser un environnement de travail inclusif qui permet aux collaborateurs d'exprimer tout leur potentiel.

Afin de renforcer ses actions dans ce domaine, Clariane a constitué en 2023 un groupe de travail RH Europe afin d'organiser le partage des bonnes pratiques existantes, puis de déterminer ses axes de travail prioritaires communs. Cela donnera lieu en 2024 à la mise en place de plans d'actions Diversité et Inclusion dans tous les pays, conformément aux engagements pris dans le cadre de la feuille de route RSE du Groupe.

Dans tous les pays, des formations et campagnes de sensibilisation auprès des managers et des équipes sont en place. Clariane Allemagne est signataire depuis 2019 d'une Charte de la diversité. En Belgique, Clariane a lancé début 2020 un programme spécifique dédié à la diversité dans la région de Bruxelles, en partenariat avec l'organisme régional Actiris en charge de la politique de l'emploi. Ce programme a consisté notamment en la mise en place de formations de management de la diversité pour les directeurs d'établissements et une analyse des processus de recrutement au sein de groupes de travail composés de responsables ressources humaines, responsables opérationnels et représentants syndicaux. Clariane s'est vu remettre le Label Diversité pour ses initiatives conduites durant ces deux années.

Un nouveau plan d'action a été élaboré de manière paritaire et est déployé sur la période 2023-2025. Il porte sur quatre domaines : sélection et recrutement, gestion du personnel, sensibilisation et communication interne, positionnement externe.

En Italie, des journées de formation à l'italien ont été organisées en 2023 pour les employés étrangers, à Milan, Gênes et Turin pour déconstruire et tenter d'éliminer les préjugés inconscients qui entravent l'inclusion, afin d'avoir une approche empathique, respectueuse et bienveillante de chaque personne. Ces cours sont organisés en collaboration avec la « Palestra della scrittura ».

(1) Outil d'auto-évaluation visuel avec 23 questions à se poser permettant de repérer la présence ou menace de violences sexistes et sexuelles au sein d'un couple.

En France, Clariane fait partie des entreprises signataires de la Charte de l'autre cercle en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ (lesbienne, gay, bisexuel, transgenre+) depuis 2018. En 2023, Clariane a résigné la charte aux côtés d'autres grands groupes, afin de réaffirmer son engagement et d'intensifier ses actions. Un module de formation *e-learning* a été créé et diffusé auprès de tous. Une communication sur les stéréotypes a été organisée et diffusée auprès du réseau et des sièges en France à l'occasion de la journée de lutte contre l'homophobie le 17 mai.

Clariane promeut le Bien vivre ensemble au travers de ses formations et la diffusion d'un guide dédié à ce sujet. Clariane dispose en interne d'un référent neutralité en charge d'accompagner au besoin sur les sujets liés au communautarisme et à la gestion du fait religieux. Un module *e-learning* a également été conçu pour accompagner les managers sur le principe de neutralité en entreprise.

Au Royaume-Uni, un projet sur la neurodiversité a été lancé en 2022 avec l'aide d'un cabinet externe, dans le but de devenir une organisation neuro-inclusive, en capacité d'attirer, recruter et fidéliser des talents neurodivers. Cette initiative vise à développer un environnement de travail inclusif et de qualité pour des employés ayant tout type de capacités. Certaines formes connues de neurodiversité sont par exemple l'autisme, la dyslexie, un trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité, la dyscalculie, etc.

Durant la première phase du projet, l'ensemble des politiques RH a été audité, tout comme les pratiques et les manières de travailler ; un questionnaire a également été diffusé auprès des salariés et plus de 100 entretiens individuels ont été menés avec les employés. Cette première étape a permis d'établir que 10 % des employés étaient diagnostiqués avec une forme de neurodiversité et que par ailleurs, 20 % s'identifient comme neurodivers. 40 % des employés ont également un membre de leur famille qui est neurodivers. Ces résultats démontrent que la neurodiversité est un sujet majeur dans le quotidien des employés, justifiant ainsi l'importance pour Clariane de devenir une entreprise neuroinclusive.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Fin 2023, le Groupe comptait 2 485 salariés en situation de handicap, soit 4 % sur la base des effectifs ETP permanents du Groupe. Intégrer des personnes en situation de handicap ne se réduit pas au recrutement uniquement. Cette démarche s'inscrit également dans le cadre global de

l'insertion professionnelle, du développement professionnel et du maintien dans l'emploi. Ainsi, Clariane France se distingue par la proportion importante (53 %) de personnes handicapées au sein des apprentis Clariane du « centre de formation des apprentis (CFA) des chefs » monté en 2020 en coopération avec les groupes Accor, Accor Invest, Sodexo et The Adecco Group.

Mission handicap

En 2020, Clariane a renouvelé, avec ses partenaires sociaux, son accord sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap en France sur la période 2021-2023.

Plusieurs engagements avaient été pris dans le cadre de cet accord, notamment autour d'un plan d'embauche de 300 personnes sur les trois ans, dont un plan spécifique de recrutement d'une soixantaine d'alternants mais aussi l'accompagnement de 200 salariés dans le cadre du maintien dans l'emploi.

Le bilan de l'accord à fin 2023 permet de décompter des résultats supérieurs aux objectifs en question. En effet, sur les trois ans de l'accord, ce sont 320 salariés qui ont été recrutés. Le plan spécifique alternance a également été tenu puisque 109 apprentis en situation de handicap ont rejoint les effectifs. Enfin, ce sont 487 nouvelles situations de handicap qui ont pu être accompagnées par le service interne de Clariane France, la mission handicap. Des négociations avec les partenaires sociaux ont été engagées fin 2023 pour poursuivre cette dynamique autour d'un nouvel accord collectif.

En 2023, des actions spécifiques ont été menées parmi lesquelles :

- la mise en place d'un audit d'accessibilité numérique (RGAA) sur les sites corporate ainsi que la formation à l'accessibilité des contenus éditoriaux pour les équipes contributrices ;
- une grande campagne de sensibilisation autour du handicap pendant la Semaine européenne de l'emploi des personnes handicapées, accompagnée par trois athlètes paralympiques dans la perspective des JO de Paris 2024.

Par ailleurs, en Italie, il existe des accords régionaux concernant l'emploi des travailleurs en situation de handicap. Depuis 2022, un projet vise à intégrer des personnes atteintes de troubles psychiques dans les régions de Turin, Rivoli, Lanzo Torines, en collaboration avec la région du Piémont. En Espagne, au moins 2 % de nos employés sont des employés en situation de handicap, conformément à la législation applicable.

COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP (ETP)



Pas de données collectées pour les Pays-Bas, où il n'existe pas d'obligation de reporting réglementaire.

Un dispositif de rémunération attractif, équitable et confortant le contrat social Clariane

Le dispositif de rémunération de Clariane est un élément clé dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il répond à plusieurs enjeux :

1. attirer et retenir les talents ;
2. les associer aux fruits de la croissance de l'entreprise ;
3. garantir des niveaux de rémunérations compétitifs ;
4. garantir une rétribution équitable.

Les politiques de rémunération visent à valoriser l'engagement individuel et la performance collective. Les priorités de ce dispositif de rémunération sont de proposer aux collaborateurs une rémunération globale attractive, qui reconnaît les compétences et l'engagement professionnel, notamment dans un contexte concurrentiel élevé et de pénurie des effectifs de soins.

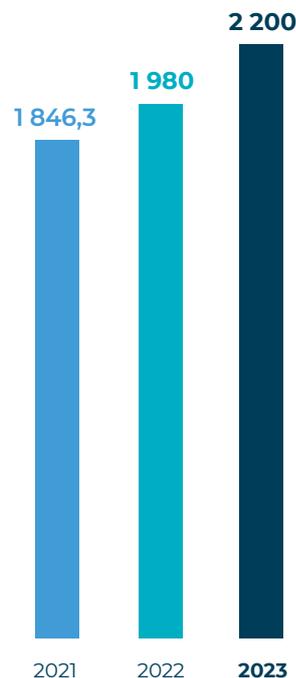
Le dispositif de rémunération est ainsi porté par les engagements pris vis-à-vis des collaborateurs et le contrat social de l'entreprise (prime de cooptation, prime de tutorat, grilles de rémunération en accord ou au-dessus du marché local). Il s'inscrit dans une approche globale de transparence et de reconnaissance des salariés, prenant en compte les éléments de rémunération et les avantages sociaux.

Le dispositif de rémunération dans chaque pays se compose d'un salaire de base, qui est fixé en fonction du marché local et des grilles conventionnelles propres à chaque pays, d'une rémunération variable pour certaines catégories de cadres (modalités variables selon les pays et les fonctions), et d'avantages sociaux conformes aux législations et aux pratiques nationales.

Dans tous les pays où le Groupe est implanté, les dispositifs et objectifs d'égalité professionnelle femmes-hommes sont appliqués.

Clariane s'assure que les augmentations de salaire et les rémunérations liées à une promotion sont équitablement réparties en proportion des femmes et des hommes de l'entreprise. Les « ratios d'équité », c'est-à-dire l'écart entre la rémunération moyenne ou médiane des collaborateurs et celle de la Directrice générale et du Président du Conseil d'administration, sont également communiqués dans le cadre du rapport de rémunération au paragraphe 4.2.2.3 dans le présent Document d'enregistrement universel.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GROUPE EN MASSE SALARIALE EN M€ (EXCL. IFRS 16)*



* Salaires, bonus et répartition des bénéficiaires, hors charges sociales et hors activité de résidences service en France

Dans tous les pays, le dispositif de rémunération est adapté aux situations locales (tension sur l'emploi, ou encore réglementations locales de refinancement des dépenses de santé). Il est régulièrement revu en concertation avec les partenaires sociaux.

En France, le dispositif de rémunération est complété par un dispositif d'épargne salariale associant les équipes à certains objectifs du Groupe.

En 2022, Clariane a proposé à ses collaborateurs de l'UES France, et de tous les pays dans lesquels Clariane est présent, un plan d'actionnariat réservé aux salariés.

Ce plan d'actionnariat salarié, appelé KORUS 2022, a permis aux collaborateurs de devenir indirectement actionnaires du Groupe avec des conditions préférentielles, un abondement de la part de Clariane correspondant à 100 % du montant

investi, dans la limite de 200 euros bruts, et la garantie de la protection de l'investissement initial. En renforçant la part des salariés dans son capital, Clariane a souhaité les associer plus étroitement aux résultats des projets de transformation et d'innovation portés par le Groupe sur le long terme. Près de 15 % des collaborateurs éligibles ont participé à l'offre, soit plus de 9 250 collaborateurs. En France et en Italie, l'opération a remporté une forte

adhésion, avec une souscription de près de 25 % dans chacun des pays. À fin 2023, la part d'actionnariat salarié était de 2,75 %.

Chez Clariane, chaque salarié est reconnu en tant qu'acteur du projet d'entreprise, et ce dispositif contribue à valoriser leur engagement au service des personnes âgées et fragiles, et à renforcer leur sentiment d'appartenance.

3.3.2.5 Un dialogue social présent dans le quotidien des équipes et intégré dans la gouvernance

Le Groupe place le dialogue social au cœur de ses dispositifs de ressources humaines. La diversité des équipes, l'implantation des établissements au sein de différents territoires, la nature et les conditions d'exercice de nos métiers nous conduisent à entretenir un dialogue social continu de qualité qui se fonde sur :

- les valeurs du Groupe ;
- l'écoute et l'accompagnement des équipes ;
- un respect mutuel ;
- la recherche de solutions pragmatiques au plus près du terrain.

Le dialogue social s'effectue sur quatre niveaux au sein de notre Groupe : à l'échelon européen, national, régional et local.

À l'échelon européen, Clariane a poursuivi en 2023 un dialogue social nourri, conformément et au-delà des termes de l'accord de constitution du Comité d'entreprise européen signé en 2019 puis de l'accord sur l'implication des salariés dans la société européenne (CE-SE) négocié et signé en 2022.

Les membres titulaires et suppléants du Bureau ont été formés en 2023 par un binôme composé d'une experte du cabinet Newbridges et d'un ancien Secrétaire CEE du groupe Solvay, afin de mieux comprendre les enjeux de l'accord CE-SE et leur rôle en tant que membre élu au Bureau.

Les informations sur la situation économique, sociale et financière sont régulièrement délivrées au cours de réunions plénières du CE-SE et du Bureau, avec la participation systématique des directeurs du Groupe et notamment de sa Directrice générale.

En complément, un dialogue social européen est conduit depuis trois ans :

- sur la problématique de l'absentéisme et l'amélioration du contrat social Clariane grâce aux réunions du groupe de travail social :
 - la tenue de ce groupe de travail a permis d'aboutir à l'adoption à la majorité du Comité européen de la Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme (cf. section Réduire l'absentéisme – une priorité managériale),
 - sur la santé sécurité au travail : la tenue de plusieurs réunions du groupe de travail dédié Santé sécurité, regroupant des délégués de tous pays et de toutes les organisations syndicales avait permis d'aboutir en 2021 à l'adoption du protocole européen sur la santé sécurité ;

- en 2023 a également été créé un groupe de travail sur la RSE et la formation, en lien avec les engagements de la société à mission. Ce groupe se réunit deux fois par an, avec la participation du directeur RSE du Groupe et du directeur de la formation, afin de permettre des échanges sur l'Université Clariane au sein des pays et suivre l'avancement des initiatives répondant aux objectifs de notre qualité de société à mission. La représentante du CE-SE au Comité de mission participe également à ce groupe de travail.

En 2023, Clariane a décidé d'engager avec son Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE) une négociation sur la Charte européenne des principes fondamentaux du dialogue social, afin de définir les principes d'action et de négociation communs à tous les pays, tout en tenant compte des spécificités liées à la législation et à la situation sociale du pays.

Pour cela, une série d'interviews a été conduite par un prestataire externe auprès des DRH, directeurs opérationnels et représentants du personnel de chaque pays, afin d'identifier les enjeux, points forts et points d'amélioration du dialogue social, et d'aborder la négociation de la Charte européenne à l'aune d'un diagnostic exhaustif et objectif.

Un groupe de négociation a ensuite été constitué, avec les membres du Bureau CE-SE, des représentants syndicaux non présents au Bureau et un représentant de l'EPSU (Fédération des employés et employés des services publics). À l'issue d'une période de négociation d'une durée de neuf mois, la charte a été soumise au vote du CE-SE puis signée de manière tripartite par Sophie Boissard, Directrice générale Clariane, Bonaventure Muhigana, Secrétaire du CE-SE au nom du CE-SE et Jan Willem Goudriaan, Secrétaire général de l'EPSU.

Le développement du dialogue social à tous les niveaux, local, national, l'expression et information des salariés, les moyens et la reconnaissance des représentants du personnel, le rôle essentiel des managers constituent des points majeurs de la charte.

Pour accompagner les managers, un focus est apporté sur la formation au dialogue social. La formation des directeurs de site au dialogue social est également un des engagements de la feuille de route RSE du Groupe. 100 % devront être formés à horizon 2026.

D'une durée de quatre ans, la charte doit faire l'objet de discussions avec les partenaires sociaux au niveau local afin d'être adaptée et transposée dans le pays, dans les six mois après sa signature.

Des indicateurs de suivi ont été définis et seront suivis par le CE-SE.

CHARTRE CLARIANE DES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU DIALOGUE SOCIAL



Au niveau sectoriel européen, Clariane poursuit les échanges avec les acteurs du dialogue social européen, tels que la fédération syndicale UNI Care et plus particulièrement l'EPSU, qui est l'expert désigné auprès du CE-SE, afin de rechercher ensemble les réponses aux défis du secteur du soin en Europe, grâce à un dialogue continu et renforcé.

Depuis 2020, Clariane est engagé au sein de l'initiative internationale *Global Deal*, co-pilotée par l'OCDE et l'OIT et soutenue en France par le ministère du Travail, qui regroupe des grandes entreprises, des fédérations syndicales et des institutions, avec pour objectif de promouvoir le dialogue social international. La Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social a été présentée dans ce cadre.

Dans tous les pays où il opère, le Groupe favorise un dialogue social ouvert et de qualité, porté par le management et respectueux des instances représentatives du personnel à tous les niveaux de l'entreprise. Par ailleurs, il est rappelé que 100 % des salariés sont couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif (hors Royaume-Uni).

En Allemagne, une instance de dialogue national a été installée « Forumbetriebsrat » qui regroupe 20 représentants des Comités d'entreprise locaux. Cette instance se réunit tous les mois et permet des échanges sur les projets de

Clariane en Allemagne impactant l'ensemble du territoire. Des accords d'entreprise signés au niveau européen et dans les différents pays du Groupe couvrent les salariés de Clariane sur les thématiques telles que la rémunération, la santé et sécurité, la participation et l'intéressement (en France), et les conditions de travail.

En France, le dialogue social dépasse largement les exigences légales et réglementaires. L'accord sur le dialogue social signé en 2019 a été renégocié et signé le 12 mai 2023, avant la tenue des élections professionnelles qui se sont déroulées en novembre.

Dans le cadre de ce nouvel accord, les parties ont convenu de maintenir les niveaux de mise en place des instances, dans un souci de continuité et de stabilité du dialogue social. Plusieurs Comités sociaux économiques d'établissement (CSEE) sont mis en place, couvrant chacun plusieurs établissements : quatre CSEE pour l'activité Senior, quatre CSEE pour l'activité Santé, un CSEE pour les fonctions support et directeurs d'établissement. Il est convenu que les CSEE se réunissent au moins onze fois dans l'année lors de réunions ordinaires. Chaque membre bénéficie de 24 à 27 heures de délégation par mois. Un Comité social économique central (CSEC) est constitué, avec des membres élus par chaque CSEE.

Chaque organisation syndicale représentative peut désigner un représentant syndical au CSEE et au CSEC. Cinq commissions sont constituées au sein du CSEC : santé, sécurité et conditions de travail, économique, formation, égalité professionnelle, aide au logement. Des délégués syndicaux sont nommés par les organisations syndicales représentatives sur chaque périmètre du CSE, lesquels bénéficient de 20 heures de délégation par mois.

Il est convenu que chaque organisation syndicale puisse désigner jusqu'à trois délégués syndicaux centraux, pour lesquels le crédit d'heures est porté à 60.

Pour chaque CSEE est mise en place une Commission santé sécurité conditions de travail (CSSCT). Chaque membre bénéficie de 20 heures de délégation par mois.

Un référent chargé d'informer et d'orienter les salariés en matière de lutte contre le harcèlement et les agissements sexistes est désigné par le CSEE parmi ses membres.

Même si le cadre légal n'impose pas la mise en place de représentants de proximité, les parties ont maintenu cette disposition dans ce nouvel accord. Deux représentants de proximité par site sont désignés, bénéficiant de 10 à 20 heures de délégation selon les effectifs du site.

En complément, la direction France organise chaque année un séminaire national sur le dialogue social réunissant les directeurs régionaux, les Responsables ressources humaines et les délégués syndicaux des organisations syndicales représentatives. La thématique de la prévention des accidents du travail était à l'ordre du jour de ces deux jours de séminaire en 2023.

Organisation du dialogue social par pays

							
ESPAGNE	ITALIE	PAYS-BAS	BELGIQUE	ALLEMAGNE	FRANCE	ROYAUME-UNI	EUROPE

Existence d'accords collectifs sur la rémunération	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	
Type d'accord	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel et local	Sectoriel		
% de collaborateurs concernés par un accord collectif	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %		
Organisations syndicales représentatives	UGT, CCOO	CISL, CGIL, UIL		ACV Puls, CNE, BBTK, SETCa	Verdi (pour quelques accords locaux)	UNSA, CFDT, CGT, FO		
Accords d'entreprise signés en 2023	Non	Non	Non	Convention collective de travail relative à l'organisation de la consultation sociale Élections 2024 et la concertation sociale	Accords locaux sur les conditions de travail	Accord relatif au dialogue social Protocole d'accord préélectoral Accord collectif sur la mobilité interne dans le cadre de la relocalisation de Clariane Les Palmiers Avenant à l'accord relatif à la durée à l'organisation du travail au sein de Petits-Fils		Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social Déclaration commune CE-SE sur le plan de refinancement du Groupe

3.3.2.6 C-Pulse : le baromètre social interne de Clariane

L'enquête de satisfaction des salariés du Groupe, nommée *C-Pulse* a lieu tous les ans depuis 2021 et concerne tous les salariés Clariane. Des questions récurrentes sont posées pour mesurer la satisfaction au travail, l'engagement, la motivation et le taux de recommandation des salariés à des personnes qui recherchent un emploi ou un service pour une personne âgée ou fragile de leur entourage (*Net Promoter Score*).

La participation a été de 65 % en 2023, permettant d'analyser plus de 40 000 réponses dont 75 % en provenance de non-managers.

Réalisée en novembre 2023 en partenariat avec Ipsos, l'enquête *C-Pulse* a révélé un taux d'engagement toujours élevé des salariés, en progression continue chaque année, à 79 % (vs 78 % en 2022). Les salariés sont satisfaits à 85 % de leur travail, ce qui représente dix points de plus que le *benchmark* établi par Ipsos.

Ces résultats donnent lieu à une analyse fine aux niveaux Groupe, pays, région et établissement afin de visualiser au plus près du terrain les points de satisfaction et d'amélioration. Les résultats sont communiqués à tous les directeurs de département et de région, puis aux directeurs d'établissement, qui partagent les résultats avec leurs équipes.

Les attentes exprimées en 2023 concernent la visibilité sur les parcours de développement professionnel et sur un accompagnement psychologique en cas de situation de stress. En réponse à des attentes exprimées sur la formation dans les enquêtes précédentes, un vaste chantier de refonte de l'offre de formation a été lancé visant à simplifier l'accès

aux formations et aux parcours qualifiants, mais aussi à donner plus de visibilité et d'opportunité aux salariés qui souhaitent évoluer dans l'entreprise. Ainsi en 2023, la formation est citée parmi les thématiques sur lesquelles des progrès notables ont été réalisés, tout en étant également citée comme un axe d'amélioration. Les travaux en cours au sein des pays dans le cadre du projet de l'Université Clariane répondent à ces attentes. Les points concernant la formation, la connaissance de sa rémunération et ses avantages sociaux, l'équilibre de vie personnelle/professionnelle et le soutien du management sont en progression depuis l'an dernier. Le sentiment de reconnaissance au travail est quant à lui en légère régression et nécessite une attention particulière, s'inscrivant dans l'objectif de Considération de l'entreprise, intégré à ses statuts, en sa qualité de société à mission.

L'analyse des résultats quantitatifs et des verbatims par chaque directeur d'établissement permet à chacun de mettre en place des initiatives adaptées aux attentes, avec parfois un effet immédiat sur l'ambiance de travail, telles que le réaménagement de la salle de pause, ou la mise en place de moments informels de célébration et d'échange (célébration des anniversaires, réunion informelle autour du café ou du goûter par exemple).

L'enquête *C-Pulse* 2023, en continuité avec les résultats 2022, révèle le besoin de travailler sur l'image employeur, dans un contexte où le secteur des services aux personnes âgées a été très affecté. Courant 2023, un travail a ainsi été réalisé sur la marque employeur, pour être déployé en 2024.

3.3.3 Attirer et développer les talents pour assurer la qualité des soins

3.3.3.1 Anticiper les besoins massifs de personnel dans les années à venir

Le secteur du soin connaît en Europe des besoins massifs de personnel. Ces besoins sont liés à l'évolution démographique des sociétés, à la tension sur le marché du travail – aggravée par le contexte de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 – et au fait que ces métiers sont subordonnés à l'acquisition de diplômes d'État, dont le nombre peut être réglementé. Les instituts de formation, soumis à l'approbation des autorités, n'attirent pas assez de candidats localement pour former le nombre de personnes requis à moyen terme et/ou subissent des quotas du fait de la réglementation nationale/régionale.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le nombre de recrutements d'infirmiers et d'aides-soignants nécessaire en Europe de

l'Ouest est estimé à 1,2 million d'ici 2025 : 720 000 postes sont à pourvoir dans le cas d'un remplacement et 480 000 nouveaux postes seront à créer, pour répondre à la hausse des demandes de soin, compte tenu du vieillissement de la population. Or, les systèmes de formation existants permettraient de couvrir uniquement 60 % des besoins, soit un déficit d'environ 100 000 soignants par an d'ici 2025. Ce bilan ne comprend pas les besoins nouveaux des soins à domicile. Le déséquilibre est d'autant plus préoccupant que la croissance prévue dans le secteur des services des soins et de l'accompagnement des personnes âgées ou fragiles sera sans aucun doute forte dans les années qui viennent.

3.3.3.2 S'appuyer sur une direction des compétences pour développer les talents

À l'aune de ce constat, Clariane anticipe cette évolution du secteur en s'appuyant sur ses communautés métiers pour développer les compétences requises pour ses activités d'aujourd'hui, et aussi pour anticiper et développer les compétences liées à ses nouvelles activités.

Le Groupe a mis en place des filières et des communautés-métier dans chaque pays où il opère.

Chaque filière-métier pour mission :

1. de réfléchir aux évolutions du métier et notamment à l'évolution des compétences attendues pour chaque métier ;

2. de décrire les parcours qualifiants propres à chaque métier ;
3. de prescrire les besoins de formation en conséquence ;
4. de travailler en étroite coopération avec les écoles et l'écosystème de formation en lien avec les métiers ;
5. de faire connaître les bonnes pratiques propres à chaque métier pour contribuer à la montée en compétences des salariés du métier concerné.

Le Groupe a défini en 2019 quatre grandes filières (médical et soin, opérations, services, fonctions support) qui regroupent 30 métiers principaux. Ce référentiel métiers sert aussi de socle au système d'information portant le développement des collaborateurs et des carrières, appelé « C-Talents ».

Dès 2022, l'accent a été mis sur quatre grandes communautés métiers : les directeurs d'établissement, les infirmiers, les aides-soignants, et les chefs cuisiniers et cuisiniers.

Depuis leur création, ces quatre Comités métiers ont lancé une réflexion sur les compétences en collaboration avec les Universités et Académies Clariane. L'objectif de la démarche est d'évoluer d'une approche classique de l'offre de formation à une approche axée sur les compétences, pour pouvoir accompagner les collaborateurs de manière plus efficace. Une matrice commune de compétences a été adoptée, ancrée dans les valeurs du Groupe. Cette matrice, divisée en *hard skills* et *soft skills*, donne un cadre tout en laissant la place à l'expression des spécificités des pays du Groupe.

Hard skills	Compétences professionnelles	Connaissances
	Compétences méthodologiques	Savoir-faire
Soft Skills	Se connaître et prendre soin de soi	
	Compétences relationnelles	
	Leadership	Savoir-être

La formation, comme vecteur d'attractivité, de développement et de fidélisation de ses salariés et futurs salariés, est une des priorités stratégiques du Groupe.

Elle est fondamentale pour assurer la qualité du soin et être en mesure de répondre aux besoins évolutifs des activités. Chez Clariane, elle est axée sur les objectifs :

- d'attirer et de former des publics externes pour rejoindre Clariane ;
- de former les salariés de Clariane pour faire évoluer leur carrière au sein de l'entreprise.

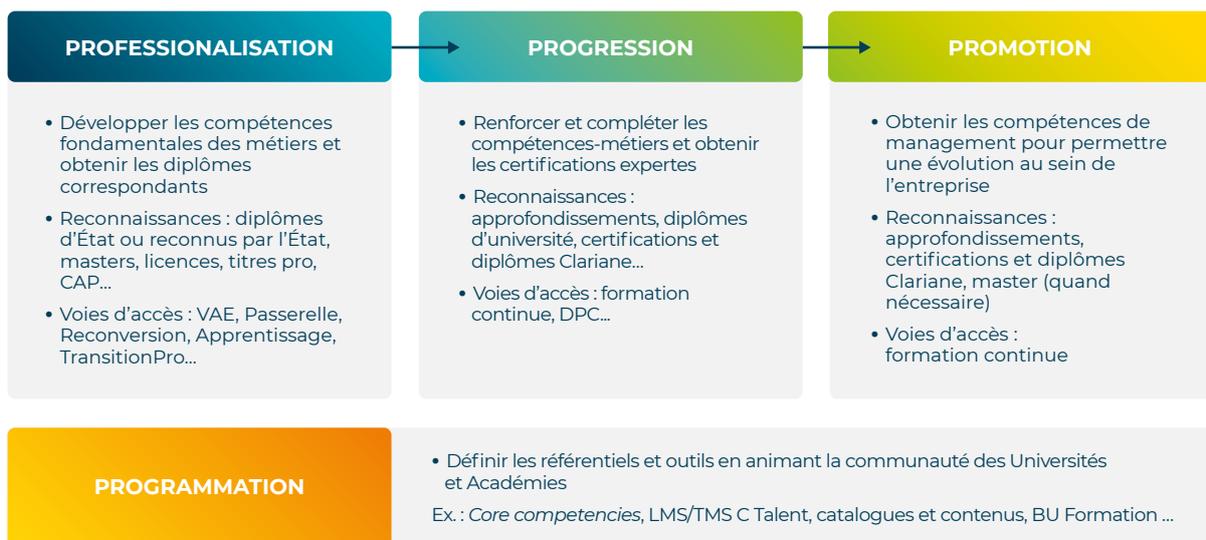
À cet effet, le Groupe a mis en place une politique de formation, portée par les Universités et Académies Clariane, qui mobilisent les salariés et les futurs salariés de Clariane selon quatre voies :

- la voie de la formation initiale : pour permettre aux personnes concernées de rejoindre Clariane *via* des parcours de formation qualifiante, notamment des apprentissages favorisant l'insertion professionnelle des jeunes ;
- la voie de la formation professionnelle continue : pour cultiver des viviers de talents internes et mobiliser le recrutement interne. L'objectif est de fidéliser les collaborateurs en leur donnant l'opportunité de poursuivre leur carrière au sein du Groupe *via* la formation professionnelle continue ;
- la voie de la validation des acquis de l'expérience : pour permettre aux salariés de suivre un parcours de développement qualifiant, tout en restant salarié ;
- la voie de la reconversion professionnelle : pour diversifier les canaux de recrutement du Groupe, en se centrant sur l'innovation sociale et en recrutant différemment.

Ainsi, en 2023, pour accélérer et élargir ces initiatives, le Groupe a créé la Direction des compétences dont les axes prioritaires sont la professionnalisation, la progression et la promotion.

MISSIONS DE LA NOUVELLE DIRECTION CLARIANE COMPÉTENCES

Contribuer par le développement des compétences à la ...



3.3.3.3 Accélérer la promotion et le développement des programmes qualifiants pour les salariés et les publics externes



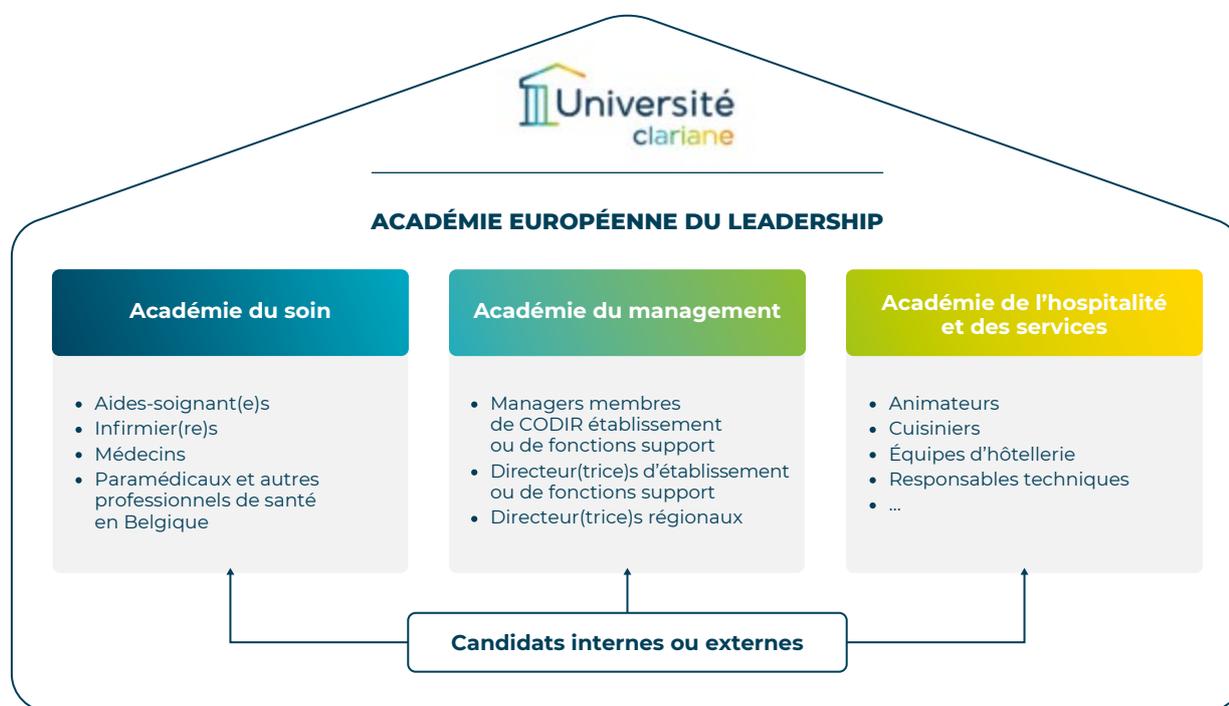
En 2023, dans le cadre du passage à la qualité de société à mission, et pour renforcer l'offre de programmes qualifiants et en assurer la visibilité, le Groupe a lancé l'Université Clariane pour :

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

- communiquer plus largement auprès de ses salariés et du public externe dans un objectif de recrutement ;
- développer l'offre de programmes diplômants et certifiants à travers chacun des Comités pédagogiques.

À titre d'exemple, le site internet de l'Université Clariane France a été lancé avec succès en juillet 2023 (<https://www.universite.clariane.com>) ainsi que le site de l'Université Clariane Italie en fin d'année (<https://gruppo.korian.it/corporate-university/>).

Clariane est mobilisé sur la formation pour attirer, faire évoluer et fidéliser ses salariés et futurs salariés. Le but est de développer et accroître le nombre de formations qualifiantes proposées par notre université d'entreprise afin de permettre à nos employés de développer leurs qualifications, améliorer leur employabilité et faire évoluer leur carrière.



Chaque pays du Groupe est amené à déployer ce dispositif dans son propre environnement et contexte.

Ainsi l'Université Clariane France a été inaugurée le 5 décembre en présence de plusieurs centaines de collaborateurs et des Directions générales Groupe et France, à l'occasion de la remise des diplômes 2023 aux salariés.

Chaque pays propose, à partir des besoins métiers, des programmes de formation destinés à l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation. En 2023, 40 542 salariés ont complété au minimum une formation dans l'année et 804 792 heures de formation ont été réalisées.

Les rôles des Universités

Leurs principales missions sont les suivantes :

- support aux métiers et aux opérations pour les formations obligatoires sur les fondamentaux du Groupe : valeurs, politiques de soin *Positive Care*, sécurité des résidents, patients et salariés ;
- définition, suivi et maintenance des parcours qualifiants au sein de chaque métier ;
- production de contenus pédagogiques innovants sur les fondamentaux de l'offre de soin et de qualité Clariane ;

- gestion des partenariats avec des écoles et des institutions pédagogiques ;
- organisation de l'intégration de tous les nouveaux collaborateurs ;
- mise en place, à la demande, de *coaching* et de support psychologique.

En complément, les Universités jouent un véritable rôle dans l'animation de la formation *via* des réseaux de formateurs internes. Ces formateurs internes, qui sont des experts dans leurs domaines, partagent leur savoir-faire et leur expertise avec les équipes, grâce aux formations obligatoires et aux programmes de développement professionnel.

3.3.3.4 Proposer une offre de formation contribuant aux engagements RSE du Groupe

La formation qualifiante est un des piliers de l'engagement RSE de Clariane, avec une cible rehaussée à 10 % des effectifs engagés dans un parcours qualifiant en 2023. Cela permet de répondre aux enjeux de recrutement par la mobilité et la promotion sociale internes, tout en répondant aux exigences croissantes de qualité des soins et de satisfaction des résidents et des familles.

En 2023, 7 171 collaborateurs Clariane en Europe ont été engagés dans un parcours qualifiant, soit 11,7 % des ETP, marquant une confirmation de l'évolution significative par rapport à 2021 (9,7 %) et presque trois fois supérieure à 2019 (4 %).

Les parcours de formation portés par les Universités Clariane sont nombreux et divers. Une large partie est dédiée aux métiers du soin, mais également à ceux de l'hôtellerie et de la restauration et du management.

Le Groupe a engagé une révision de ses modalités de suivi de l'ensemble des parcours qualifiants : dès début 2024, le suivi des parcours sera aussi analysé par métier, à l'échelle européenne.

Une offre de formation renouvelée et alignée à l'échelle européenne

Pour adapter son offre de formation selon les besoins évolutifs des activités du Groupe, l'offre de formation est réévaluée chaque année autour de quatre axes principaux :

- programmes d'intégration ;
- formations Clariane obligatoires ;
- formations animées sur site ;
- développement des parcours qualifiants.

Parmi les formations obligatoires Clariane, on retrouve notamment : les valeurs, le *Positive Care*, la santé et la sécurité des résidents et des patients, l'hygiène, la sécurité et le circuit du médicament.

L'apprentissage pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Clariane a également fait le choix de former *via* l'apprentissage sur ses principaux métiers, avec un focus sur les métiers d'aides-soignants et de cuisiniers. Fin 2023, le Groupe comptait 3 116 apprentis, dont 2 051 en Allemagne et 1 065 en France. Au total, le nombre d'apprentis au sein du Groupe représente 5 % des ETP à fin décembre 2023.

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

L'apprentissage en Allemagne

En Allemagne – où l'apprentissage était déjà fortement développé – un nouveau système d'apprentissage appelé « Generalistik » est entré en vigueur en 2020. Il a réformé en profondeur la formation des apprentis en imposant notamment un tuteur obligatoire pour dix apprentis. Dans un contexte concurrentiel accru sur les mêmes postes, le programme Generalistik permet non seulement de nouer des partenariats renforcés avec les écoles et universités de soin proches de nos établissements, mais surtout de renforcer la qualité de la relation et de la formation avec les apprentis, afin d'améliorer le taux de transformation des apprentis en CDI, par un prérecrutement et une meilleure fidélisation des jeunes en formation.

L'apprentissage en France : le premier centre de formation d'apprentis dans les métiers du soin

Après la création d'un centre de formation d'apprentis (CFA) des chefs avec quatre autres entreprises en 2019, Clariane a été le premier Groupe en France à lancer son propre centre de formation d'entreprise pour la formation d'apprentis des métiers du soin, porté par l'Université Clariane France.

Le CFA des métiers du soin dispense la formation au diplôme d'État d'aide-soignant par la voie de l'apprentissage, classique pour une durée de 18 mois environ mais également accéléré en près de 11 mois avec des parcours « partiels » prenant en compte les dispenses sur ce diplôme. La formation intègre des temps d'enseignement théorique avec une formation sur le terrain, dont la moitié effectuée dans une maison de retraite médicalisée Korian ou une clinique Inicea. À l'issue de leur formation et à l'obtention de leur diplôme, ils pourront se voir offrir un poste d'aide-soignant au sein du réseau d'établissements Clariane.

Le Groupe propose également à ses salariés en CDI, qui répondent au critère d'âge et qui sont désireux de suivre une formation d'aide-soignant, de suspendre leur CDI le temps de la formation et de passer en contrat d'apprentissage CDI. Ce statut leur garantit un maintien de salaire, de pouvoir devenir aide-soignant une fois le diplôme obtenu, et, en cas d'échec, de pouvoir retrouver leur poste initial.

Lancé avec une première promotion en 2021, le CFA des métiers du soin compte désormais 300 apprentis aides-soignants, sur un volume total de 600 apprentis aides-soignants au sein du groupe. Le CFA des métiers du soin a également mis en place une filière dédiée au métier d'infirmier, et accueille ses apprentis en deuxième et troisième années de formation au diplôme d'infirmier diplômé d'état (IDE).

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

Un des leviers forts de la promotion sociale au sein de Clariane, la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE), permet aux salariés de poursuivre un parcours qualifiant, en restant salarié en même temps.

En France, ce dispositif permet aux salariés justifiant d'une expérience professionnelle, d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, et ce, sans avoir à reprendre un cursus scolaire. Fin 2022, Clariane a ouvert l'accès au dispositif pour les personnels faisant fonction d'aide-soignant (y compris en CDD). En 2023 en France, plus de 1 000 collaborateurs étaient engagés en VAE et accompagnés tout au long de leur parcours par l'Université Clariane.

Le taux de réussite d'obtention de ces diplômes est de 78 % et spécifiquement de 68 % sur le diplôme d'aide-soignant, soit plus du double de la moyenne nationale (30 %), et ce grâce à l'accompagnement individualisé et renforcé avec des tuteurs de l'Université Clariane.

Promouvoir la voie des parcours de reconversion

Le Groupe communique régulièrement sur ses offres d'emploi et de carrière, par le biais de différents canaux, dont les réseaux sociaux. En complément, des initiatives ont été mises en place dès 2021, pour élargir les canaux de recrutement, diversifier les viviers de talent, et attirer des nouveaux talents. Ces initiatives sont une illustration de l'innovation sociale menée par le Groupe pour développer des solutions gagnant-gagnant et réduire le risque d'exposition trop élevé aux recrutements externes, dans un contexte encore important de rotation des effectifs.

Le dispositif « Passerelles » en France

Lancée officiellement en avril 2021, l'initiative Passerelles s'appuie sur le dispositif Transitions Collectives de l'État français. Ce dispositif s'adresse aux entreprises devant ajuster leurs effectifs dans le cadre d'accords de gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP). Ce système permet par exemple à des salariés du secteur des services de se reconverter via une formation qualifiante, débouchant sur le diplôme d'aide-soignant.

Ce parcours de reconversion professionnelle en immersion dans l'un de nos établissements permet aux collaborateurs arrivés en deuxième partie de carrière d'évoluer vers un nouveau métier. Au terme de leur formation, et à l'obtention de leur diplôme, ils sont embauchés au sein de Clariane en CDI. Ce projet a également permis aux équipes de l'Université Clariane France de revisiter le parcours qualifiant pour devenir aide-soignant, dans le cadre du diplôme d'État, en intégrant des modules digitaux et des innovations pédagogiques liées à la politique de soins Clariane et à l'approche *Positive Care* du Groupe. Les premières personnes diplômées ont été recrutées dès fin 2022 dans les établissements en tant qu'aides-soignantes. Ce projet de reconversion vers les métiers du soin, y compris pour des non-soignants, illustre la volonté de Clariane d'œuvrer de manière engagée et responsable pour l'emploi en France. Ceci, grâce à un parcours innovant sur le plan pédagogique et motivant pour les salariés concernés par des plans de restructuration dans leur entreprise d'origine, tout en leur permettant de rejoindre des métiers de cœur et d'engagement.

Parcours de reconversion en Italie

Des parcours de reconversion pour devenir aide-soignant (OSS, *Operatore Socio Sanitario*) sont également proposés par Korian en Italie, en collaboration avec Adecco dans la région de Milan et en lien avec l'association de réinsertion D.i.Re, partenaire de Clariane de longue date et permettant de réserver une partie des postes ouverts à des femmes victimes de violence conjugale.

Formation continue des directeurs d'établissement

La formation continue des directeurs d'établissement a évolué, du programme s.Keys à WAYS (*We are At Your Side*). En 2020, le groupe Clariane a développé le premier programme européen de formation des directeurs d'établissement. Baptisé s.Keys - *Skills for share*, ce programme qualifiant s'adresse à tous les directeurs d'établissement en poste et vise à établir un cadre de référence de management commun à travers l'Europe.

Lancé le 16 septembre 2020, ce programme a réuni au total 720 directeurs d'établissement dans six pays (France, Allemagne, Belgique, Italie, Espagne, Pays-Bas). La première promotion a été diplômée le 15 novembre 2023.

Suite aux retours d'expérience de ces trois années, une nouvelle version de s.Keys, nommée WAYS pour *We are At Your Side*, a été développée en 2023. Cette nouvelle version répond aux besoins individuels en fonction des profils des apprenants suite à une évaluation initiale. De plus, il est proposé sur une durée plus courte de 12 mois.

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



La première promotion de 26 directeurs d'établissement a été lancée en France fin janvier 2024. Clariane souhaite développer ce programme à travers le Groupe et l'étendre à tous ses managers. Le Groupe a également inclus dans son

Standard (manuel qualité) aligné avec la norme ISO 9001, un référentiel de management centré autour des rituels de management et applicable à tous les sites.

3.3.4 Être un acteur social responsable engagé

Ancré dans les territoires, au sein de tous les pays dans lesquels il opère, le Groupe joue un rôle essentiel de cohésion et d'inclusion locales. La croissance des activités de Clariane est étroitement liée à son rayonnement territorial et à son implication sociale bénéficiant à l'ensemble des parties prenantes locales.

Conscient de sa responsabilité sociétale, Clariane s'est engagé à soutenir l'insertion sociale, le retour vers l'emploi, la cohésion sociale et l'inclusion des populations fragiles.

3.3.4.1 Acteur engagé dans la lutte contre les violences faites aux femmes

Le Groupe est particulièrement sensible à la prévention des violences faites aux femmes. En 2023 en France, le service social a renforcé sa communication auprès des équipes, afin de faire connaître les contacts clés en cas de besoin : numéro 3919, contact du service social, QR code des centres d'information sur les droits des femmes (CDIFF) et a choisi de diffuser une carte de visite anonymisée listant ces contacts, afin que les femmes qui en ont besoin aient connaissance et facilement accès aux différents services.

Il a été évalué que 21 % des accompagnements menés sur la durée par le service social en France concernent des salariées victimes de violences intrafamiliales. 100 % sont des femmes. Le service social leur a apporté une aide au logement, des aides financières, des démarches juridiques.

Des campagnes d'information ont été poursuivies en 2023 afin de prévenir et d'accompagner les femmes victimes de violence, en partenariat avec les associations expertes dans le domaine, telles que la Fondation FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion). Clariane est ainsi membre co-signataire avec la Fondation FACE du premier réseau d'entreprises européennes engagées contre les violences faites aux

femmes. Baptisé « Une femme sur trois » ce réseau réunit notamment la Fondation Kering, Carrefour, BNP Paribas et L'Oréal.

Dans le cadre de ce réseau, l'Université Clariane France a élaboré un module de formation en *e-learning*, pour informer et sensibiliser les managers et collaborateurs sur la thématique des violences conjugales. La campagne Orange the World dans laquelle Clariane s'est engagé dès 2021 est chaque année l'occasion de promouvoir cette formation largement dans tous les pays.

Clariane a poursuivi son partenariat en 2023 avec la Maison des Femmes de Saint-Denis, dans la banlieue de Paris. Cette structure est un lieu de refuge qui accueille des femmes vulnérables ou victimes de violences, et met à disposition une équipe pluridisciplinaire (médecins, infirmières, assistantes sociales, avocats, policiers...). Le partenariat a été étendu en 2023 à la Maison des Femmes de Tours. Une communication sur le rôle de la Maison des Femmes a été effectuée auprès des établissements, et des ateliers solidaires ont été organisés par la Fondation Clariane.

En Italie, un partenariat a été noué avec l'association de réinsertion D.i.Re à Milan, permettant de proposer des formations pour les directeurs d'établissement et de région afin de les sensibiliser et les aider à repérer les signes de violence.

Orange the World

Sous l'impulsion du *Clariane Women's Club*, Clariane a mobilisé ses équipes pour la troisième année consécutive en faveur de la campagne « Orange the World ». Portée par l'ONU depuis 1991, la campagne a débuté le 25 novembre 2023, a consisté en 16 jours d'action contre les violences faites aux femmes à travers le monde. La campagne de sensibilisation a été relayée dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère, avec comme volonté de créer un climat de bienveillance et d'écoute pour encourager les victimes à prendre la parole et donner des conseils sur la manière de les accompagner.

Des outils de communication ont été créés, afin de soutenir les discussions sur le sujet des violences dans chaque établissement : brochure expliquant les engagements de Clariane et guide pour accompagner les femmes victimes de violence.

En France, une fiche explicative sur les missions des assistantes sociales a été largement diffusée, ainsi que le « violentomètre », outil destiné aux femmes afin de les aider à mieux identifier les comportements violents, notamment dans le cas de violences économiques ou verbales. Le « violentomètre » a été traduit et diffusé dans tous les pays.

Des événements ont été organisés à l'initiative des directeurs d'établissement en partenariat avec les associations locales.

Enfin, un *webinar* avec la participation de la Directrice générale du Groupe, le Docteur Ghada Hatem de la Maison des Femmes a été organisé avec les *managers* du Groupe et de France. Plus de 300 personnes ont bénéficié des conseils du Docteur Hatem à cette occasion. En Allemagne, l'ensemble des membres du Comité de Direction a choisi de s'engager, en relayant massivement son soutien sur les réseaux sociaux et en interne, comme ce fut le cas en 2022.

En Belgique, les établissements ont organisé pour la troisième année une marche relais à laquelle les collaborateurs, les résidents, les proches, et les voisins ont été invités à participer.

AXE N° 3 DE LA STRATÉGIE RSE

Contribuer à la recherche de **solutions innovantes**
pour une société plus inclusive

ENGAGEMENT

7

Consacrer 1 % du résultat net du Groupe au financement d'actions philanthropiques ⁽¹⁾

8

Un Conseil des parties prenantes dans tous les pays d'ici à 2023

9

Publier 5 articles scientifiques par an

RÉSULTATS 2023

2,1 M€ en 2023
vs. 1,8 M€ en 2022

1 Conseil
des parties prenantes
dans 5 pays
(France, Allemagne, Italie,
Belgique et Pays-Bas)

82
communications scientifiques
vs. 109 en 2022
dont 31
articles dans des revues indexées
vs. 21 en 2022

(1) Les travaux menés par les Fondations soutenues par le Groupe sont décrits à la section 3.5.6.

RAPPEL DU MANIFESTE CLARIANE – CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS INNOVANTES POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE

Notre expertise dans les métiers du soin à la personne âgée ou fragile nous confère un rôle particulier dans la société et dans l'offre de soins. Le Groupe, à travers ses Fondations en France, en Allemagne et en Espagne et ses Directions médicales et de la recherche dans les pays, mène des projets de recherche clinique et des études sociétales, en lien avec un réseau de partenaires universitaires et scientifiques, autour de quatre axes de travail :

1. les maladies liées au vieillissement et la prise en charge de la perte d'autonomie ;
2. la prévention et la prise en charge des maladies chroniques ;
3. les conditions de travail des soignants ;
4. l'utilité et le rôle social des aînés.

Dans chaque pays, des actions de solidarité sont également menées à destination des jeunes en voie d'insertion professionnelle, et des femmes en situation de précarité. Dans ce contexte, Clariane participe activement à divers programmes et initiatives :

- en France, le Collectifs d'entreprises pour une économie plus inclusive, engagées dans un programme commun d'insertion professionnelle des jeunes par l'apprentissage et la formation continue, ainsi que de services d'insertion ;
- la campagne Orange The World portée par l'ONU, pour lutter contre les violences faites aux femmes (cf. paragraphe 3.3.4.1 « Acteur engagé dans la lutte contre les violences faites aux femmes » dans le présent Document d'enregistrement universel).

Concrètement sur les années à venir :

- nous souhaitons continuer à soutenir et participer à des programmes de recherche scientifique et nous fixons un objectif de publier au moins cinq articles scientifiques, notamment à travers notre réseau de Fondations ;
- nous nous engageons à mettre en place un Conseil des parties prenantes dans chaque pays au-delà de la France ;
- nous nous engageons à consacrer au moins 1 % de notre résultat net annuel à la recherche et aux actions philanthropiques.

3.4 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive

3.4.1 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins

La recherche clinique est fondamentale pour le progrès en santé, jouant un rôle central au sein de Clariane. Elle est essentielle pour améliorer nos soins et valoriser nos spécialités médicales à travers des travaux scientifiques. Engagés dans la gériatrie, la réadaptation et la santé mentale, nous aspirons à faire de Clariane un acteur clé dans la création et diffusion de savoir universel. L'acte de publication souligne notre rôle dans la mission d'intérêt collectif, même dans un secteur concurrentiel, reflétant notre engagement envers la responsabilité et la transparence.

Notre démarche de recherche adopte une approche pluridisciplinaire, intégrant la richesse et la diversité des spécialités du Groupe, centrée autour des personnes fragiles. Cela renforce notre volonté de rendre la recherche accessible à tous, notamment aux paramédicaux, une originalité qui nous distingue et soutient notre valeur de confiance. Cette inclusivité démontre que la santé et la recherche ne sont pas uniquement l'apanage des médecins, envoyant un message fort sur l'importance de la collaboration entre tous les professionnels de santé.

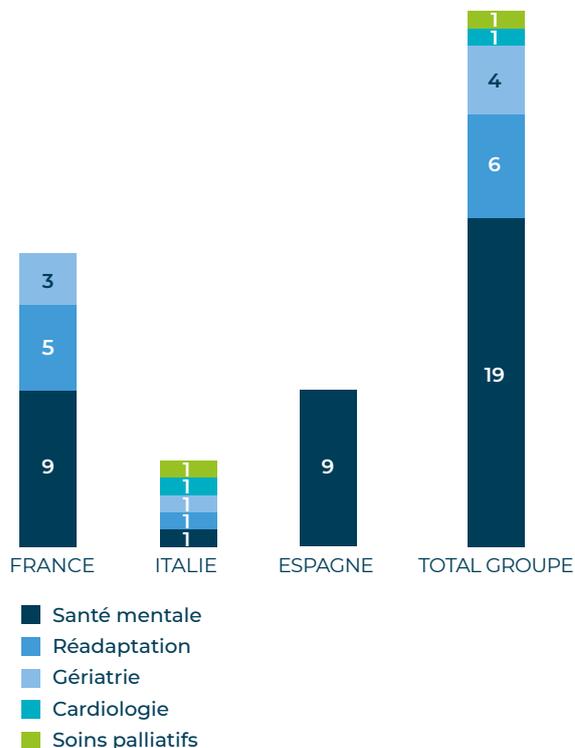
Nous développons une activité de recherche ouverte et autonome, formant des partenariats essentiels et étant promoteurs de nos idées pour répondre aux enjeux autour des intérêts des patients, des professionnels de santé et du système de soins. Cette initiative est soutenue par notre stratégie d'innovation et inscrite dans notre système de gouvernance, incarnant notre valeur d'initiative.

Notre engagement dans la recherche souligne l'importance de rester à la pointe de l'innovation, avec 34 études cliniques en cours, touchant à divers domaines comme la pneumologie, la santé mentale, et la réadaptation. Le Groupe s'intéresse également aux nouvelles technologies, la robotique et l'intelligence artificielle.

Chiffres clés 2023 : une production scientifique marquée par une augmentation du nombre d'articles publiés

- 31 articles scientifiques accessibles dans des revues indexées (contre 21 en 2022), et 3 articles dans des revues spécialisées.
Les thématiques principales de ces articles sont la santé mentale, la réadaptation et la gériatrie.
- 34 communications orales (présentations lors de congrès, en présentiel ou en ligne).
- 14 posters en congrès.

NOMBRE D'ARTICLES INDEXÉS PAR AIRE THÉRAPEUTIQUE



En 2023, des indicateurs de performance ont été mis en place afin de mesurer la qualité des publications scientifiques. Ces indicateurs sont les facteurs d'impacts et les quartiles.

Le facteur d'impact est un indicateur qui estime indirectement la visibilité d'une revue scientifique. Il est considéré par certains gestionnaires de la recherche et certains chercheurs comme un critère pertinent : une revue avec un facteur d'impact élevé sera ainsi considérée comme plus importante qu'une revue avec un facteur d'impact faible.

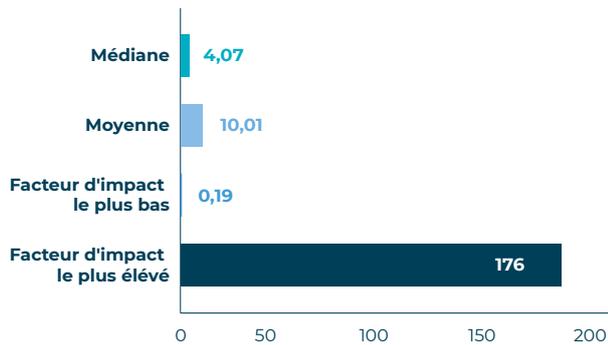
Le top 10 % des revues a un facteur d'impact supérieur à quatre.

Concernant les articles scientifiques indexés, le *Journal of Citation Reports* (JCR) classe les revues selon leur facteur d'impact, du plus grand au plus petit. Dans cette série décroissante, le JCR détermine les quartiles des facteurs d'impact, sachant que le premier quartile comprend 25 % des premiers facteurs d'impact de la série, c'est-à-dire les plus élevés.

Les revues considérées à forte notoriété se situent dans le premier quartile (Q1), celles qui le sont un peu moins dans le deuxième (Q2), puis viennent le Q3 et le Q4.

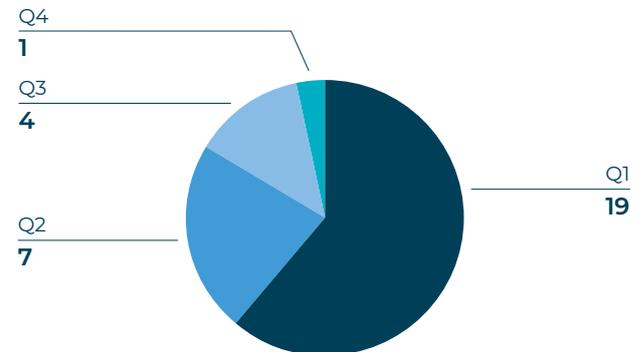
Sur la totalité des publications du groupe Clariane la moyenne du facteur d'impact est de 10 et 62 % des articles sont publiés dans le Quartile 1.

FACTEURS D'IMPACT DES REVUES DANS LESQUELLES LES ARTICLES SCIENTIFIQUES ONT ÉTÉ PUBLIÉS



RÉPARTITION DES ARTICLES SELON LE QUARTILE DE LA REVUE DE PUBLICATION

Les revues à plus forte notoriété se situent dans le premier quartile (Q1)



Les thématiques de recherche sont en adéquation avec les problématiques rencontrées en pratique clinique et l'activité de nos établissements.

Veille scientifique

La veille scientifique a pour objectif principal d'aider les chercheurs à rester informés de ce qui se passe dans leur domaine. Plus particulièrement, la veille scientifique assure un suivi dans le domaine de la recherche, des productions scientifiques et de leur évolution.

Chez Clariane, nous encourageons nos professionnels de santé impliqués dans la recherche et l'innovation en santé à participer à des congrès médico-scientifiques renommés afin qu'ils puissent suivre l'évolution des avancées des spécialités médicales dans lesquelles ils exercent. Ainsi sur 2023, la communauté des professionnels de santé Clariane a pu participer à de nombreux congrès nationaux et internationaux sur des thématiques telles que :

- la gériatrie ;
- la réadaptation ;
- la santé mentale.

Ces participations sont de différentes natures :

- communications écrites sous forme de posters ;
- communication orale lors de sessions thématiques :
 - sessions,
 - ateliers,
 - symposium ;
- inscriptions congrès.

THÉMATIQUES DES COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES 2023 DU GROUPE



SANTÉ MENTALE

- Troubles du comportement alimentaire
- Réhabilitation psychosociale et lutte contre la stigmatisation
- rTMS dépression/traumatisme
- Phénotypes digitaux (France)
- Hyperactivité (Espagne)



RÉHABILITATION

- Réadaptation respiratoire
- Activité physique



GÉRIATRIE

- Robotique sociale
- Covid-19
- rTMS (France) Alzheimer
- Incontinence urinaire
- Insuffisance cardiaque



THÉMATIQUES TRANSVERSALES OU SPÉCIFIQUES

- Soins palliatifs
- Santé numérique
- Incontinence urinaire
- Insuffisance cardiaque

En 2023, nos professionnels de santé ont communiqué sur leurs travaux de recherche et d'innovation en santé sur 20 congrès de renom et ont pu également mettre à jour leurs connaissances. Les 12 principaux congrès auxquels le Groupe a participé en 2023 sont présentés ci-dessous.

PRINCIPAUX CONGRÈS SCIENTIFIQUES AUXQUELS LE GROUPE A PARTICIPÉ EN 2023

PAYS	ENTITÉ	DESCRIPTION	THÉMATIQUE	INTERACTION
 ALLEMAGNE	ALTEN PFLEGE	Salon des soins pour personnes âgées	 Gériatrie	Participation congrès
 ESPAGNE	iaedp	International Association of Eating Disorder Professionals	 Santé mentale	Recherche et participation à des congrès
 ESPAGNE	EDRS	European Eating Disorders Review Society	 Santé mentale	Participation congrès
 ESPAGNE	SOCAP	Societat Catalana de Pneumologia	 Réadaptation	Participation congrès
 FRANCE	CFP	Congrès français de psychiatrie	 Santé mentale	Participation congrès
 FRANCE	SF3PA	Société francophone de psychogériatrie et de psychiatrie de la personne âgée	 Gériatrie	Recherche et participation à des congrès
 ITALIE	SICV&GIS	Società Italiana di Chirurgie Vertébrale	 Chirurgie vertébrale	Recherche et participation à des congrès
 EUROPE	ECNP	European College of Neuropsychopharmacology	 Santé mentale	Participation congrès
 EUROPE	EPA	European Psychiatric Association	 Santé mentale	Participation congrès
 EUROPE	ERS	European Respiratory Society	 Réadaptation	Participation congrès
 EUROPE	ECSS	European College of Sport Science	 Réadaptation	Participation congrès
 EUROPE	EWMA	European Wound Management Association	 Gériatrie	Participation congrès

3 Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance

Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive

Par ailleurs, le Groupe entretient des partenariats sous diverses formes avec des sociétés savantes ou entités universitaires (enseignement, recherche).

COLLABORATIONS AVEC DES SOCIÉTÉS SAVANTES OU ENTITÉS UNIVERSITAIRES

PAYS	ENTITÉ	DESCRIPTION	THÉMATIQUE	INTERACTION
 ALLEMAGNE	Universität Bremen	Universität Bremen	 Gériatrie	Innovation santé
 ESPAGNE	iaedp	International Association of Eating Disorder Professionals	 Santé mentale	Recherche et participation à des congrès
 ESPAGNE	UAB	Universitat Autònoma de Barcelona	 Santé mentale	Recherche et éducation
 ESPAGNE	UCM	Universidad Complutense Madrid	 Santé mentale	Recherche
 FRANCE	SF3PA	Société Francophone de Psychogériatrie de Psychiatrie de la Personne Âgée	 Gériatrie	Recherche et participation à des congrès
 FRANCE	INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale	 Réadaptation	Recherche
 FRANCE	Brain Institute	Institut du cerveau	 Santé mentale	Recherche
 FRANCE	NPIS	Non Pharmacological Interventions Society	 Intervention non médicamenteuse	Recherche
 FRANCE	UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	 Santé publique	Recherche
 FRANCE	Gérontopôle Pays de la Loire	Gérontopôle Pays de la Loire	 Gériatrie	Recherche
 FRANCE	Gérontopôle Toulouse	Gérontopôle Toulouse	 Gériatrie	Recherche
 FRANCE	Université de Lyon	Université de Lyon	 Réadaptation	Recherche
 FRANCE	Université de Toulon	Université de Toulon	 Médecine du sport et santé	Recherche
 FRANCE	UAPS	Unité de recherche sur l'impact de l'activité physique sur la santé	 Médecine du sport et santé	Recherche
 ITALIE	SICV&GIS	Società Italiana di Chirurgia Vertébrale	 Chirurgie vertébrale	Recherche et participation à des congrès
 ITALIE	UNIPV	Università degli Studi di Pavia	 Gérontologie	Recherche
 ITALIE	Fondazione Università Terza Età Torino	Fondazione Università Terza Età Torino	 Gérontologie	Éducation et recherche

Déployer une stratégie d'innovation en santé

En janvier 2022, le Groupe a créé au sein de sa Direction médicale, une Direction de la stratégie médicale et innovation en santé, dont le but est de répondre aux attentes des résidents et patients, ainsi qu'à celles de nos métiers, en développant une offre de soins différenciée par activité, qui intègre les dernières avancées de la recherche médicale.

Le Groupe développe une approche « 5 P » de la médecine (préventive, personnalisée, prédictive, participative, pertinente) au sein de ses établissements, en mobilisant sa communauté médicale autour de trois axes :

- diagnostic et thérapie : interventions non médicamenteuses, nouvelles technologies – intelligence artificielle, thérapies digitales ;

- organisation des parcours : télémédecine, e-parcours, équipes mobiles, en identifiant les offres de soins et expertises locales ;
- recherche et formation : études cliniques et recueil de données.

La Direction de la stratégie médicale et innovation en santé fédère un écosystème interne et externe en utilisant trois modes d'action :

- identifier les projets d'innovation organisationnelle, technologique ou de recherche qui peuvent être déployés plus largement ;
- accompagner les porteurs de projets depuis le pilote d'une solution jusqu'au déploiement Groupe ;
- la mise en place et le suivi de partenariats médico-scientifiques institutionnels.

En 2023, nous avons mis en place cinq partenariats de recherche impliquant chacun plusieurs pays du Groupe.

PARTENARIATS DE RECHERCHE IMPLIQUANT PLUSIEURS PAYS

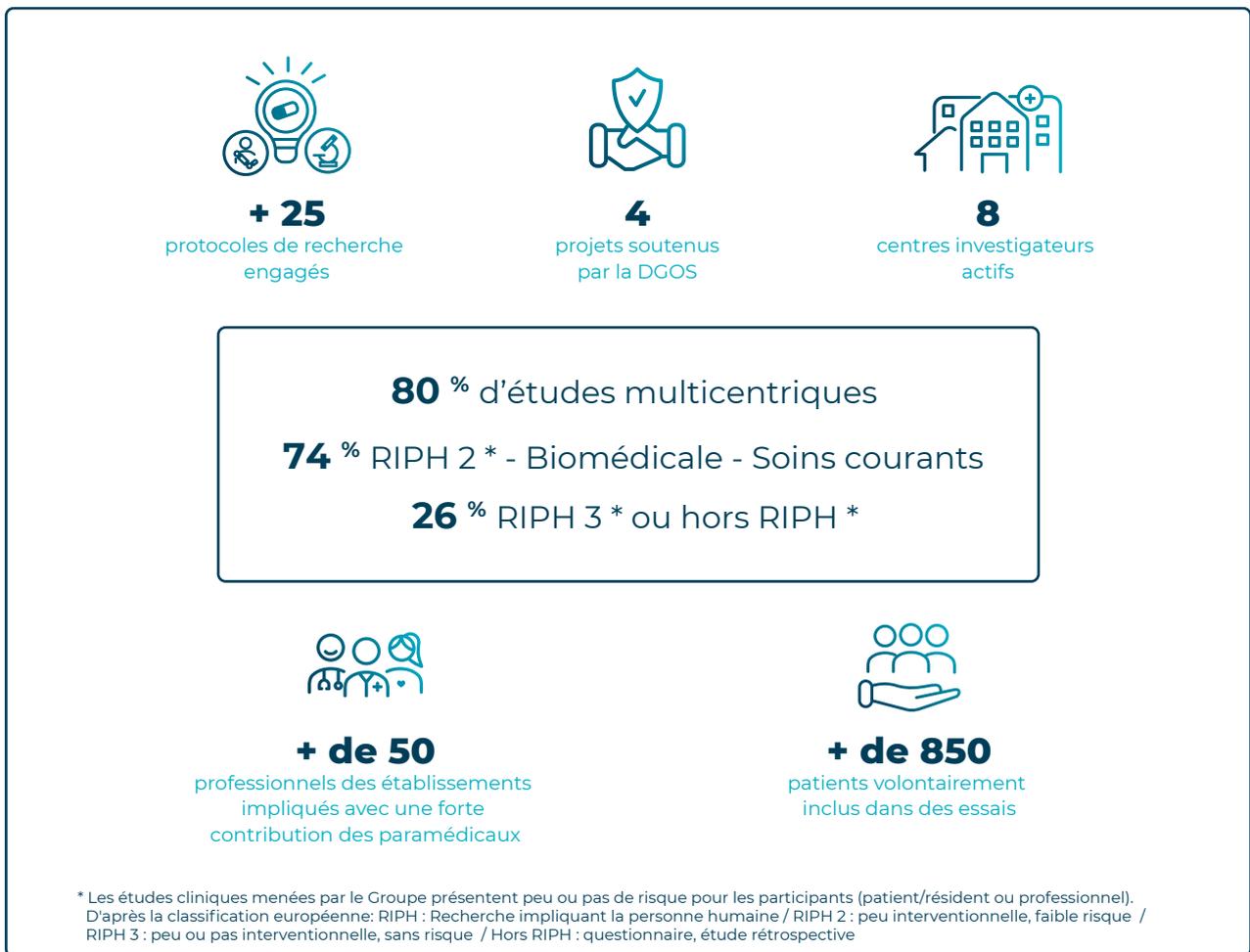
	OBJECTIFS	PARTENAIRES
<p>DÉPRESSION DE LA PERSONNE ÂGÉE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un outil de détection de la dépression adapté aux résidents des maisons de retraite • Développer des formations dédiées 	<p>SF3PA (Société francophone de psychogériatrie et de psychiatrie de la personne âgée)</p>
<p>PRÉVENTION ET DÉTECTION DES CHUTES CHEZ LA PERSONNE ÂGÉE</p> 	<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
<p>INTERVENTIONS NON MÉDICAMENTEUSES (INM)</p> 	<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 	<p>NPIS Société des interventions non médicamenteuses</p>
<p>LA NEUROSTIMULATION DANS LE TRAITEMENT DE LA DÉPRESSION RÉSISTANTE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer l'efficacité des protocoles de traitement standardisés pour améliorer l'accès à la neurostimulation (rTMS) 	<p>Institut du cerveau</p>
<p>PARCOURS POST-AVC INNOVANTS</p> 	<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

La Direction de la recherche et innovation en santé ainsi que les Directions médicales des pays soutiennent et développent également directement des travaux de recherche dans les établissements pour améliorer

concrètement la pertinence et la qualité des soins aux personnes ainsi que les liens avec les acteurs académiques du territoire.

CHIFFRES CLÉS DE LA DIRECTION DE LA RECHERCHE ET INNOVATION SANTÉ (FRANCE)



À fin 2023, 34 études cliniques sont en cours au sein du Groupe. Ces travaux de recherche concernent la pneumologie, la santé mentale, la médecine physique et de réadaptation. Ils visent à :

- mieux comprendre les déterminants et mécanismes sous-jacents aux pathologies chroniques et au vieillissement ;
- améliorer nos outils de diagnostic et d'évaluation ;

Le soutien de projets de recherche externes

En 2023, le groupe Clariane a soutenu la Fondation Fondamental. Les fonds sont utilisés dans le cadre de Propsy : un programme centré sur quatre des troubles les plus invalidants en santé mentale : le trouble bipolaire, les troubles dépressifs majeurs, la schizophrénie et les troubles du spectre de l'autisme. L'ambition de Propsy est d'apporter des solutions pour déployer une médecine de précision en psychiatrie.

- adapter nos modalités de prise en charge aux besoins spécifiques des patients et résidents (personnalisation des soins).

Le Groupe mène par ailleurs des projets de recherche en lien avec les nouvelles technologies, la robotique et l'intelligence artificielle, comme le projet sur la robotique sociale, qui vise à explorer le potentiel des technologies de la robotique et de l'intelligence artificielle pour le bien-vieillir.

Cette démarche de recherche et d'innovation, profondément ancrée dans nos valeurs de responsabilité, transparence, confiance et initiative, montre notre détermination à être un partenaire indispensable dans le secteur de la santé, engagé dans des collaborations significatives et promotrice de notre propre vision pour l'avenir.

3.4.2 Mettre la technologie au service des grands enjeux du secteur

La Direction de la transformation digitale a pour ambition d'apporter des réponses technologiques innovantes aux principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe.

À travers la mise en place de nouveaux services digitaux, elle a pour principaux objectifs de :

- renforcer et personnaliser les soins et les services apportés aux résidents, aux patients et à leurs proches ;
- permettre aux collaborateurs de réaliser leurs missions dans les meilleures conditions ;
- améliorer le confort et la sécurité de tous ;
- réduire l'empreinte environnementale du Groupe.

La e-santé ou santé numérique

En partenariat avec Omedys, le Groupe contribue à développer l'accès à la télémédecine en France dans l'objectif de faciliter l'accès aux soins primaires dans les déserts médicaux, d'éviter les recours inutiles aux urgences et de soutenir les médecins en exercice isolé.

- Dans les déserts médicaux, Omedys accompagne l'implantation de cabinets de téléconsultation accueillant des médecins généralistes locaux qui y consacrent une partie de leur activité. Ces médecins répondent aux demandes émanant du maillage de salles de téléconsultation positionnées sur le territoire, dans des pharmacies, des cabinets infirmiers ou des maisons de santé. Les patients sont ainsi assistés par un professionnel de santé lors de la téléconsultation (pharmacien, infirmier). Le médecin réalise le diagnostic à distance, dans le respect du parcours de soins coordonnés du patient et en utilisant les outils de coordination nécessaires au suivi médical. Ainsi, les patients évitent de longs parcours et temps d'attente pour accéder à une

La Direction œuvre, en étroite collaboration avec les communautés métiers, à l'identification des besoins, la sélection ou la conception et le déploiement de solutions en lien avec ces objectifs. Les différentes parties prenantes sont associées aux phases préliminaires des projets qui visent à confirmer la valeur ajoutée du nouveau produit ou service.

La Direction contribue également au développement d'une culture de l'innovation au sein du Groupe, notamment *via* l'animation d'une plateforme collaborative qui permet à tous d'être acteurs de l'innovation en soumettant des solutions innovantes proposées par des start-up.

Les projets décrits ci-dessous illustrent la contribution de solutions technologiques à l'atteinte des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe.

consultation généraliste, tout en pouvant être réorientés si nécessaire, dans un deuxième temps, vers un spécialiste présent localement.

- Dans les maisons de retraite, le développement de la télémédecine permet d'améliorer le suivi médical des résidents en réduisant le délai de prise en charge, en particulier pour le nombre croissant de résidents n'ayant pas de médecin traitant. Il contribue ainsi également à l'amélioration des conditions de travail des soignants en établissement, tout en renforçant la collaboration entre médecin et personnel soignant. Au sein du réseau français de Korian, 129 maisons de retraite médicalisées ont été équipées de chariots de télémédecine afin de faciliter le recours aux téléconsultations. Toutes les maisons de retraite sont par ailleurs équipées de tablettes permettant d'accéder au service d'Omedys. L'adoption de la solution est ainsi en forte croissance : 700 téléconsultations sont réalisées en moyenne chaque mois dans le réseau et plus de 20 000 ont été réalisées au total depuis la mise en place de la solution.



La qualité et la personnalisation des soins et des services

- À la suite d'une expérimentation concluante en 2021, le déploiement d'un dispositif de détection, d'analyse et de prévention des chutes a commencé en 2022 et s'est poursuivi tout au long de l'année 2023 en France et en Belgique. Cette technologie non intrusive car sans image reconstitue le relief de la chambre sous forme d'un nuage de points et alerte le personnel soignant en cas de chute ou de sortie de lit anormalement longue pour le résident concerné, pouvant signaler un risque de chute. À fin 2023, 15 % du réseau français et 25 % du réseau belge est équipé du dispositif avec des bénéfices observés au niveau de la satisfaction du personnel soignant et de la réduction du nombre de chutes en établissement.
- En Allemagne, l'application de prévention des chutes Lindera est utilisée par plus de 80 % du réseau et son déploiement se poursuit. Sur la base d'un enregistrement vidéo permettant d'étudier les mouvements du résident et des réponses à un questionnaire couvrant les principaux facteurs psychosociaux de chute, l'application évalue le risque de chute chez le résident et génère des recommandations personnalisées de mesures préventives.

La communication entre les résidents, les familles et les établissements

- e-lío est une box connectée conçue spécifiquement pour favoriser le maintien du lien social entre les résidents des maisons de retraite médicalisées et leurs proches (visiophonie, messages, photos...) et le partage d'informations entre l'établissement, les résidents et les familles, à travers l'application Korian Familles. L'application, accessible à tous les proches, permet notamment de générer un journal au format papier qui reprend les photos et les messages envoyés au résident durant la semaine. En 2023, plus de 10 000 messages par mois ont été envoyés par les familles.
- L'ensemble du réseau français de maisons de retraite a par ailleurs été équipé de téléviseurs connectés permettant de diffuser les actualités de l'établissement dans les espaces partagés et d'organiser des appels vidéo avec les familles. Les établissements génèrent également leur propre journal intégrant les informations postées par les proches des résidents, et mis à leur disposition, sous format papier ou digital via l'application.

La qualité de vie au travail

- En France, l'application Koala, compagnon digital mobile des collaborateurs en établissement, a été déployée en 2023 au sein de neuf EHPAD et sept cliniques. Son objectif est de simplifier les tâches quotidiennes et administratives et de réduire la charge de travail associée en facilitant le partage des informations en temps réel, la numérisation des procédures et la centralisation et l'interconnexion des outils existants.

La sécurité, le confort et la performance environnementale des bâtiments

- Des capteurs connectés de qualité de l'air intérieur ont été déployés sur l'ensemble du parc européen. Ils relèvent la concentration de CO₂, la température et l'humidité et alertent le personnel en cas de dépassement des seuils établis. Les appartements individuels des résidences services en France ont par ailleurs été équipés de détecteurs de fumée connectés permettant, en complément de l'alarme sonore, d'alerter le régisseur et de lui indiquer l'appartement concerné.
- Le contrôle du chauffage à distance fait également l'objet d'un projet qui sera mis en place à l'échelle européenne en 2024, afin d'optimiser le confort et la consommation énergétique associée. En 2023, plusieurs solutions ont été testées en France et en Allemagne et ont permis de valider des économies de 10 à 20 % sur la consommation de gaz.
- L'assistant vocal Alexa, en test sur plusieurs sites (cliniques de soins médicaux et de réadaptation, résidences seniors, maisons de retraite spécialisées), permet aux patients et résidents de contrôler à la voix l'éclairage et les volets de la chambre, et de consulter le menu et les activités de la journée.

3.4.3 Les Conseils des parties prenantes nationaux

Au niveau national, les Conseils des Parties Prenantes ont pour mission de conseiller Clariane sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise, à sa démarche RSE, aux relations avec ses parties prenantes, et aux questions sociétales liées à l'accompagnement du grand âge et des fragilités. 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. La création d'une instance similaire est en cours en Espagne, suite aux acquisitions réalisées depuis dans ce pays.

CONSEILS DES PARTIES PRENANTES

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

Afin d'assurer un lien entre ces instances nationales et la gouvernance du Groupe, les Présidents des Conseils de Parties Prenantes de 4 pays (Allemagne, France, Italie, Pays-Bas) sont également membres du Comité de mission de Clariane. Françoise Weber, Présidente du Conseil des parties prenantes français, préside le Comité de mission.



France

En 2019, le Groupe a créé un Conseil des parties prenantes en France, le premier de son secteur d'activité. Il est présidé par le Docteur Françoise Weber, ancienne Directrice générale de l'Institut de veille sanitaire et Directrice générale déléguée de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), qui préside également depuis 2023 le Comité de Mission de Clariane.

À fin 2023, le Conseil est composé de neuf membres :

- un représentant des résidents/familles ;
- un représentant des collaborateurs ;
- des associations de personnes âgées et de patients ;
- des personnalités qualifiées apportant des expériences complémentaires en lien avec l'écosystème de Clariane (santé mentale, gériatrie).

Le Conseil s'est réuni quatre fois en 2023. Ses travaux ont notamment porté sur :

- le dispositif de médiation ;
- l'organisation des maisons de retraite médicalisées dans les différents pays du Groupe ;
- les indicateurs de mesure de la qualité des soins ;
- le nouveau projet d'entreprise « À vos côtés » ;
- l'adhésion et l'acceptabilité par les patients et les soignants des nouvelles approches thérapeutiques en santé mentale ;
- la mesure et l'amélioration de l'expérience résidents et patients ;
- l'organisation interne du conseil : élargissement de ses membres et sélection des prochaines thématiques du travail.

Pays-Bas

Conformément à la législation locale, le Conseil central des clients est composé de représentants des résidents et de leurs familles. L'approbation formelle du Conseil est obligatoire pour certaines décisions définies par la loi qui affectent le plus directement le quotidien des résidents et familles, comme l'évolution de la politique de qualité des soins ou de gestion des réclamations. Le Conseil rend par ailleurs des avis consultatifs sur de nombreux sujets.

Le Conseil central des clients est composé de 12 membres issus de conseils de clients d'établissements du Groupe. 4 membres du Conseil sont plus spécifiquement impliqués dans sa gestion et son animation au quotidien. Cette équipe resserrée se réunit toutes les deux semaines et échange fréquemment avec l'équipe de direction (11 réunions en 2023) et régulièrement avec d'autres organes de gouvernance (2 réunions avec le conseil d'administration et 5 avec le comité d'entreprise, composé de représentants du personnel).

En 2023, le Conseil central des clients complet s'est réuni six fois et a organisé un séminaire d'une journée ouvert à l'ensemble des membres des conseils des clients des établissements.

Les thèmes les plus traités au sein du Conseil en 2023 sont la qualité du soin et la participation des résidents et familles à la gouvernance à travers les conseils des clients en établissement.

Le Conseil a formellement approuvé la stratégie qualité et les évolutions de la procédure de gestion des réclamations. Il a également rendu de nombreux avis consultatifs, notamment sur :

- le rapport d'activité 2022 et le plan stratégique 2023 ;
- la mise en œuvre des formations sur l'accompagnement des personnes atteintes de troubles cognitifs et le *Positive Care* ;
- les nominations de directeurs d'établissement, responsables d'équipes et membres de l'équipe dirigeante.

Belgique

Le Conseil consultatif a été constitué en 2020. À fin 2023, il est composé de cinq experts reconnus pour leurs travaux de recherche en lien avec l'activité de Clariane : philosophie et éthique médicales, économie de la santé, santé mentale, soins palliatifs, innovation dans l'aide sociale et les soins, marché du travail.

En 2023, le Conseil consultatif s'est réuni deux fois. Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'évolution des différentes formes d'absentéisme et les leviers pour les adresser ;
- les opportunités et risques associés au développement du soin à distance (télémédecine) ;
- les différents modèles de logement partagé pour personnes âgées en Europe (colocation seniors).

Italie

Le Conseil des parties prenantes, créé en 2022, est présidé par le professeur Francesco Longo, professeur associé en gestion de la santé à l'Université Bocconi, à Milan.

À fin 2023, le Conseil est composé de neuf membres :

- des représentants des résidents, patients et familles ;
- un représentant des collaborateurs ;
- des associations œuvrant pour le droit et la santé des femmes ;

Allemagne

Le Conseil des parties prenantes, créé en 2022, est présidé par le Docteur Stefan Arend, qui a plus de trente ans d'expérience dans la gestion d'organisations sociales, dont douze ans au sein du comité exécutif d'un réseau d'établissements pour personnes âgées opérant dans toute l'Allemagne.

À fin 2023, le Conseil est composé de huit membres :

- un représentant des résidents/familles ;
- des représentants des collaborateurs ;
- une association œuvrant pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ;
- des personnalités qualifiées apportant des expériences complémentaires en lien avec l'écosystème de Clariane (sciences infirmières, gestion des organisations de santé, nutrition, économie de la santé).

Un Conseil des jeunes seniors a également été mis en place en 2022. Il est composé de cinq membres externes, seniors de la nouvelle génération qui ont des attentes différentes de celles des résidents actuels. L'objectif est de mieux comprendre comment Clariane peut évoluer pour répondre aux attentes de cette nouvelle génération de seniors.

En 2023, le Conseil des jeunes seniors s'est réuni deux fois. Ses travaux ont notamment porté sur :

- le compte rendu des visites réalisées par les membres dans cinq établissements (bonnes pratiques et axes d'amélioration relevés) ;
- les attentes des seniors vis-à-vis des maisons de retraite en termes d'infrastructures, d'organisation des espaces et de services ;
- l'intégration des établissements à leur quartier à travers différentes formes de coopération et la possibilité pour les résidents de rester actifs dans leur communauté.

Le Conseil s'est réuni quatre fois en 2023. Ses travaux se sont concentrés sur :

- des personnalités qualifiées apportant des expériences complémentaires en lien avec l'écosystème de Clariane (santé mentale, gériatrie).
- les activités de recherche médicale du Groupe en Italie et leur diffusion dans le réseau ;
- la politique de gestion des ressources humaines dans le contexte post-COVID ;
- l'impact environnemental du Groupe.

Le Conseil s'est réuni cinq fois en 2023. Ses travaux ont notamment porté sur :

- la revue des initiatives lancées dans le cadre de l'adoption de la qualité de société à mission ;
- la détection et la prévention de la violence sous toutes ses formes dans les lieux de soin ;
- l'analyse des résultats des enquêtes de satisfaction des résidents/patients/familles et collaborateurs ;
- les enjeux réglementaires, de financement et de recrutement spécifiques au secteur du soin en Allemagne et leurs conséquences stratégiques pour l'entreprise.

AXE N° 4 DE LA STRATÉGIE RSE

être un acteur local engagé et responsable

ENGAGEMENT

10

70 % des achats réalisés
localement (origine nationale)
+ 20 % issus des PME

11

100% des établissements engagés
dans un projet
avec leur communauté locale

12

Une instance de dialogue avec les
parties prenantes dans 100 %
des établissements
(Conseil de vie sociale ou Commission
des usagers en France
et équivalents dans les autres pays)

RÉSULTATS 2023

79 %

d'achats locaux (origine nationale)
vs. 80 % en 2022

40 %

d'achats avec des PME
vs. 43 % en 2022

97 %

des établissements
répondants ont au moins
un partenariat local

97 %

des établissements
répondants ont une
instance de dialogue
vs. 94 % en 2022

RAPPEL DU MANIFESTE CLARIANE – ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ ET RESPONSABLE

Notre expertise dans les métiers du soin à la personne âgée ou fragile nous confère un rôle particulier vis-à-vis des communautés locales qui accueillent nos activités. Nous occupons un rôle central dans les territoires, à la fois comme créateurs d'emplois stables, pérennes et inclusifs mais aussi comme contributeurs actifs aux politiques locales de santé publique.

Nos établissements s'inscrivent tous dans un champ sociétal large du fait de nos métiers, des équipes de soins fixes ou mobiles et du rayonnement local intergénérationnel qu'ils génèrent. Les établissements sont très souvent impliqués dans la vie de leur communauté à travers des associations et des projets concrets et également à travers les instances mises en

place pour favoriser le dialogue entre, l'établissement, les résidents/patients, les familles, les communautés locales et leurs représentants. Les établissements sont aussi des acteurs économiques locaux.

Dans ce contexte, nous nous engageons d'ici 2023 à ce que :

- au moins 70 % des achats portent sur des produits et services provenant du pays d'implantation de l'établissement, et au moins 20 % sont réalisés auprès de PME ;
- 100 % des établissements soient engagés dans un projet avec leur communauté locale ;
- 100 % des établissements disposent d'une instance de dialogue avec les résidents/patients et familles.

3.5 Être un acteur local engagé et responsable

3.5.1 La contribution au développement économique et social des territoires

Clariane participe activement au développement économique territorial et à la vie sociale des localités où sont implantés ses établissements. Le Groupe compte plus de 1 300 établissements situés au plus près des bassins de vie et d'emploi, souvent à proximité des quartiers prioritaires des villes, mais aussi en zone rurale et dans les déserts médicaux.

En plus de créer des emplois non délocalisables et stables, l'ouverture d'un établissement contribue à l'économie locale, tant pour l'entretien du bâtiment, que pour les achats de biens nécessaires à leur fonctionnement, par exemple.

Une étude a été réalisée par le cabinet Asterès pour la deuxième année consécutive afin de quantifier l'empreinte socio-économique de Clariane dans les territoires français. Sur la base des données de l'activité, l'étude analyse :

- les effets directs, soit ce qui est directement lié à Clariane en tant qu'opérateur ;
- les effets indirects, correspondant à l'activité générée auprès de nos partenaires et fournisseurs ;
- les effets induits, c'est-à-dire les rémunérations versées par Clariane à ses collaborateurs, qui consomment et font ainsi travailler d'autres entreprises.

Il est à noter que les effets de chaînes ont été exclus du périmètre, tout comme les dépenses du Groupe en France au titre de ses activités internationales.

Les conclusions de l'étude démontrent que, en 2023 :

- l'empreinte directe, indirecte et induite représente l'équivalent de 4,9 milliards d'euros de revenus d'activité en France (4,7 en 2022) ;
- celle-ci correspond à 46 100 emplois en temps plein (45 400 en 2022) ;
- 1 euro d'activité chez Clariane génère 1,1 euro d'activité dans le reste de l'économie ;
- 1 emploi chez Clariane équivaut à 0,4 emploi chez ses fournisseurs ou partenaires.

Au total, l'empreinte de Clariane en France représente 0,2 % du PIB et le volume d'emplois équivaut à celui de villes comme Rouen ou Nancy.

Les habitats partagés Âges & Vie contribuent plus spécifiquement à l'ancrage territorial en milieu rural. Solutions inclusives, ces habitats sont implantés au cœur des communes et des quartiers, près de maisons de santé, de commerces de proximité, d'écoles ou d'associations. Les aînés restent ainsi dans leur cadre de vie. Accueillants pour les proches et les amis, ces habitats facilitent les liens avec leurs familles. Ouverts sur la vie locale, réunissant sous le même toit plusieurs générations (dans certaines structures, des auxiliaires de vie habitent, avec leur famille dans des logements de fonction situés au premier étage), ils proposent aux aînés un environnement intergénérationnel. Dès l'origine, le concept Âges & Vie a été mis au point et développé en partenariat avec les communes. Il répond particulièrement bien aux attentes des maires, qui cherchent une réponse innovante et créatrice d'emplois face aux attentes de la population de leur commune.

Création de la chaire Entreprise et bien commun

Afin d'explorer et de qualifier les leviers et actions par lesquels l'entreprise contribue au bien commun et à la génération de valeur économique et sociétale dans ses territoires, le groupe Clariane a participé à la création de la chaire ICP-ESSEC Entreprises et bien commun en 2021 en partenariat avec l'ICP, l'ESSEC et aux côtés de six autres entreprises partenaires (Saint-Gobain, Bayard, Grant Thornton France, Meridiam, Eurazeo et Kea & Partners). La chaire a pour objectif de développer une recherche pluridisciplinaire autour de la notion de bien commun

appliquée aux entreprises. Elle a notamment créé un diplôme universitaire « Entreprise et bien commun » en formation initiale et formation continue, auquel participent chaque année deux collaborateurs du groupe Clariane. En 2022, la chaire a entamé un programme de recherche sur la contribution des entreprises au bien commun à travers leur ancrage territorial, qui s'étend jusqu'à 2024. Les axes de recherche sont les suivants : étudier les conditions d'une politique d'ancrage territorial réussie et la mesure de l'impact des entreprises au niveau des bassins de vie.

3.5.2 Une politique achats qui porte et élargit les engagements du Groupe à l'ensemble de sa chaîne de valeur

3.5.2.1 L'organisation des achats chez Clariane

La Direction des achats a pour ambition de garantir à l'ensemble des métiers du Groupe le meilleur niveau de qualité et d'efficacité des achats, en contribuant et veillant à la maîtrise des risques opérationnels et à la création de valeur. L'objectif est d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix/services selon le principe de neutralité, en sélectionnant

des propositions adaptées aux besoins fonctionnels et techniques du Groupe, sur la base d'un processus qui garantit objectivité, équité et transparence.

Les principales missions de la Direction des achats sont :

- d'accompagner l'ensemble des pays (dont les collaborateurs du réseau et du Siège) dans les différentes étapes du processus achats ;

- de référencer des solutions répondant aux besoins ;
- de mettre en place des stratégies de long terme visant à accroître la performance ainsi que l'efficacité face aux risques externes (inflation, concurrence...) ;
- d'améliorer l'ensemble du processus achats en collaboration avec les directions métiers et contrôler les risques associés ;
- de s'assurer que la politique achats est cohérente avec la stratégie RSE du Groupe ;
- de gérer et sécuriser la relation commerciale avec l'ensemble des prestataires et fournisseurs.

La politique achats est portée par la Direction des achats Groupe et est ensuite déployée dans l'ensemble de ses filiales. L'équipe achats est composée d'environ 40 personnes réparties dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

La fourniture de produits ou de services est une composante importante dans la qualité des soins et services apportés aux résidents et patients, ainsi qu'aux collaborateurs du Groupe. L'écosystème est composé de plus de 30 000 fournisseurs répartis sur des catégories d'achats variés (restauration, dispositifs médicaux, maintenance, blanchisserie, etc.).

Les établissements sont les clients finaux des fournisseurs. Il n'y a aucune obligation pour les établissements d'utiliser

de manière exclusive les fournisseurs référencés, même si le recours est recommandé puisqu'ils ont suivi un processus de sélection répondant aux exigences du Groupe :

- standard qualité défini par les directions métiers ;
- implication des opérationnels dans le processus de sélection (groupe utilisateurs) ;
- limitation des risques d'approvisionnement, de sécurité, d'hygiène, etc. ;
- qualification des fournisseurs (taux de dépendance des fournisseurs, surveillance financière, etc.) ;
- compétitivité financière ;
- engagements RSE.

Tous les référencements fournisseurs sont réalisés dans le cadre d'appels d'offres rigoureux avec une notation multicritère au sein desquels le critère « prix » représente en moyenne 25 % de la note globale. Les décisions de référencement sont prises au niveau du Comité achats du pays concerné et au niveau du Comité d'investissement du Groupe.

Clariane échange de manière régulière sur la collaboration et la performance de ses fournisseurs par l'intermédiaire de revues de performance.

3.5.2.2 La politique d'achats responsables

Les achats responsables sont au cœur de la politique d'achats du Groupe et contribuent activement à la performance RSE de Clariane à travers trois objectifs :

- développer des relations équilibrées avec les fournisseurs, basées sur des notions de confiance et de pérennité de la relation commerciale ;
- maîtriser les risques et opportunités RSE liés aux achats et à la chaîne d'approvisionnement ;
- faire bénéficier le Groupe du savoir-faire de fournisseurs innovants et performants.

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs RSE du Groupe, des critères de performance sociale et environnementale sont ainsi intégrés dans le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs.

Des critères RSE figurent dans les appels d'offres et dans les cahiers des charges réalisés avec les directions métiers

En 2023, un travail d'harmonisation a été réalisé sur les critères RSE à intégrer en appel d'offres. L'objectif est d'intégrer systématiquement ces critères à la sélection des fournisseurs référencés par le Groupe et que des engagements fournisseurs puissent être contractualisés.

Le respect de la Charte achats responsables du Groupe par les fournisseurs est contractualisé

La Charte des achats responsables du Groupe définit les engagements éthiques, sociaux et environnementaux réciproques entre le Groupe et ses fournisseurs. Clariane demande à ses fournisseurs référencés de s'engager au respect de cette charte. En 2023, un travail conjoint des Directions RSE, achats et juridique, a été engagé pour actualiser la Charte des achats responsables et les clauses RSE contractuelles afin de renforcer les engagements du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs ainsi que ceux attendus par le Groupe de la part de ses fournisseurs.

Les engagements pris par les fournisseurs portent également sur leur propre chaîne de valeur, et doivent être déclinés auprès de leurs partenaires et sous-traitants

Le Groupe s'efforce de sélectionner des fournisseurs engagés sur les thématiques ESG.

À titre d'exemple, le fournisseur de *data center* pour la France a comme objectif de devenir négatif en émissions carbone d'ici à 2030 et le fournisseur pour la location et l'entretien du linge s'est engagé d'ici à 2025 sur les sujets suivants :

- avoir 80 % de textiles recyclés ;
- - 20 % d'émissions de CO₂ (par rapport à 2010) ;
- - 45 % de consommation de produit lessiviel (par rapport à 2010) ;
- - 35 % de consommation d'énergie (par rapport à 2010) ;
- - 50 % d'accidents avec arrêt de travail.

Les fournisseurs référencés sont évalués par l'organisme indépendant EcoVadis, afin de suivre la mise en œuvre effective des exigences ESG de Clariane

Dans le cadre de sa responsabilité et de son devoir de diligence, le groupe Clariane exige que tous les fournisseurs référencés soient évalués sur leurs politiques RSE, et plus particulièrement celles liées au Pacte mondial de l'ONU, dont Clariane est signataire.

À fin décembre 2023, 364 fournisseurs référencés (hors Royaume-Uni) avaient été évalués par le biais de la plateforme EcoVadis, représentant 44 % des fournisseurs référencés du Groupe. Le score moyen des fournisseurs évalués augmente et est de 56,6 sur 100 (vs 54,7 en 2022). Réciproquement, Clariane fait également évaluer sa politique RSE par EcoVadis.

Clariane met en place une coopération renforcée et un dialogue ouvert avec ses fournisseurs, qui permettent de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Le suivi des performances ESG est un sujet intégré au dialogue

En tant qu'acteur soutenant le développement social et économique des territoires dans lesquels le Groupe est implanté, Clariane s'engage à :

Réaliser 70 % d'achats locaux

Les achats locaux se définissent par rapport au pays dans lequel est situé l'établissement qui effectue les achats de produits ou de services. Des critères précis ont été établis pour définir l'origine nationale selon la typologie d'achats, de manière à contribuer à l'emploi local et à favoriser les approvisionnements nationaux, y compris les circuits courts, lorsque cela est possible (voir note méthodologique).

Le Groupe privilégie les achats locaux afin de réduire son impact environnemental mais aussi pour contribuer au dynamisme économique des territoires dans lesquels il est implanté. Tous les pays du Groupe suivent donc un indicateur d'approvisionnement local, qui figure au sein des objectifs ESG. En 2023, Clariane a réalisé 79 % de ses achats (hors Royaume-Uni) auprès de ses fournisseurs référencés avec des produits ou services d'origine nationale, dépassant ainsi son objectif de 70 %.

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.



Favoriser les achats inclusifs, en contribuant au développement des PME, sources majeures d'emploi locaux

En complément des achats locaux, le Groupe s'est fixé comme objectif de réaliser au moins 20 % de ses dépenses d'achats auprès de petites et moyennes entreprises (PME). En 2023, 40 % des achats ont été réalisés auprès de PME au niveau Groupe (hors Royaume-Uni).

L'autre axe couvert par les achats inclusifs chez Clariane est le recours à des fournisseurs employant des travailleurs en insertion ou en situation de handicap. Le Groupe est membre du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive en France et son directeur financier est sponsor du groupe de travail sur les achats, qui a conduit, chez Clariane, à :

- la mise en place d'une clause sur les achats inclusifs dans tous les appels d'offres et lorsque cela est possible, d'un critère de sélection reposant sur l'engagement pour l'inclusion du fournisseur ;

- l'intégration de l'inclusion dans les revues de performance avec nos principaux fournisseurs ;
- la souscription à une base de données de fournisseurs inclusifs, afin qu'ils soient inclus dans les appels d'offres.

Le Groupe participe à des événements professionnels afin de rencontrer et réaliser des prises de contacts avec ces fournisseurs, tels que la cinquième session du TOP Afep, la Tournée des achats impactants (dans le cadre du PAQTE – Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises – décrit à la section 3.5.5) ou encore l'*Inclusiv'Day*, qui réunissent innovations sociales et entreprises inclusives.

Réduire nos émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement pour contribuer aux objectifs Groupe

(Voir section 3.6.4.1 sur la décarbonation des achats du Groupe)

La Charte achats responsables signée par les fournisseurs intègre notamment l'engagement de lutter contre le réchauffement climatique.

3.5.3 Les liens avec le tissu associatif et avec les communautés locales

De nombreuses associations interviennent dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe. Apportant convivialité, soutien ou activités, leur présence est précieuse pour les résidents et leurs familles. Elles favorisent le lien social, la communication et le partage d'émotions entre les résidents, entretiennent leurs capacités intellectuelles ou physiques, mais aussi informent, forment et soutiennent les familles. Représentatives de la vie sociale et culturelle locale, elles sont très variées : organisation d'activités sportives et culturelles, de soins esthétiques, d'échanges intergénérationnels, de groupes de parole pour les aidants, etc.

Une enquête est réalisée annuellement auprès des établissements afin d'identifier les partenariats locaux et de recenser et diffuser les bonnes pratiques permettant de les faire perdurer et de les diversifier. Un partenariat local est défini comme un partenariat avec une organisation locale ou des bénévoles, généralement formalisé par une convention de partenariat, dans le but de réaliser des actions communes régulières (au moins une par an) avec des impacts positifs sur les résidents/patients/familles, nos collaborateurs et les communautés locales.

En 2023, parmi les 630 établissements ayant participé à l'enquête, 97 % des sites avaient au moins un partenariat local contre 99 % en 2022 et 97 % en 2020. Les établissements ne reportant pas de partenariat local en 2023 ont généralement des interactions régulières avec les communautés locales, en particulier les écoles, qui ne

sont néanmoins pas formalisées comme des partenariats. En moyenne, six partenariats locaux étaient en place dans les sites répondeurs.

Les catégories de partenaires les plus représentées sont les écoles, les associations, les institutions culturelles et les partenaires publics (mairies, collectivités territoriales et organismes rattachés). L'analyse des résultats met en lumière la variété des partenaires au sein de ces catégories et des actions menées avec eux : animations ou visites en établissement, projets intergénérationnels, co-organisation d'événements, participation des résidents à la vie sociale et culturelle locale, organisation de collectes pour des associations...

Les liens des établissements avec leur communauté locale se développent également à travers d'autres initiatives que les partenariats, par exemple :

- l'ouverture de l'établissement aux personnes fragiles (par exemple en période de canicules) ;
- l'ouverture du restaurant de l'établissement au grand public ;
- la mise à disposition de locaux/terrains au sein de l'établissement ;
- le partage ou le prêt d'équipements ;
- la participation à la gouvernance locale, par exemple à travers la participation du directeur d'établissement au conseil municipal.

3.5.4 Le dialogue au sein des établissements avec les résidents, patients, familles et les communautés locales

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. Ces instances veillent également au respect de leurs droits. Elles sont l'un des canaux permettant un renforcement des échanges et une meilleure prise en compte de leurs attentes dans les décisions et la vie des établissements, sur des sujets comme les soins, l'alimentation, l'animation, les questions administratives ou relatives aux bâtiments. Ainsi, par leurs avis et leurs propositions, ces instances contribuent à la qualité de prise en charge des résidents et des patients.

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. Dans les maisons de retraite médicalisées, elles prennent le plus souvent la forme de conseils composés de représentants élus par les résidents et les familles. 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, Commission des usagers pour les établissements de santé ;
- en Allemagne : Conseil de maison (*Heimbeirat*) ou Délégué de maison (*Heimfürsprecher*) ;
- en Belgique : Conseil des résidents ou Conseil des usagers (*Gebruikersraad*) ;
- aux Pays-Bas : Conseil des clients (*Clëntenraad*).

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 et des pratiques locales. Elles peuvent ainsi prendre la forme de conseils élus ou d'assemblées ouvertes à tous les résidents, patients et familles.

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 et 89 % en 2021.

Pour la première fois en 2023, le questionnaire a également 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.

3.5.5 Un employeur local engagé pour l'insertion sociale

Clariane compte plus de 1 300 établissements situés au plus près des bassins de vie et d'emploi, souvent à proximité des quartiers prioritaires des villes, mais aussi en zone rurale, au plus près des besoins locaux. De par leur nature, ce sont des services de proximité, avec un engagement fort en faveur d'une économie de l'inclusion sociale et de la solidarité.

Clariane est ainsi engagé sur les territoires auprès des personnes en insertion et mène des actions de découverte des métiers et d'accompagnement vers l'emploi.

Dès 2017, Clariane France a mis en place un partenariat structuré avec les missions locales, pour faire découvrir nos métiers auprès des plus jeunes. Ce partenariat a été renforcé depuis, avec le réseau des Écoles de la deuxième chance, et de nombreux autres acteurs locaux.

Engagement dans le Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive

Le Groupe a rejoint dès 2018 le Collectif des entreprises inclusives créé à l'initiative de plusieurs grandes entreprises françaises, soucieuses de mieux contribuer à l'effort collectif, en vue d'une plus grande contribution des entreprises à l'économie inclusive. En 2021, Sophie Boissard, Directrice générale du Groupe, a pris la tête de ce collectif en co-Présidence avec Thomas Buberl, Directeur général d'AXA. Trois groupes de travail ont été initialement créés sur l'apprentissage et la formation, l'offre de biens et services à destination des plus défavorisés, et les achats inclusifs. En 2022, un quatrième groupe de travail a été constitué, spécifiquement dédié à la promotion du mentorat. En 2023, les actions du Collectif se sont renforcées, ce dernier étant désormais présent dans 15 bassins de vie.

Clariane est également membre de l'association *United Way* (Alliance pour l'éducation) et participe à son programme phare « Défi Jeunesse », qui se déploie dans

les établissements d'éducation prioritaire, avec pour objectif de lutter contre le décrochage scolaire, et d'accompagner des élèves de la 6^e à la terminale dans leur orientation et leur insertion professionnelle.

Le Groupe participe aussi au programme gouvernemental français PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises), qui consiste à favoriser et à développer les stages Découverte, l'apprentissage, la formation et les achats locaux inclusifs auprès de PME/TPE sous la forme, notamment, de journées *speed dating* régionales.

L'accueil de stagiaires est une démarche fortement ancrée au sein de notre réseau. En France, il en accompagne près de 5 000 par an, pour des stages liés à l'orientation en ce qui concerne les collégiens ou des demandeurs d'emploi, ou pour des stages dans le cadre de parcours diplômants.

3.5.6 Les Fondations soutenues par Clariane

Clariane agit pour une société plus inclusive et solidaire, au travers de trois Fondations : la Fondation Clariane « Aimer soigner » en France, dédiée aux soignants et aux métiers du soin, la Fondation Korian Allemagne pour le soin et le

bien-vieillir et la Fondation FITA, dédiée à la santé mentale, fondée par ITA Salud Mental, groupe spécialisé espagnol qui a rejoint la communauté Clariane en 2021.

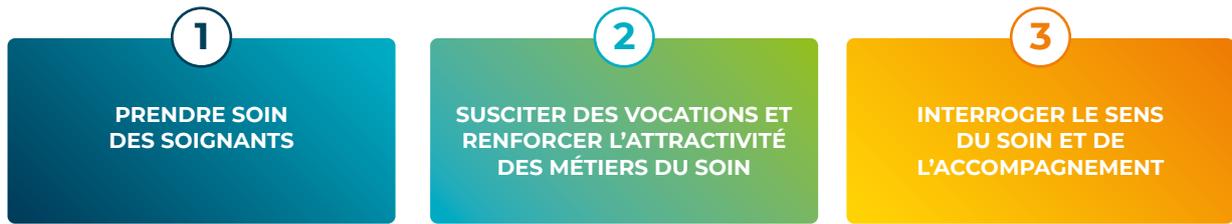
3.5.6.1 La Fondation « Aimer soigner » du groupe Clariane



En 2023, la Fondation Clariane – anciennement Fondation Korian pour le Bien-Vieillir, dont l'objectif était de favoriser et promouvoir l'inclusion sociale de toute personne en perte d'autonomie, et en particulier des personnes âgées – a été prorogée pour trois ans et a changé de nom et d'objet. Depuis le 1^{er} janvier 2023, la Fondation Clariane se consacre aux soignants et aux métiers du soin.

Cette nouvelle thématique vise à renforcer la considération, la visibilité et l'attractivité des métiers du soin, à l'heure où le secteur médico-social et le secteur de la santé souffrent d'une pénurie de soignants sans précédent. Dans le cadre de sa nouvelle feuille de route, la Fondation effectue des études sociétales ainsi que des actions sociales, en partenariat avec d'autres acteurs (publics, associatifs, etc.). À travers les projets menés, elle soutient une seule et même cause : changer le regard sur les métiers du soin et sur les soignants.

Pour son nouveau cycle « Aimer soigner », initié en 2023, la Fondation Clariane travaille autour de trois grands axes :



1. Prendre soin des soignants

Au travers de multiples actions, la Fondation Clariane entend contribuer à l'amélioration de l'état de santé des soignants, et plus précisément des soignantes, surreprésentées dans le métier. Ce sont donc en partie vers elles et pour elles que sont conçues les actions de la Fondation : prévention contre les violences faites aux femmes, soutien psychologique et prévention en santé.

Illustrations d'actions menées par la Fondation en 2023 :

- **Actions solidaires : le Bus du cœur des femmes**
L'association Agir pour le cœur des femmes sensibilise et alerte les femmes sur leur santé cardiovasculaire. La Fondation Clariane soutient depuis plusieurs années le Bus du cœur. Cette opération itinérante prévoit chaque année une quinzaine d'étapes à travers la France, pour permettre à des femmes en rupture de soins de s'informer et de se faire dépister. Des professionnels des établissements du groupe Clariane participent comme bénévoles à l'accueil et au dépistage.
- **Études et programmes d'actions : SMOKEOUT**
Lancement d'un programme inédit d'étude sur le tabagisme des soignants et de prévention contre le tabac à destination des soignants avec le département Santé publique, prévention, observation, territoires (SPOT) de l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ).

2. Susciter des vocations et renforcer l'attractivité des métiers du soin

Face à la pénurie de soignants et la crise des vocations, la Fondation agit pour valoriser le secteur, faire connaître la diversité de ses métiers et donner la parole aux « héros » du soin.

Quelques projets et réalisations 2023 :

- **La Voix des soignants** : la série de podcasts *La Voix des soignants* fait entendre la parole des professionnels de santé. Réalisée en collaboration avec l'association Partage de voix, elle plonge les auditeurs en immersion dans des lieux de soin, de jour comme de nuit. Chaque épisode met en lumière, par l'intermédiaire de témoignages engagés, un ou plusieurs métiers, illustrant le lien étroit entre technicité et profonde dimension humaine. La première saison de cette série réalisée en Occitanie comprend six épisodes dans lesquels chaque soignant évoque la richesse humaine de son métier et de son parcours. *La Voix des soignants* est disponible sur toutes les plateformes de streaming ;
- **Mémoires de soignants** : production d'un recueil de témoignages intitulé *Mémoires de soignants*, en collaboration avec la biographe Régine Zohar. L'objectif est d'illustrer la variété des métiers et des parcours, et de valoriser les soignants dans les différentes régions de France. La première édition a été réalisée en Provence-Alpes-Côte d'Azur en 2023.

- À la rencontre des jeunes : la Fondation va vers les jeunes pour leur présenter les métiers du soin :

- en 2023, l'association Alliance pour l'Éducation – United Way qui lutte pour l'égalité des chances a organisé 11 interventions dans les établissements scolaires partenaires, permettant aux volontaires Clariane de faire découvrir leur métier à plus de 1 200 jeunes,
- avec l'association C'Possible, elle a lancé une expérimentation de jumelage entre un lycée professionnel et deux établissements de soin (clinique SMR et centre ambulatoire) du Groupe, intitulée « Le Défilé des métiers », pour permettre aux lycéens de découvrir les 18 métiers représentés au sein de la clinique et d'échanger avec les professionnels du réseau Clariane. Les lycéens ont assisté à des présentations des différents métiers et réalisé des portraits de soignants lors d'une immersion au sein de ces deux établissements de santé, avec l'aide d'un photographe professionnel,
- elle organise les brunchs « Quand je serai soignant » avec des étudiants dans les instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) et d'aides-soignants (IFAS) afin d'échanger autour de leur future vie professionnelle et les encourager à poursuivre dans cette voie. Trois rencontres ont eu lieu en 2023 (IFAS de Caen, IFAS/IFSI de Lyon, IFSI de Saint-Denis).

3. Interroger le sens du soin et de l'accompagnement

La Fondation Clariane travaille sur les thématiques et pratiques actuelles mais aussi sur les nouveaux métiers dans le secteur de la santé.

Quelques projets et réalisations 2023 :

- **Débats ouverts au public** :
 - organisation de quatre plateaux pour susciter débats et réflexions sur le sens du soin et de l'accompagnement, sur les thématiques suivantes :
 - présentation du nouveau cycle de la Fondation « Aimer soigner »,
 - l'accompagnement de la fin de vie : prendre soin jusqu'au bout,
 - la médiation face aux conflits dans les lieux de soin,
 - l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers du soin ;
 - organisation de deux rencontres « Regards croisés » dans des lieux de soin, sur les thématiques suivantes :
 - la souffrance existentielle des soignants face à la maladie, la souffrance et la mort (clinique Inicea du Perreux-sur-Marne),
 - environnement et santé (clinique Inicea Gustav Zander).

Chacun de ces événements est disponible en replay sur le site-internet de la Fondation : fondation.clariane.com

- Étude Ipsos sur l'attractivité des métiers du soin auprès des jeunes Européens :
 - la Fondation Clariane a publié une étude consacrée à l'attractivité des métiers de la santé et du soin. 2 100 jeunes Européens, âgés de 16 à 20 ans, vivant dans sept pays européens (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne, Italie, Belgique, Pays-Bas), ont été interrogés par l'Institut Ipsos. Leur perception des

métiers du soin montre à la fois une image très positive et une faible attractivité du secteur. Par exemple, pour 85 % des jeunes Français, le métier de soignant est utile et porteur de sens. Pour autant, l'étude souligne également que la perception de ces métiers ne correspond pas à certains de leurs critères de choix d'un métier, notamment l'équilibre de vie et la souplesse dans l'organisation du travail.



La Fondation Clariane s'entoure de partenaires de confiance, en lien avec son cycle dédié aux métiers du soin et de l'accompagnement.



3.5.6.2 La Fondation Korian Allemagne pour le soin et le bien-vieillir

La Fondation Korian Allemagne pour le soin et le bien-vieillir (Korian Stiftung für Pflege und würdevolles Altern) a été créée en 2020. Ses actions sont concentrées sur le bien-être des soignants et plus largement de toutes les personnes actives dans le secteur du soin.

En 2023, la Fondation a notamment œuvré dans les domaines suivants :

- gestion du stress : *e-learning* en libre accès et certifiant, composé de huit modules développés spécifiquement pour le secteur du soin (400 participants depuis 2020). La formation est intégrée au programme de formation de Korian Allemagne depuis 2022 ;
- aromathérapie : les collaborateurs apprennent dans le cadre d'un atelier d'une demi-journée comment les huiles essentielles contribuent à réduire leur propre stress et comment ils peuvent intégrer ces connaissances dans leurs soins quotidiens (23 ateliers réalisés en 2023) ;
- nutrition saine : en partenariat avec le chef-cuisinier Volker Mehl, des recettes, podcasts et vidéos pour apprendre à cuisiner sainement sont partagés tous les mois aux collaborateurs depuis 2021. Depuis 2023, le chef anime également des ateliers de cuisine en établissement (18 ateliers réalisés en 2023) ;
- prévention de la violence dans les lieux de soin : atelier d'une demi-journée développé avec une coach spécialisée et animé par une intervenante externe, visant à identifier et prévenir les différentes formes de violence

pouvant survenir dans les maisons de retraite, à travers notamment la communication non violente avec les résidents et au sein des équipes (13 ateliers réalisés en 2023) ;

- accompagnement de la fin de vie, de la mort et du deuil : publication d'un guide à destination des professionnels du secteur pour les soutenir dans la gestion de la charge émotionnelle associée à cette mission et organisation d'ateliers d'une demi-journée en établissement sur ce thème avec un intervenant externe (11 ateliers réalisés en 2023).

La Fondation allemande, en partenariat avec Korian Allemagne, l'Université de Brême et l'Institut de recherche Fraunhofer, participe également depuis 2022 au projet « Soin 2030 » (*Pflege 2030*). L'établissement Korian Haus Curanum à Karlsfeld a été sélectionné comme établissement pilote de ce projet de trois ans, soutenu financièrement par le ministère bavarois de la Santé et du Soins, qui vise à mesurer les contributions des nouvelles technologies et de méthodes de planification innovantes à la qualité du soin et des conditions de travail. En 2023, des entretiens avec les différents corps de métier et l'évaluation de douze technologies ont permis de préparer la phase d'expérimentation, qui a démarré en fin d'année avec l'installation des technologies testées dans l'établissement ainsi que le démarrage de l'essai d'une nouvelle méthode de gestion des plannings de travail.

3.5.6.3 La Fondation FITA pour la santé mentale en Espagne

En Espagne, Ita Salud Mental, spécialiste de la santé mentale acquis par le groupe Clariane en 2021, a créé en 2002 la fondation FITA. Sa mission est de contribuer à la prévention, à la sensibilisation et à la compréhension des problèmes de santé mentale. Plus particulièrement, ses principaux objectifs sont :

- déployer des programmes sociaux et d'accompagnement innovants ;
- promouvoir la formation des professionnels et des proches ;
- réaliser des actions de prévention et de sensibilisation ;
- promouvoir et contribuer à des projets de recherche ;
- permettre l'accès aux traitements spécialisés grâce à des bourses.

Chiffres et programmes clés pour l'année 2023 :

- programmes d'accompagnement et de réhabilitation : 44 personnes ont bénéficié de bourses partielles ou totales pour la prise en charge de leur traitement, 73 personnes ont bénéficié de l'accompagnement du service d'orientation académique ou professionnel et d'activités physiques adaptées et 14 jeunes diagnostiqués

comme souffrant de troubles mentaux légers ont été suivis dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement à l'autonomie vers la vie adulte ;

- programmes de prévention et de formation : 97 ateliers (en ligne ou en présentiel) sur les troubles comportementaux ont été dispensés à plus de 2 500 personnes, une formation de 30 heures a été dispensée à 30 élèves sur la santé et le bien-être émotionnel en détaillant des outils de prévention et de détection en milieu scolaire, 210 professeurs ont été formés en Andorre, et en collaboration avec les universités de Gérone, de Pompeu Fabra (à Barcelone) et de l'Université polytechnique de Catalogne, 318 étudiants ont été formés à la prévention et la promotion de la santé mentale, dont 100 élèves spécifiquement aux troubles du comportement alimentaire ;
- programmes de sensibilisation et de communication : la promotion de deux livres rédigés avec des personnes souffrant de troubles mentaux « Qué sientes cuando no sientes nada » et « Piedra, papel, tijera » a été réalisée et la Fondation a participé à une série de congrès, événements et webinaires comme les XXI^{es} journées cliniques éducatives, sur le thème des troubles de l'attention et de l'hyperactivité.

3.5.7 Éthique des affaires

La lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Le Groupe condamne toute forme de corruption, passive ou active, ainsi que le trafic d'influence. Afin de répondre aux obligations légales prévues par la loi du 9 décembre 2016 dite Sapin 2, le groupe Clariane a développé un programme éthique et conformité dont découlent les dispositifs suivants :

- cartographie des risques de corruption : à partir de la cartographie des processus du Groupe, les différents scénarios à risques ont été identifiés et leur criticité en matière d'impact et de probabilité d'occurrence a été évaluée, après prise en compte des dispositifs de maîtrise en place. Cette cartographie a été mise à jour en 2023 ;
- Charte éthique et politiques internes du Groupe : la Charte éthique du Groupe (voir section 3.2.5) présente nos trois valeurs – confiance, responsabilité et initiative – et les décline à la fois en attitudes attendues au sein du Groupe, et en attitudes à proscrire. Elle est complétée par des politiques internes précisant les règles et visant à encadrer les pratiques en matière de cadeaux et d'invitations, de conflits d'intérêt et de sponsoring et mécénat ;
- guide sur la prévention de la corruption : diffusé en 2022, il réunit les politiques et les procédures conformité du Groupe à l'attention des collaborateurs. Une version à l'attention des tiers du Groupe déclinant les comportements attendus par le Groupe de la part de ses tiers, notamment fournisseurs, sera déployée en 2024 ;
- dispositif d'alerte : le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) commun à toutes les entités du Groupe, permettant à chaque collaborateur mais également à tout candidat à un poste, à chaque co-contractant du Groupe, à chaque actionnaire, à chaque client du Groupe et ses proches de poser une question ou de déposer une alerte, dans sa langue

d'origine. L'objectif du dispositif d'alerte est d'identifier les situations qui seraient anormales, et ce à tous les niveaux de l'entreprise, de manière à pouvoir à la fois remédier à ces situations et les prévenir.

Au-delà des situations qui mettraient en cause de manière directe ou indirecte le groupe Clariane, certains de ses collaborateurs ou des personnes externes en lien avec Clariane et qui seraient contraires à la réglementation en vigueur, présenteraient un risque de conflit d'intérêts ou de corruption, ou présenteraient une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, Clariane a souhaité intégrer dans son dispositif d'alerte interne les manquements à sa Charte éthique, que chacun de ses collaborateurs est tenu de respecter. Dans le cadre du devoir de vigilance, Clariane a ouvert ce dispositif au signalement de situations présentant des atteintes graves envers l'environnement, la santé ou la sécurité des personnes, les droits humains et les libertés fondamentales résultant de ses activités ainsi que de celles de ses sous-traitants ou fournisseurs lorsque ces situations sont rattachées à leurs relations avec Clariane.

En 2023, ce dispositif d'alerte a été simplifié afin d'en faciliter l'utilisation. Par ailleurs, des campagnes de communication ont été organisées aux sièges et dans les établissements afin de faire connaître le dispositif d'alerte.

Ce dispositif garantit l'anonymat de la personne à l'origine du signalement et la confidentialité dans le traitement de chaque alerte. Ce dispositif répond aux exigences des articles 6 et 17 de la loi Sapin 2, ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance. Ce dispositif est complété par des procédures Groupe, applicables au 1^{er} janvier 2022, sur le traitement des alertes et la conduite des enquêtes internes. Ces procédures permettent de définir une

gouvernance claire concernant le suivi des alertes, et prévoient la désignation de « référents enquête » formés à la conduite d'enquêtes internes.

Ce dispositif est rappelé sur le site internet et intranet de la société, dans la Charte éthique du Groupe, ainsi que dans le document « Nos Valeurs et engagements éthiques », signé par tout nouvel arrivant ;

- formations : le Groupe a mis en place un plan de formation spécifique sur les sujets de corruption et de trafic d'influence. Ce plan de formation comporte un socle commun destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dispensé sous forme de *e-learning*, de *webinar* et d'atelier en présentiel. Ce socle commun est complété par des formations spécifiques destinées aux populations particulièrement exposées. En 2023, un nouveau module de *e-learning* a été développé par les équipes internes sur la base de situations concrètes afin d'être au plus proche des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe. Ce nouveau module sera déployé dans les pays en 2024. À fin 2023, 89,5 % du *Top Management* a suivi une formation dédiée à l'anticorruption ;

- procédures de contrôles comptables : le référentiel de contrôle interne a été élargi pour intégrer toutes les mesures de prévention contre la corruption au sein du Groupe ;
- évaluation des tiers : le Groupe s'est doté d'une procédure d'évaluation des tiers tant sur les aspects anti-corruption et trafic d'influence que sur les aspects liés à son devoir de vigilance. Cette procédure précise l'évaluation de l'entité ou du partenaire à mener en amont, sur la base de recherches et de collecte de documentation ainsi que la conduite à tenir en cas de risque. Dans le cadre des fusions et acquisitions, un audit conformité et réputationnel est également systématiquement réalisé ;
- évaluation du dispositif : la Direction de la conformité établit un plan de contrôle du dispositif qui précise les directions en charge du contrôle et les points de contrôle déterminés. La Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe est en charge du contrôle de niveau 3 et intègre les sujets relatifs à la corruption ou à la fraude dans son plan d'audit.

3.5.8 Politique fiscale

Le Groupe dispose d'une fonction fiscale centrale, au sein de l'équipe Finance Groupe, localisée en France. Cette Direction s'attache à coordonner la politique fiscale des différents pays et veille au respect des législations fiscales nationales dans chacun des sept États où le Groupe est implanté, ainsi qu'au paiement du juste impôt sur la base des résultats fiscaux dégagés par le Groupe. Les sociétés s'engagent ainsi à s'acquitter de la totalité des impositions dues dans chaque pays.

L'approche fiscale mise en œuvre par le Groupe a pour objet de soutenir l'activité opérationnelle du Groupe et sa mission au service des personnes âgées ou fragiles. Les positions fiscales sont donc réalistes et fondées sur une interprétation raisonnable des lois applicables ; elles sont, en outre, étroitement liées à la substance économique des activités exercées localement.

Clariane n'utilise pas de structures fiscales qui lui permettraient d'éluider l'impôt, ni n'investit dans des sociétés ou structures situées dans des paradis fiscaux. Le Groupe s'interdit de profiter de toute situation fiscale qui ne serait pas conforme à sa Charte éthique et attend de ses partenaires qu'ils respectent un niveau d'éthique équivalent.

La Direction fiscale veille donc à se conformer aux normes nationales et internationales, incluant les normes prix de transfert (en rédigeant les documentations nécessaires) et à coopérer activement avec les autorités fiscales locales.

Enfin, la Direction fiscale a mis en place des processus ainsi que des outils de contrôle permettant de détecter les problématiques fiscales et de les résoudre.

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
Résultat avant impôt	47,0	-104,2	-19,1	16,9	-15,0	-4,3	2,6	-76,2
Taux théorique	25,83 %							
Impôt théorique	-12,1	26,9	4,9	-4,4	3,9	1,1	-0,7	19,7
Impôt effectif	3,6	0,6	1,4	-6,9	3,2	1,2	-0,5	2,6
Différence IS effectif – IS théorique	15,7	-26,3	-3,6	-2,5	-0,6	0,1	0,1	-17,1
Taux effectif d'impôt (TEI)	7,6 %	-0,6 %	-7,2 %	-40,8 %	-21,6 %	-27,4 %	-20,4 %	-3,37 %
Cash-out	-29,20	4,50	-0,90	-9,50	-0,80	-4,20	-0,30	-40,60

En 2023, le taux effectif d'imposition est négatif et correspond à un produit d'impôt de 2,6 millions d'euros. Ce produit d'impôt est directement lié à l'activation de déficits au titre de l'exercice.

L'écart entre la charge d'impôt et le cash out s'explique principalement par :

- la comptabilisation d'impôts différés sur tous les éléments fiscaux à l'origine de différences temporaires ;

- le décalage légal existant entre la comptabilisation de la charge d'impôt et son paiement définitif avec un solde d'IS 2022 et, par suite, des acomptes payés en 2023 par essence plus élevés que le produit final d'impôt 2023.

AXE N° 5 DE LA STRATÉGIE RSE

Réduire notre empreinte environnementale

ENGAGEMENT

13

Feuille de route bas carbone pour l'énergie des bâtiments réalisée en 2021 avec un objectif de - 40 % pour 2030

14

Réduction de 5 % du volume des déchets résiduels d'ici à 2023

15

100 % des nouveaux bâtiments ⁽¹⁾ certifiés HQE ou équivalent à partir de 2020

RÉSULTATS 2023

- 29 %
(de $\text{kgeqCO}_2/\text{m}^2$)
vs. 2019

- 16 % kg/lit
de déchets résiduels
vs. 2019

100 %
de nouveaux bâtiments certifiés
vs. 50 % en 2019

(1) Sont comptabilisés les nouveaux projets immobiliers intégrés au portefeuille suite au premier Comité d'investissement, qui sont certifiables HQE ou équivalent.

RAPPEL DU MANIFESTE CLARIANE – RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Nous exploitons plus de 1 300 établissements en Europe, sur un maillage territorial très dense en milieux ruraux ou urbains. Aussi, il est essentiel que nous maîtrisons l'empreinte environnementale de nos bâtiments. Nos premières actions ont ciblé l'optimisation des consommations d'énergie, ainsi que la réduction des déchets. Puis, sur la base d'un bilan carbone complet réalisé en 2019, nous avons établi une première feuille de route de réduction de l'empreinte carbone de notre parc immobilier à horizon 2030 et nous nous sommes fixé en 2019 trois principaux objectifs :

- réduire de 40 % en intensité l'empreinte carbone liée aux consommations énergétiques du parc immobilier du Groupe à l'horizon 2030 ;

- réduire de 5 % le ratio par lit de déchets résiduels d'ici à 2023 ;
- engager tout nouveau bâtiment *Greenfield* dans une démarche de labellisation HQE ou équivalent.

Au-delà de ces objectifs, Clariane travaille également sur la décarbonation plus globale de ses activités, principalement sur les achats de restauration, biens ou services, ainsi que sur le transport des collaborateurs. Le Groupe s'est également engagé dans une initiative pour préserver et restaurer la biodiversité dans nos milieux urbains (le *Biodiversity Impulsion Group*).

3.6 Réduire notre empreinte environnementale

3.6.1 Taxonomie européenne

Contexte

Dans le cadre du Pacte vert pour l'Europe, la Commission européenne vise à réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable, contribuant directement à la limitation des impacts environnementaux du fait des activités humaines ainsi qu'à la garantie et l'amélioration des conditions de vie des êtres humains particulièrement en matière de santé, de logement, d'éducation, d'emploi, d'équité et de justice.

À ce jour, seul le règlement européen Taxonomie (UE) 2020/852 relatif à la taxonomie environnementale a été défini, la taxonomie sociale étant encore en cours de définition sans calendrier établi.

La taxonomie environnementale établit un système de classification des activités économiques durables selon six objectifs environnementaux :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;

Synthèse

Du fait de son cœur d'activité centré sur le soin, la santé et l'hospitalité des personnes traversant des moments de fragilité, le groupe Clariane a un impact social prédominant, dont la pleine valeur pourra être évaluée à travers la taxonomie sociale, une fois cette dernière établie par les autorités européennes compétentes.

La majorité du chiffre d'affaires de Clariane provient des revenus perçus en échange de ces activités de services aux personnes, soins et traitements médicaux prodigués aux personnes en situation de fragilité. Par définition, ce chiffre d'affaires a donc une vocation sociale, qui devrait pouvoir être valorisée lors de la mise en œuvre de la taxonomie sociale. En l'état actuel de la taxonomie environnementale, le Groupe ne peut reconnaître ce chiffre d'affaires qu'au titre de l'activité 12.1 « Hébergement médico-social et social » rattachée à l'objectif d'adaptation au changement climatique. Ainsi, seuls les revenus liés aux locations et ventes immobilières sont pris en compte au titre de la taxonomie environnementale.

- utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et réduction de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

En application du règlement Taxonomie complété par le règlement (UE) 2021/2139 modifié par le règlement (UE) 2023/2485, Clariane publie, pour l'exercice 2023 sur l'ensemble de son périmètre de consolidation financière, la part du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses d'exploitation (OpEx) du Groupe, qui sont associées aux activités économiques éligibles à la taxonomie au titre des six objectifs environnementaux.

Le Groupe est aussi tenu de publier la part alignée, *i.e.* durable, de ces indicateurs au titre des deux premiers objectifs climatiques, à l'instar de l'exercice 2022.

En matière d'environnement et avec plus de 1 300 établissements dans six pays, Clariane peut contribuer aux objectifs environnementaux définis par la taxonomie sous diverses formes :

- en construisant, acquérant ou détenant des bâtiments conçus pour être faiblement consommateurs en énergie et résilients face aux événements climatiques ;
- en menant des actions d'amélioration de la performance énergétique, de l'adaptation des bâtiments ou d'installation de production d'énergies renouvelables sur ces sites ;
- en mettant en œuvre des solutions de gestion des déchets ; ou encore
- en contribuant à la protection et la restauration de la biodiversité dans le cadre de projets résidentiels.

Compte tenu du nombre d'investissements du Groupe (« CapEx »), seuls les projets supérieurs à 1 million d'euros ont fait l'objet de l'analyse d'alignement. L'ensemble des initiatives du Groupe visant à améliorer son empreinte environnementale sont décrites à la section 3.6.2 et suivantes du présent Document d'enregistrement universel.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des résultats de l'analyse Taxonomie :

	2023		2022	
	Chiffre d'affaires	CapEx	Chiffre d'affaires	CapEx
(en pourcentage)				
Éligibilité	2 %	32 %	1 %	30 %
Alignement	- %	8 %	0 %	12 %

Par rapport à 2022, la part des CapEx alignée du Groupe diminue facialement, passant de 12 % à 8 % en 2023. Cela s'explique par la déconsolidation des foncières d'Âges et Vie qui contribuaient pour sept points à l'alignement en 2022.

En revanche, Clariane a amélioré sa part alignée des CapEx de l'activité 12.1 « Hébergement médico-social et social », augmentant de 4 % en 2022 à 8 % en 2023.

Enfin, la différence entre la part éligible des CapEx (32 %) et la part alignée (8 %) résulte principalement de l'absence à ce jour d'analyse systématique des risques physiques climatiques sur l'ensemble des établissements. Un travail

est en cours pour étendre l'analyse de risques climatiques à l'ensemble des établissements existants du Groupe en vue de définir plus précisément les plans d'action d'adaptation à moyen et long terme.

Méthodologie

Analyse d'éligibilité des activités du Groupe au regard du règlement Taxonomie

Le groupe Clariane a identifié parmi ses différentes activités (cf. chapitre 1.4 de l'URD pour la présentation des activités du Groupe) celles éligibles au regard des six objectifs environnementaux du règlement Taxonomie.

Ces activités éligibles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Objectif	Activité listée dans les Annexes II du règlement délégué Taxonomie 2021/4987	Description des activités du groupe Clariane	Éligibilité		
			Chiffre d'affaires	CapEx	OpEx
1- ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE (CCM)	7.1. Construction de bâtiments neufs	Ventes d'appartements en location meublée non professionnelle (Âges et Vie)	Éligible	Éligible	Éligible
	7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	Solutions résidentielles (résidences services & colocations entre seniors)	Éligible (loyer uniquement)	Éligible	Éligible
2- ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE (CCA)	12.1. Hébergement médico-social et social*	Maisons de retraite médicalisées	Non éligible	Éligible	Éligible
		Cliniques de soins médicaux et de réadaptation et cliniques de santé mentale (hors solutions ambulatoires)	Non éligible	Éligible	Éligible
4- TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE (CE)	3.1. Construction de bâtiments neufs	Ventes d'appartements en location meublée non professionnelle (Âges et Vie)	Éligible	Éligible	Éligible

* Activité non habilitante : dans le cadre de la taxonomie verte, aucun chiffre d'affaires ne peut être reconnu au titre de cette activité.

Les activités de maisons de retraite médicalisées du Groupe s'inscrivent dans l'objectif 2 Adaptation au changement climatique, section 12.1 « Hébergement médico-social et social ». Du fait de la similitude des prestations (hébergement prolongé et soins médicalisés) des cliniques de soins médicaux et de réadaptation et des cliniques de santé mentale (à l'exclusion des solutions ambulatoires), ces dernières sont considérées comme se rapportant également à la section 12.1.

Analyse d'alignement des activités du Groupe au regard des objectifs environnementaux Climat

Le Groupe a analysé les critères techniques des activités présentées ci-dessous selon le règlement (UE) 2021/2139 modifié par le règlement (UE) 2023/2485 et a tenu compte des différentes interprétations et foires aux questions (FAQ) publiées par la Commission européenne, notamment celles du 19 décembre 2022.

Lorsqu'une activité éligible existe au titre de plusieurs objectifs environnementaux, telles l'activité 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments, Clariane a analysé l'alignement de ces activités sous l'angle des deux objectifs climatiques.

Enfin, compte tenu de l'exposition géographique du Groupe et du volume d'investissements éligibles à analyser, le Groupe a procédé à une vérification du respect des critères d'examen technique pour une sélection de projets matériels (i.e. supérieurs à 1 million d'euros). Les autres projets éligibles sont considérés non alignés.

Objectif Atténuation du changement climatique

Activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments

Comme résumé dans le tableau d'analyse d'éligibilité, tous les CapEx du Groupe au titre de l'activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments sont considérées comme éligibles. Afin d'analyser l'alignement de l'activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments au titre de l'objectif atténuation du changement climatique, le Groupe s'est concentré sur les investissements relatifs à son offre de solutions de colocation en France et a appliqué les critères de contribution substantielle et les DNSH prescrits par l'annexe 1 au règlement Climat.

Critère de contribution substantielle

Pour les bâtiments dont le permis de construire est postérieur au 31 décembre 2020, l'analyse a été réalisée sur la base des seuils « NZEB moins 10 % », équivalant en France soit à « RT 2012 moins 10 % » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation thermique 2012, soit à « RE 2020 » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation environnementale 2020.

Pour les bâtiments dont le permis de construire est antérieur au 31 décembre 2020, l'analyse s'est basée sur les certificats de performance énergétique (DPE) et les seuils de consommation en énergie primaire du top 15 % établi par l'Observatoire de l'immobilier durable en France et ceux fournis par Index ESG (initiative de Deepki) pour le reste des pays de l'Union européenne.

DNSH

Le Groupe étant implanté en Europe, Clariane a considéré comme matériels les risques climatiques liés aux vagues de chaleur, la sécheresse, la dégradation des sols, les fortes intempéries et l'érosion du littoral pour ses centres proches de la mer.

Pour réaliser les analyses de risques physiques climatiques, Clariane s'est basé sur les projections pessimistes du GIEC sur la durée de vie de ses bâtiments (scénario 8.5). Ces analyses ont été réalisées sur l'ensemble des sites Âge et Vie en cours de construction en 2023.

Lorsqu'un bâtiment était particulièrement exposé à un risque compte tenu de sa position géographique, un plan identifiant les actions permettant l'adaptation de l'actif au risque climatique en question ainsi que les actions à mettre en œuvre a été décidé.

Activité 7.1. Constructions de bâtiments neufs

Seules les ventes d'appartement en location meublée non professionnelle (Âges et Vie) sont éligibles à l'activité 7.1, ce qui représente un montant non significatif aux bornes du Groupe.

Critère de contribution substantielle

Les critères de contribution substantielle sont les mêmes que ceux de l'activité 7.7 et ont fait l'objet de la même analyse.

DNSH

Compte tenu des cinq critères de DNSH à valider, il s'est révélé difficile ou impossible d'obtenir des justificatifs probants permettant de valider les critères techniques de chaque DNSH. Compte tenu des montants non significatifs, le Groupe a choisi d'appliquer la FAQ 13 (C/2023/305) du 19 décembre 2022 et considéré ces projets comme non alignés.

À ce titre, aucun projet n'est aligné au titre de cette activité.

Objectif Adaptation au changement climatique

Critère de contribution substantielle

Pour les activités d'adaptation au sens de la taxonomie, une analyse des risques physiques climatiques (comme décrite au paragraphe précédent cf. « DNSH ») et la définition et/ou la mise en œuvre d'un plan d'adaptation sont requis afin de considérer les projets comme éligibles. Cette analyse permet aussi de valider le critère de contribution des activités d'adaptation.

De telles analyses ont été réalisées au cours de l'exercice 2023 pour une sélection d'actifs en France et en Europe afin d'évaluer si leurs CapEx liées aux nouvelles constructions d'établissements, rachats d'immeubles et croissance externe étaient éligibles. Aucune extrapolation n'a été réalisée aux actifs n'ayant pas fait l'objet d'analyse des risques physiques climatiques qui ont par conséquent été considérés non éligibles.

Activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments

DNSH

Seul le DNSH Atténuation du changement climatique est applicable à l'activité 7.7. Afin de valider ce DNSH, Clariane a analysé :

- pour les bâtiments dont le permis de construire est postérieur au 31 décembre 2020, l'analyse a été réalisée sur la base des seuils « NZEB% », équivalant en France soit à « RT 2012 % » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation thermique 2012 soit « RE 2020 » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation environnementale 2020 ;
- pour les bâtiments dont le permis de construire est antérieur au 31 décembre 2020, l'analyse s'est basée sur les certificats de performance énergétique (DPE) et les seuils de consommation en énergie primaire du top 30 % établi par l'Observatoire de l'immobilier durable en France et ceux fournis par Index ESG (initiative de Deepki) pour le reste des pays de l'Union européenne.

De plus, aucun des bâtiments du Groupe n'est destiné à l'extraction, au stockage, au transport ou à la fabrication de combustibles fossiles.

Activité 7.1. Constructions de bâtiments neufs

Comme expliqué pour l'objectif d'atténuation du changement climatique, aucun projet n'est aligné au titre de cette activité.

Activité 12.1. Hébergement médico-social et social

DNSH

Seul le DNSH Pollution est applicable à l'activité 12.1. Le Groupe a validé pour chaque pays où il est présent, l'existence d'un plan de gestion des déchets traitant les déchets d'activité de soins à risques infectieux, tout en favorisant le recyclage et la réutilisation des autres types de déchets.

En application des précisions fournies par la Commission européenne dans sa foire aux questions du 19 décembre 2022, Clariane a retenu comme alignés au sens de l'activité 12.1 :

- uniquement les CapEx d'adaptation au changement climatique pour les bâtiments déjà existants ;
- pour les bâtiments en construction, l'ensemble des CapEx liées au bâtiment sont pris en compte considérant que les mesures d'adaptation sont incluses dans les différentes caractéristiques du bâtiment (par exemple, les matériaux utilisés, la profondeur des fondations, etc.) et qu'il n'est pas possible de les identifier séparément. En plus des analyses de risques physiques climatiques menées dans le cadre de l'éligibilité, les nouvelles normes en vigueur dans les pays de ces nouvelles constructions favorisent l'adaptation au changement climatique du bâtiment dans son ensemble.

Garanties minimales

Clariane s'est assuré du respect des garanties minimales.

- Le Groupe est notamment soumis et respecte les obligations des lois Sapin 2 et Devoir de vigilance (voir section 3.7).
- L'ensemble des processus du Groupe en lien avec les sujets des droits humains, droit du travail, éthique des affaires (voir chapitre 3, section 3.5.7), de corruption ou

encore de fiscalité (voir chapitre 3, section 3.5.8) sont en place et permettent de garantir les exigences du règlement Taxonomie.

- Clariane s'assure aussi de la qualité de ses fournisseurs au travers d'audit de ceux-ci afin de vérifier la correcte application de ses Chartes d'achats responsables et Charte éthique (voir chapitre 3, section 3.5.2.2).

De plus, Clariane n'a fait l'objet d'aucune condamnation judiciaire matérielle en rapport avec les différentes dimensions des garanties minimales.

Détermination des indicateurs

a) Part du chiffre d'affaires associée à des activités économiques de la Taxonomie européenne

La part du chiffre d'affaires associée à des activités éligibles à la Taxonomie européenne a été déterminée à partir de la segmentation du chiffre d'affaires par activité dans les systèmes d'information du Groupe et réconciliée à la ligne « Chiffre d'affaires et autres produits » des états financiers consolidés au 31 décembre 2023 (cf. chapitre 6, section 6.1 du présent document).

En application du règlement délégué 2021/4987 publié par Commission européenne du 6 juillet 2021 (Annexe I 1.1.1), le chiffre d'affaires des activités de maisons de retraite médicalisées et cliniques répondant à l'objectif 2 Adaptation au changement climatique a été exclu du fait du caractère non habilitant de l'activité.

Seul le chiffre d'affaires correspondant aux loyers perçus sur les solutions résidentielles (activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments, soit 63 millions d'euros en 2023) et aux ventes d'appartement en location meublée non professionnelle (activité 7.1. Construction de bâtiments neufs, soit 41 millions d'euros en 2023) est considéré comme éligible.

Il en ressort un pourcentage de chiffre d'affaires éligible du Groupe de 2 % au titre de l'exercice 2023 (contre 1 % en 2022). Ce pourcentage découle directement de la classification des activités du Groupe telle qu'établie par les textes actuels qui ne considèrent pas l'activité d'hébergement médico-social comme habilitante dans l'activité adaptation alors qu'il s'agit de la principale activité du groupe Clariane. Ce chiffre ne reflète en aucun cas le niveau d'implication du groupe en faveur de la réduction de son impact environnemental. Pour autant, ces activités sont bien intégrées dans l'assiette de calcul des ratios d'éligibilité pour les CapEx.

Compte tenu du montant non significatif de chiffre d'affaires éligible lié aux activités 7.1. Constructions de bâtiments neufs et 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments et de la difficulté ou impossibilité à obtenir les justificatifs validant les critères de contribution substantielle, le chiffre d'affaires de ces activités n'est pas aligné.

Le détail de l'éligibilité et de l'alignement du chiffre d'affaires est présenté ci-dessous :

Activités économiques	Code(s)	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)					Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2) année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
		Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires, année 2023	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité			
		M€	%	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																		
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Dont habilitantes		-	-														H	
Dont transitoires		-	-															T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																		
				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL			
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1/CE 3.1	40,9	1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL									0%
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	63,4	1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									1%
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		104,3	2%	2%	-	-	-	-	-									1%
Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		104,3	2%	2%	-	-	-	-	-									1%
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		4 869,3	98%															
TOTAL (A + B)		4 973,5	100 %															

Pour les activités identifiées sous l'angle de plusieurs objectifs environnementaux au titre de la taxonomie, la répartition est la suivante :

	Part du chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	-	2 %
CCA	-	-
WTR	-	-
CE	-	1 %
PPC	-	-
BIO	-	-

b) Part des dépenses d'investissement (CapEx) associée à des activités économiques de la Taxonomie européenne

La part des CapEx associée à des activités éligibles a été calculée sur la base du montant des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et des augmentations de droits d'utilisation, y compris celles résultant de regroupements d'entreprises, associées à des activités éligibles du Groupe.

La segmentation par activité des CapEx a été réalisée sur la base des droits d'utilisation répartis par entité et du reporting des dépenses d'investissement du Groupe puis réconcilié aux états financiers consolidés au 31 décembre 2023 (voir chapitre 6, note 5 Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles). Les dépenses d'investissement (y compris les augmentations de droits d'utilisation) de faible montant (inférieur à 1 million d'euros) ou ne pouvant être allouées à une seule activité (par exemple CapEx des sièges, CapEx IT, CapEx de maintenance non détaillés) ont été exclues.

Le tableau ci-dessous présente la réconciliation aux états financiers consolidés du Groupe du total CapEx (incluant les augmentations et les variations de périmètre) :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Voir
Immobilisations incorporelles	127	Chap 6 Note 5.2 Autorisations
Immobilisations corporelles	401	Chap 6 Note 5.3 Corpo
Droit d'utilisation IFRS 16	669	Chap 6 Note 5.5 Loc
TOTAL CAPEX – TAXONOMIE	1 197	

La part des CapEx éligibles et alignés au 31 décembre 2023 s'élève respectivement à 32 % et 8 %, dont le détail est présenté dans le tableau ci-dessous :

Activités économiques	Code(s)	Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)						Part des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
		CapEx	Part des CapEx, année 2023	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité				Garanties minimales
		M€	%	(b)(c)	(b)(c)	(b)(c)	(b)(c)	(b)(c)	(b)(c)	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Hébergement médico-social et social	CCA 12.1	90,1	8 %	N/EL	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	4 %		
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		90,1	8 %	0 %	8 %	-	-	-	-	O	O	O	O	O	O	O	12 %		
Dont habilitantes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	H	
Dont transitoires		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (9)																			
				EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL										
				(f)	(f)	(f)	(f)	(f)	(f)										
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1/ CCA 7.1/ CE 3.1	94,9	4 %	EL	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7/ CCA 7.7	16,0	1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Hébergement médico-social et social	CCA 12.1	233,9	19 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								17 %		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		297,3	25 %	1 %	19 %	-	-	-	-								17 %		
CapEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		387,4	32 %	1 %	27 %	-	-	-	-								29 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		809,7	68 %																
TOTAL (A + B)		1 197,2	100 %																

Pour les activités identifiées sous l'angle de plusieurs objectifs environnementaux au titre de la Taxonomie, la répartition est la suivante :

	Part des CapEx/CapEx total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	-	5 %
CCA	8 %	32 %
WTR	-	-
CE	-	4 %
PPC	-	-
BIO	-	-

c) Part des dépenses d'exploitation (OpEx) associée à des activités éligibles à la Taxonomie européenne

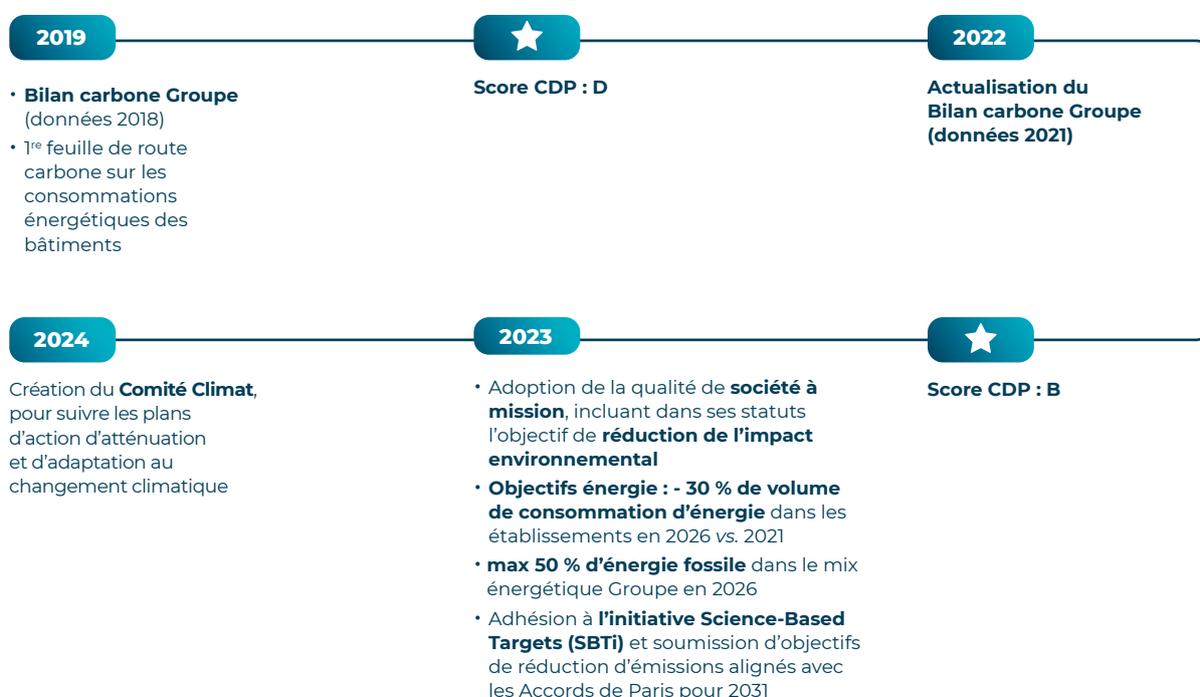
L'assiette des dépenses d'exploitation du groupe Clariane répondant à la définition de la Taxonomie représentant 2,8 % (vs. 3,0 % en 2022) des dépenses d'exploitation consolidées totales sur l'exercice 2023, soit 109 millions d'euros pour un total de dépenses d'exploitation de 3 971 millions d'euros (contre 104 millions d'euros et 3 531 millions d'euros en 2022). Comme pour l'exercice 2022, le Groupe a choisi d'utiliser l'exemption de matérialité permise par le paragraphe 1.1.3.2 de l'annexe I du règlement délégué de juillet 2021.

Activités économiques	Année		Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)				Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
	Code(s)	OpEx	Part des OpEx, année 2023	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire				Biodiversité
Texte	Devise	%	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																		
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)																		
Dont habilitantes																		
Dont transitoires																		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) ⁽⁹⁾																		
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)																		
OpEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)																		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)																		
TOTAL (A + B)		109,3	100,0 %															

	Part des OPEX/OPEX total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM		
CCA		
WTR		
CE		
PPC		
BIO		

3.6.2 S'engager dans une trajectoire bas carbone

Clariane est engagé sur une feuille de route bas carbone, visant à limiter l'empreinte environnementale de ses activités en améliorant notamment la performance énergétique de ses bâtiments, et en adaptant ses opérations au contexte d'urgence climatique actuel.



3.6.2.1 Gouvernance

Les sujets environnementaux sont revus et suivis au niveau du Conseil d'administration par le Comité éthique, qualité et RSE, qui s'est réuni quatre fois en 2023.

Les risques climatiques et l'impact environnemental des activités sont également pris en compte dans l'évaluation des risques du Groupe dans le cadre de la Cartographie des risques, qui comporte un risque dédié au réchauffement climatique et aux dommages causés à l'environnement. L'évaluation et le suivi des risques font l'objet de présentations au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Tout au long de l'année 2023, les sujets environnementaux ont été portés au sein du Comité de direction générale par la Direction engagement, marque et qualité. Au sein de cette direction élargie, la Direction RSE est en charge de la mise en place de la stratégie environnementale du Groupe, conjointement à la Direction immobilier Groupe pour les sujets concernant le parc immobilier.

La stratégie environnementale est présentée et suivie bimestriellement par le Comité de Pilotage RSE du Groupe, présidé par la Directrice générale.

Le Comité de mission suit également l'avancée des actions en matière environnementale et plus spécifiquement la réduction de l'empreinte carbonée liée aux énergies, définie comme l'une des actions prioritaires de l'un des 5 engagements (Durabilité) de Clariane en tant que société à mission.

Une sélection d'indicateurs environnementaux sont suivis lors des *business reviews* mensuelles de chaque pays et un indicateur environnemental figure également systématiquement dans les critères de rémunération variable des collaborateurs du Groupe.

En outre, une gouvernance spécifique a été mise en place pour assurer le déploiement de la stratégie environnementale.

En 2023, le groupe de travail dédié à la gestion de l'énergie – dit « *Energy Sprint* » –, créé en 2022 et réunissant l'ensemble des pays d'implantation et leurs experts métiers, a structuré et poursuivi ses actions.

Son objectif est de :

- définir et piloter une stratégie pour améliorer l'efficacité énergétique de nos établissements ;
- réduire les consommations énergétiques de nos établissements ;
- diversifier le mix énergétique du Groupe pour accroître la part d'énergies locales, vertes et renouvelables.

Les axes de travail déployés sont les suivants :

- sensibiliser, former les équipes à une utilisation plus économe et plus efficace de l'énergie ;
- identifier, chiffrer et planifier le déploiement de leviers techniques visant à améliorer l'efficacité énergétique, réduire les consommations énergétiques des établissements et mesurer les consommations ;
- sécuriser et diversifier les approvisionnements en énergie avec notamment comme objectif d'accroître significativement le recours aux énergies locales, vertes et renouvelables.

Les équipes pays sont autonomes dans la mise en œuvre des initiatives pour atteindre les objectifs.

Les dossiers immobiliers présentés en Comité d'investissement incluent désormais des critères énergétiques et d'empreinte carbone dans leur analyse, avec des exigences à atteindre liées aux objectifs du Groupe, et aux futures réglementations. En cas de non-respect de ces exigences, un plan d'action d'efficacité énergétique doit être également remis au Comité lors de l'analyse du dossier.

Début 2024, un Comité climat a été créé, réunissant les principales fonctions Groupe en charge du suivi des plans d'action d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

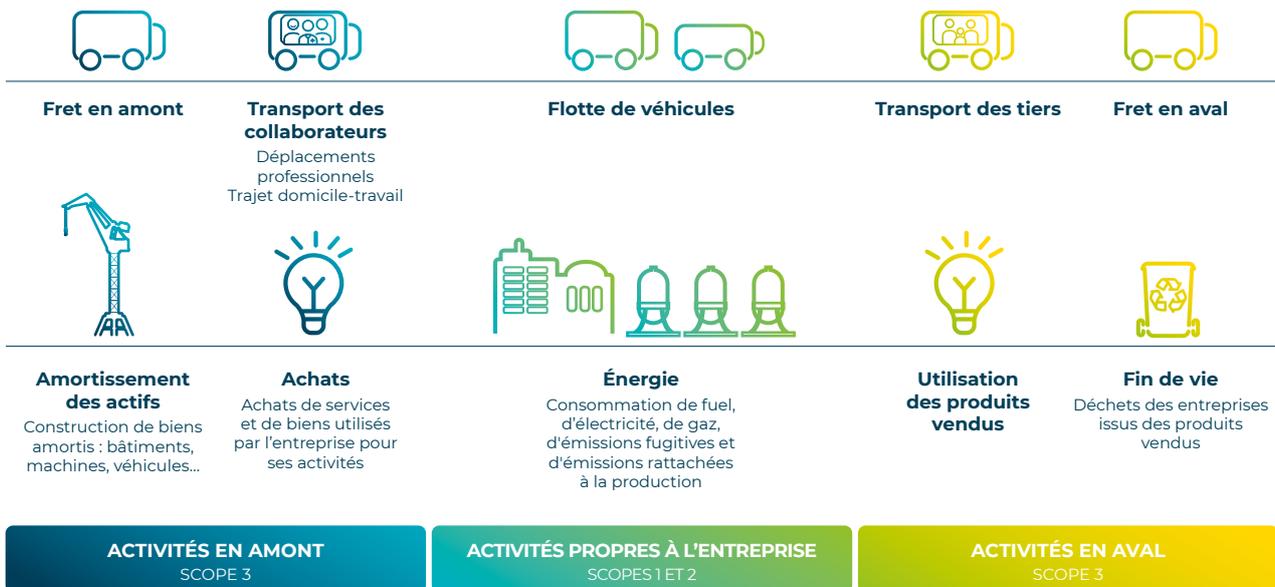
3.6.2.2 L'identification des enjeux environnementaux prioritaires de Clariane

Clariane a actualisé son Bilan Carbone en 2022, avec un cabinet indépendant, en utilisant les données disponibles les plus précises possibles, pour avoir une image la plus

robuste et exhaustive possible de l'empreinte carbone du Groupe sur ses émissions directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3, selon le *GHG Protocol*) ⁽¹⁾.

Empreinte carbone Groupe 2021

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.

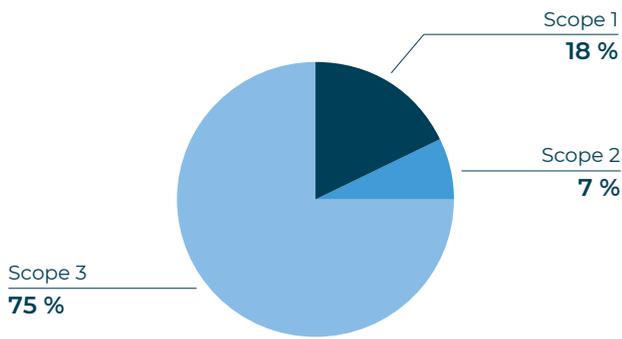
RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO₂ (sur la base des données 2021)

Près de 600 000 tonnes équivalent CO₂ ont été émises en 2021 et se répartissent ainsi, conformément à la méthodologie du *GHG Protocol* :

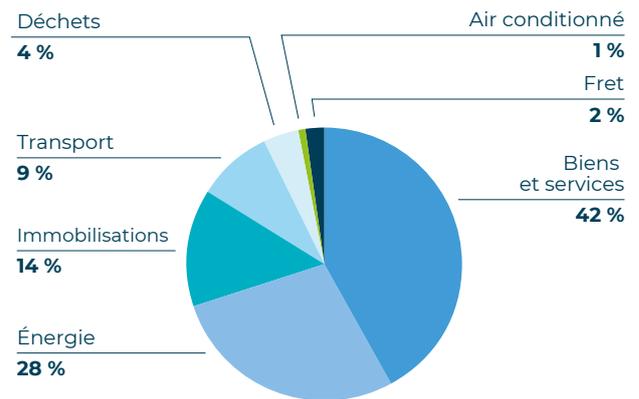
Scope selon le GHG Protocol	TeqCO ₂
Scope 1	107 381
Scope 2	42 092
Scope 3	448 576
TOTAL	598 049

Item (GHG Protocol)	Titre du poste d'émission	Émissions (en tCO ₂ e)
SCOPE 1		107 381
1-1	Émissions directes des sources fixes de combustion	98 816
1-2	Émissions directes des sources mobiles de combustion	4 340
1-3	Émissions directes des procédés hors énergie	
1-4	Émissions directes fugitives	4 225
1-5	Émissions issues de la biomasse (sols et forêts)	
SCOPE 2		42 092
2-1	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	42 092
2-2	Émissions indirectes liées à la consommation d'énergie autre que l'électricité (vapeur, chaleur, froid)	-
SCOPE 3		448 576
Scope 3 Amont		448 576
3-1	Achats de biens et services	248 299
3-2	Immobilisations de biens	83 501
3-3	Émissions liées à l'énergie non incluses en scopes 1 & 2	25 427
3-4	Transport de marchandises amont	12 936
3-5	Déchets	26 902
3-6	Déplacements professionnels	2 702
3-7	Déplacements domicile-travail	48 808
3-8	Actifs en leasing : amont	
Scope 3 Aval		-
3-9	Transport de marchandises aval	
3-10	Transformation des produits vendus	-
3-11	Utilisation des produits vendus	-
3-12	Fin de vie des produits vendus	-
3-13	Actifs en leasing : aval	-
3-14	Franchises	-
3-15	Investissements	-
TOTAL		598 049

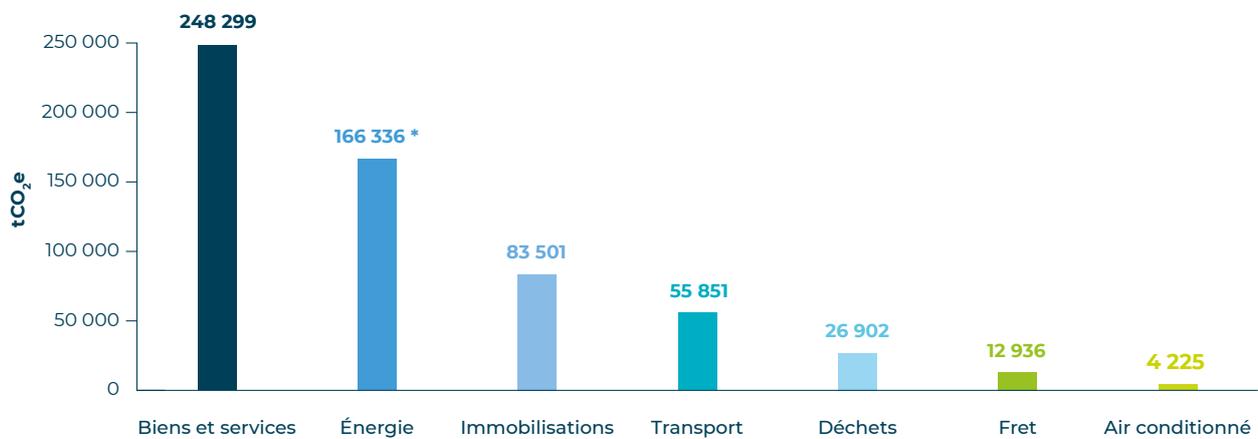
RÉPARTITION PAR SCOPE (DONNÉES 2021)



RÉPARTITION PAR SOURCE D'ÉMISSION (DONNÉES 2021)



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO₂ (DONNÉES 2021)



* Cette donnée a été ajustée courant 2023, afin de tenir compte de l'amélioration du reporting en termes d'exhaustivité, de qualité et d'harmonisation des données. Voir section 3.6.3

Engagement au sein de l'initiative Science-Based Targets

En 2023, le Groupe s'est engagé au sein de l'initiative *Science-Based Targets*, et a soumis des objectifs de réduction de ses émissions carbone à court terme, alignés avec les Accords de Paris. Ses objectifs sont en cours de revue par les équipes SBTi pour une validation définitive au cours de l'année 2024

3.6.3 Réduire l'empreinte environnementale du parc immobilier du Groupe – scopes 1 & 2 du bilan carbone

En 2020, une première feuille de route spécifique pour réduire la consommation d'énergie des bâtiments est élaborée, avec un objectif de réduction à horizon 2030 de 40 % des émissions carbone liées aux énergies en ratio d'intensité au m² par rapport à 2019, avec un point de départ de 41 kgeqCO₂/m².

Dans un contexte de crise de l'approvisionnement énergétique et d'inflation, le Groupe s'est fixé deux objectifs d'ici à 2026 :

- réduire sa consommation énergétique totale de 30 %, sur la base des volumes de consommation 2021, en adaptant ses pratiques, ses équipements et ses bâtiments ;

- réduire la part des énergies fossiles ainsi que des énergies produites majoritairement à partir d'énergies fossiles à 50 % dans son mix énergétique.

Chaque année, un suivi est effectué, afin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la trajectoire.

Les leviers d'action opérationnels et leur impact en termes de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de gaz à effet de serre ont été identifiés. Après faisabilité technique et financière, le déploiement de ces leviers a été programmé au sein des bâtiments du Groupe à court, moyen et long terme.

Les leviers d'action identifiés pour les bâtiments existants

Les travaux d'amélioration énergétique

Dans le cadre de la trajectoire énergie et bas-carbone du Groupe, la concrétisation de ces actions se traduit notamment par la définition et la mise en oeuvre de plans d'investissement pluriannuels (CapEx) qui consistent à moderniser les systèmes des bâtiments afin de respecter ou de dépasser les normes d'efficacité énergétique nationales, d'incorporer des sources d'énergie renouvelable et d'intégrer des technologies de construction intelligente.

Ces plans d'investissements de CapEx énergétiques ont été réalisés sur la base des données énergétiques et immobilières du portefeuille de Clariane pour regrouper les sites à fort potentiel d'économies d'énergie, en indiquant : temps de retour sur investissement et économie en termes de MWh, CO₂ et montants financiers par an.

Ceux-ci ont été établis par pays en prenant en compte :

- les réglementations locales en matière de construction ;
- l'évaluation du portefeuille et de sa performance énergétique.

Les critères tels que la performance énergétique, l'âge du bâtiment, sa dimension, son système de source d'énergie, ainsi que les résultats des audits énergétiques sur site, réalisés en lien avec certains propriétaires, ont été pris en compte.

Au gré de l'évolution des technologies de matériel, des opportunités d'investissements des pays et des politiques publiques de soutien, ces plans pourront être amenés à évoluer.

Trois programmes principaux ont été identifiés :

- identifier les améliorations de l'efficacité énergétique : un programme de Performance Énergétique (CPE), visant à réduire la consommation d'énergie du site et son empreinte carbone a été lancé. Il a été établi à partir de l'analyse des différents leviers techniques clés d'amélioration de l'efficacité énergétique pour chaque site et par pays ;

Parmi ces leviers, on peut citer par exemple l'installation d'un éclairage économe en énergie, des systèmes HVAC (chauffage, ventilation et climatisation),

de pompes à chaleur, de *Building Management System*, le remplacement de centrales de traitement d'air, l'isolation, les fenêtres et les portes ;

- identifier les sources d'énergie renouvelable : le solaire photovoltaïque, la géothermie et la biomasse pour produire de l'énergie propre sur site ont été étudiés. Par ailleurs, une évaluation complète du potentiel solaire sur site et de la géothermie a été réalisée ;
- identifier les technologies de construction intelligente : les technologies de bâtiment intelligent, comme les systèmes de gestion de l'énergie, les thermostats intelligents, les systèmes de gestion du bâtiment et de gestion de l'énergie, afin d'optimiser l'utilisation de l'énergie ont été intégrées au programme BMS/HMS (*Building Management System / Heating Management System*) .

Un programme pilote a été lancé en France et en Allemagne pour identifier le potentiel de ces technologies, sur huit sites, avec des résultats prometteurs. Une évaluation complète de la cartographie des compteurs intelligents et du programme HMS, basée sur les résultats du programme pilote, a été réalisée.

Enfin différentes stratégies contractuelles ont été analysées, afin de pouvoir définir la plus appropriée pour le Groupe. Les typologies de contrats disponibles – par exemple CPE (contrats de performance énergétique) et PPA (*Power Purchase Agreement*) – permettant un financement direct ou par un tiers. Les programmes d'incitation gouvernementaux et des services publics nationaux sont également suivis, car les aides financières ou avantages fiscaux peuvent aider à compenser les coûts d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments.

Par ailleurs, la planification régulière d'opérations de maintenance à travers des programmes proactifs d'entretien des installations est l'une des conditions permettant de garantir le fonctionnement optimal des systèmes à haut rendement énergétique. Un entretien régulier permet d'éviter la dégradation de l'efficacité du système au fil du temps.

FRANCE

Une trajectoire énergétique visant à réduire significativement les consommations d'énergie d'ici à 2026 a été définie, sur la base notamment des résultats des **audits énergétiques menés sur plus de 70 établissements**. Elle intègre le recours aux énergies renouvelables et des systèmes de contrôle de bâtiment intelligents. Cette trajectoire intègre le lancement d'un **contrat de performance énergétique** – visant 30 % de réduction des consommations – sur **37 sites** pilotes les plus énergivores.

ALLEMAGNE

13 sites ont fait l'objet d'**audits énergétiques** en 2023 et ont contribué à la construction de la trajectoire énergétique.

Plus d'une trentaine de sites ont fait l'objet d'actions de rénovation des bâtiments dont :

- 23 sites pour du relamping LED ;
- 7 sites en calibration hydraulique.

ITALIE

Les bâtiments continuent de faire l'objet d'investissements ciblés, visant à réduire leurs consommations d'énergie :

- **un système de pilotage automatique et de suivi des consommations énergétiques** a été mis en place sur **10 sites** en 2023 et est en projet pour 14 sites additionnels en 2024 ;

BELGIQUE

Des **contrats de performance énergétique** sont en cours d'exécution depuis quelques années sur presque la totalité du portefeuille, à savoir sur **84 sites**. Ces contrats définissent les investissements en matière d'efficacité énergétique, la mise en place d'installations d'énergies renouvelable, ainsi que les règles et bonnes pratiques de maintenance, nécessaires pour atteindre les objectifs de réduction.

Les bâtiments continuent de faire l'objet d'investissements ciblés, visant à réduire leurs consommations d'énergie, ainsi le remplacement de chaudières et de menuiseries s'est poursuivi en 2023. Un peu moins de **1 100 actions d'économies d'énergie** sont engagées et terminées sur l'ensemble du parc dans le cadre des **dispositifs CEE** (certificats d'économies d'énergie). En 2023, les actions CEE se sont concentrées sur le **relamping LED** (adoption d'ampoules LED), le calorifugeage des réseaux d'eau chaude et de chauffage, ainsi que le **remplacement de têtes thermostatiques** et des pommes de douche.

90 sites ont également bénéficié d'actions telles que le calorifugeage du réseau d'eau chaude et de chauffage.

Une automatisation du pilotage et du suivi des consommations énergétiques des établissements a été mise en place courant 2023 sur trois sites pilotes, avec des résultats positifs sur la réduction des consommations grâce au pilotage et à la régulation des températures intérieures en établissement (réduction de phénomènes de surchauffe).

- **10 sites** ont été électrifiés *via* la mise en place de **pompes à chaleurs**.

Conformément à la trajectoire énergétique du pays, un appel d'offres sur des contrats de performance énergétique pour 22 sites très énergivores a été lancé, avec l'objectif de pouvoir réduire de 25 % la consommation de ces sites.

Le partage des bonnes pratiques avec les autres pays du Groupe envisageant d'initier ce type de contrat de service a été un facteur clé, permettant de valider ce type de stratégie contractuelle et de confirmer la trajectoire énergétique des autres pays.

L'évolution du mix énergétique pour favoriser les énergies décarbonées et l'autoconsommation

Le Groupe diversifie son mix énergétique, en diminuant d'une part le recours à des énergies carbonées telles que le gaz, le propane ou le fioul et développant d'autre part

l'achat ou l'autoconsommation d'énergies renouvelables, par exemple à travers la mise en place de panneaux photovoltaïques et la géothermie.

Le potentiel photovoltaïque a été étudié à grande échelle sur la France, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne.

BELGIQUE

Les **68 établissements** représentant 100 % du potentiel photovoltaïque, soit **plus de 50 % du parc**, sont équipés de **panneaux photovoltaïques à fin 2023**.

ALLEMAGNE

L'étude du potentiel photovoltaïque a été réalisée sur la majorité du parc immobilier. La contractualisation des services de production d'énergie solaire sur nos bâtiments est à l'étude.

La totalité du volume d'électricité consommé en 2023 a été couverte par des certificats d'énergie verte.

49 sites sont connectés aux **réseaux de chaleurs locaux** avec une prévision de décarbonation de leurs sources d'énergie dans les prochaines années.

ITALIE

Une étude sur le potentiel photovoltaïque du parc immobilier a été réalisée sur l'ensemble du parc et 8 premiers sites ont bénéficié **d'installations photovoltaïques (pour une puissance de 1,5 GWh/an)**.

28 autres sites localisés sur différentes régions font l'objet d'un appel d'offres pour des contrats de services de production d'énergie verte (pour un volume de **3,6 GWh/an**).

ESPAGNE

L'étude du potentiel de production d'énergie solaire a été réalisée sur la majorité des sites.

Trois sites produisent déjà de l'énergie solaire et dix autres sites sont en finalisation de contrat.

La totalité du volume d'électricité consommé en 2023 a été couverte par des certificats d'énergie verte.

FRANCE

Un calendrier a été défini pour remplacer progressivement l'ensemble des chaudières fioul encore présentes sur le parc immobilier par des sources d'énergie moins carbonées.

Une étude sur le potentiel photovoltaïque du parc immobilier a été réalisée sur la majorité du parc. Une consultation pour l'installation de panneaux photovoltaïques a été lancée et concerne 15 sites.

13 sites ont également été raccordés à des **réseaux de chaleur**, permettant d'atteindre un total de **20 sites** raccordés à date.

10 % du volume de gaz consommé en 2023 a par ailleurs fait l'objet d'achat de **biogaz**, ce qui a permis de réduire l'impact carbone de cette consommation.

Le suivi et le pilotage des consommations d'énergie

Depuis 2021, une plateforme centralisée de consolidation des consommations d'énergie est déployée au sein du Groupe. Cet outil permet de suivre la performance énergétique du portefeuille immobilier, en automatisant notamment certains indicateurs en lien avec l'activité, tels que les consommations d'énergie par lit, au m² ou par typologie d'activité, ainsi que les émissions carbone associées. Cet outil permet aussi notamment de comparer les performances énergétiques entre bâtiments similaires et par rapport aux niveaux requis par les futures évolutions réglementaires.

En 2023, une gouvernance des données liées à l'énergie a été formalisée, permettant un reporting et un contrôle des données plus fins, et une disponibilité des données mensuellement dans des tableaux de bord.

Un programme de capteurs intelligents (*smart meters*) de consommation de gaz, électricité et eau a été déployé dans certains pays, permettant un meilleur suivi et pilotage des consommations d'énergie. Ce programme sera élargi sur d'autres pays dans les prochaines années. **Plus de 50 % du parc immobilier est également équipé de capteurs de température connectés**, ce qui permet de piloter et d'adapter l'utilisation de l'énergie sur la base des données de température.

Un système de pilotage intelligent de chauffage a été testé sur neuf sites en France et en Allemagne, avec des résultats probants de réduction de consommation (jusqu'à 15 %-20 % pour certains sites). Sur la base de ces résultats, un déploiement plus large a été validé pour la France en 2024.

FRANCE

La France a un système digital de suivi des consommations énergétique et des températures, avec plus de **80 % de capteurs de gaz et électricité connectés**. Ceci permet de suivre en permanence les consommations d'énergie et d'adapter les stratégies en fonction des performances du bâtiment.

Cette année a vu le lancement d'un pilote concluant en termes de **Building Management System (BMS) sur 6 sites**, qui débouchera sur la contractualisation et le déploiement à grande échelle sur une centaine de sites en 2024.

ROYAUME-UNI

100 % des sites sont équipés avec des capteurs connectés pour l'électricité.

BELGIQUE ET PAYS-BAS

Ces pays ont **100 % des sites équipés avec des capteurs connectés sur l'eau, le gaz et l'électricité**. Ceci permet de suivre en permanence les consommations d'énergie et d'adapter les stratégies en fonction des performances du bâtiment.

ITALIE

L'Italie a installé des capteurs connectés sur l'eau, le gaz et l'électricité sur un site pilote avec succès, et met en oeuvre un plan de déploiement pour une grande partie de son portefeuille en 2024.

La sensibilisation des équipes et prestataires aux usages

Une campagne européenne de sensibilisation aux écogestes a été menée en 2023, et les meilleures pratiques ont été identifiées et partagées dans chaque pays. Un module d'*e-learning* sur les bons réflexes à adopter en établissement et au bureau a été réalisé et diffusé à l'ensemble des collaborateurs.

En 2023, des actions de formation technique sur le pilotage des systèmes de chauffage et climatisation ont été engagées par l'ensemble des pays, pour former les responsables techniques et gestionnaires de parc.

Nous avons renforcé nos exigences à l'égard de nos prestataires d'entretien réguliers et d'opérations de maintenance, en mettant notamment l'accent sur l'entretien préventif, pour garantir le fonctionnement optimal des systèmes à haut rendement énergétique.

FRANCE

Une **formation** a été dispensée à l'ensemble des gestionnaires de parc et auprès de **334 responsables techniques, portant sur la bonne maîtrise et maintenance des équipements de chauffage et d'eau chaude sanitaire**, qui contribuent à la gestion des économies d'énergie.

Une sensibilisation a également été réalisée auprès des responsables de maîtrise d'ouvrage, qui agissent en tant que prescripteurs sur ces sujets, ainsi qu'auprès de nos prestataires de maintenance, avec des demandes renforcées concernant l'optimisation énergétique des sites.

ALLEMAGNE

Une campagne de vérification du système de chauffage sur 90 sites a été réalisée par le prestataire de maintenance, qui, à cette occasion, a formé et les responsables techniques des sites sur comment mieux piloter les systèmes de chauffage et ventilation.

Une **newsletter** partageant les bonnes pratiques et résultats a été déployée sur l'ensemble du réseau.

Les **températures sont suivies quotidiennement**, et les consommations d'énergie sont analysées mensuellement au regard de l'historique sur la même période, et en comparant avec les consommations des établissements du même secteur géographique, ainsi qu'avec des ratios sectoriels fournis par l'ADEME ⁽¹⁾. Ceci afin de pouvoir identifier et réagir aux surconsommations, en mettant en place des plans de remédiation.

Trois sites ont également fait l'objet d'une mise en place d'un *Heating Management System*, et un programme pilote a été lancé pour initier le déploiement de la **certification ISO 50001**.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

BELGIQUE ET PAYS-BAS

Des formations pour les responsables techniques en chauffage, ventilation et climatisation (CVC) se sont tenues en 2023 pour la région de Bruxelles et se poursuivront pour les autres régions en 2024. Des

modules de **e-learning destinés à tous les responsables techniques de site sur le relamping, la régulation et la consommation d'eau** ont été dispensés à l'automne.

ITALIE

La formation « **comment mieux utiliser les installations** » a été dispensée à l'ensemble des responsables techniques avant la période de chauffe de 2023.

En termes de communication, les faits marquants sont une campagne interne « For the planet » et un *e-learning* déployé à l'ensemble des employés sur les écogestes du quotidien.

Les leviers d'action sur les nouveaux bâtiments

La construction des bâtiments pèse sur l'empreinte carbone du Groupe. En complément des leviers d'actions identifiés pour les bâtiments existants, actuellement exploités par Clariane, le Groupe s'est également engagé, à compter de 2020, à ce que l'ensemble de ses nouveaux projets de construction fassent l'objet d'une certification environnementale – principalement HQE en France, LEED ou BREEAM en Italie et Belgique, et DGNB en Allemagne.

Ces bâtiments sont conformes aux exigences des réglementations thermiques et bas carbone, et donc peu énergivores.

Ainsi, à la fin de 2023, 100 % du portefeuille de nouveaux projets du Groupe est constitué de projets qui seront certifiables.

En 2023, 92 % des établissements ouverts par le Groupe étaient labellisés, soit 59 établissements.

FRANCE

La maison de retraite médicalisée « Le Prunelier » a obtenu le plus haut niveau de certification HQE.

Deux résidences services « Les Essentielles » à Nice et au Raincy ont également été ouvertes et certifiées HQE courant 2023.

L'ensemble des établissements Âges & Vie (habitats partagés) ouverts en 2023 – soit 47 maisons – ont obtenu la certification NF HABITAT HQE.

ALLEMAGNE

L'établissement ouvert à Haren, avec 22 lits de colocation et 19 places de soins de jour a été labellisé « KfW-40 ».

Résultats 2023

Consommations d'énergie

ÉVOLUTION DES VOLUMES DE CONSOMMATION D'ÉNERGIE (kWh)

	2021	2022	2023	Variation 2021-2023
Volume global	845 101 539	772 457 644	737 493 507	- 13 %

Des ajustements post-clôture ont été réalisés sur les données 2021 et 2022, voir explications ci-dessous.

ÉVOLUTION DES VOLUMES DE CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR PAYS (kWh)

	2021	2022	2023
Belgique	112 295 214	108 099 323	104 378 135
Allemagne	273 997 663	229 464 327	204 328 326
Espagne*	14 194 529	13 253 318	12 827 044
France**	338 993 776	303 298 128	288 023 861
Italie	88 957 640	94 510 554	101 583 962
Pays-Bas	16 662 718	17 342 153	17 586 823
Royaume-Uni		6 489 841	8 765 356

* Hors sites de l'entité Grupo 5.

** Hors sites des entités Petits-Fils.

Des ajustements post-clôture ont été réalisés sur les données 2021 et 2022, voir explications ci-dessous.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE POUR LES SITES AVEC 12 MOIS D'ACTIVITÉ EN CONTINU

(kWh/m²/an)

	2021	2022	2023	Variation 2021-2023
	178	160	151	- 15 %

Des ajustements post-clôture ont été réalisés sur les données 2021 et 2022, voir explications ci-dessous.

L'historique des données 2021 et 2022 a été ajusté par rapport aux publications précédentes, afin de tenir compte de l'amélioration du reporting en termes d'exhaustivité, de qualité et d'harmonisation des données. Sur les volumes globaux d'énergie, les variations liées aux ajustements sont inférieures à 3 % pour 2021 et de 6,5 % pour 2022.

La réduction constatée entre les consommations énergétiques par m² entre 2023 et 2021 s'explique par :

- un patrimoine moins énergivore grâce à l'accélération de la rénovation du parc immobilier, entamée en 2018 et à des bâtiments neufs certifiés visant une très bonne performance thermique ;
- le facteur comportemental, avec une sensibilisation des équipes aux écogestes permettant d'éviter les surconsommations, dans un contexte de crise énergétique et environnementale (contrôle des températures, régulation des chauffages) ;
- la maîtrise des consommations liées aux mesures qui avaient été appliquées durant la pandémie de Covid-19 sur le fonctionnement des installations de ventilation ; et de capteurs de CO₂ installés permettant le suivi des températures internes ;
- une gouvernance des données de consommation d'énergie formalisée, un process de reporting plus robuste et le partage des résultats en interne, au sein des instances, mais aussi au travers des campagnes de sensibilisation.

Mix énergétique Groupe

	Électricité	Gaz	Fuel	Propane	Réseau de chaleur	Photovoltaïque	Bois
2021	33 %	54 %	4 %	2 %	6 %	0 %	0,5 %
2022	36 %	52 %	3 %	2 %	6 %	0,5 %	0,4 %
2023	37 %	52 %	3 %	2 %	5 %	0,6 %	0,4 %

Émissions carbone liées aux consommations d'énergie

ÉMISSIONS DE CO₂ DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES (kgeqCO₂)

	2021	2022	2023	Variation 2021-2023
Volume global (méthodologie <i>location-based</i>)	165 810 950	150 164 778	142 738 085	- 14 %
Volume global (méthodologie <i>market-based</i>)	-	-	128 596 763	-

Des ajustements post-clôture ayant été réalisés sur les données énergétiques 2021, les émissions carbone 2021 associées sont également ajustées par rapport à celles liées aux consommations énergétiques dans le Bilan carbone 2021 du Groupe.

	2021	2022	2023
Belgique	24 852 080*	23 246 778*	19 504 498**
Allemagne	62 921 941*	52 774 034*	30 284 797**
Espagne	3 339 278*	3 111 429*	677 091**
Français	50 243 402*	43 409 752*	48 234 135**
Italie	20 119 256*	21 373 838*	26 264 424**
Pays-Bas	4 334 992*	4 682 445*	1 969 289**
Royaume-Uni	-	1 566 503*	1 662 529**

* Méthodologie *location-based*.

** Méthodologie *market-based*.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DE CO₂ POUR LES SITES AVEC 12 MOIS D'ACTIVITÉ EN CONTINU

(KgeqCO₂/m²)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio d'intensité selon la méthodologie <i>location-based</i>	41,0	37,8	35,0	31,0	29,2
Ratio d'intensité selon la méthodologie <i>market-based</i>	-	-	-	-	26,3

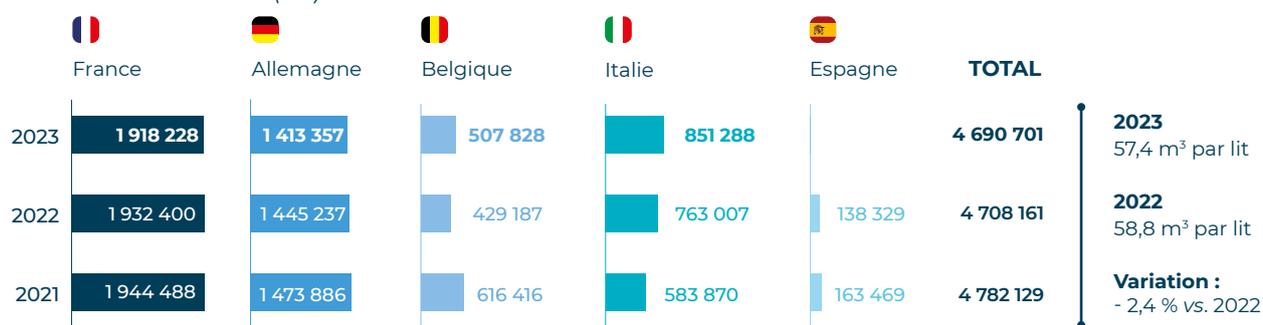
À compter de 2023, le Groupe publie une empreinte carbone selon une méthodologie *market-based*, c'est-à-dire en utilisant les facteurs d'émission de ses fournisseurs d'énergie lorsqu'ils sont disponibles, et ceux de l'AIB (*Association of Issuing Bodies*) pour le mix résiduel lorsque cela n'est pas le cas pour les volumes d'électricité. Une méthodologie *location-based*, c'est-à-dire dont les calculs utilisent des facteurs d'émission nationaux, émis par les agences nationales de l'énergie, était utilisée précédemment. À méthodologie égale avec les années précédentes (*location-based*), le ratio kgeq CO₂/m² lié aux consommations énergétiques aurait été de 29,21 kgeq CO₂/m².

La réduction constatée entre les émissions de CO₂ par m² entre 2023 et 2022 s'explique par :

- la stratégie Groupe visant à favoriser les énergies moins carbonées ;
- une meilleure performance énergétique des bâtiments, avec pour conséquence la baisse des consommations énergétiques ;
- l'actualisation des facteurs d'émission en 2023 et l'adoption de la méthodologie de calcul *market-based*, plus précise car fondée sur les facteurs d'émission des fournisseurs et non sur des facteurs d'émission moyens par pays, qui permet ainsi de valoriser les initiatives de décarbonation du mix réalisées dans le cadre de la stratégie d'achat d'énergie.

Le Groupe suit également les consommations d'eau de ses sites :

Consommations d'eau (m³)



Les données espagnoles, anglaises et des Pays-Bas de consommation d'eau n'ont pas pu être consolidées pour la publication 2023. Sur le suivi des consommations d'eau, les smart meters en cours de déploiement dans certains pays permettront une remontée plus rapide des données. Une première analyse a été menée sur la base des données 2022 par typologie d'actif, pour comparer les consommations moyennes des pays et des établissements. Ce premier diagnostic est un préalable à l'établissement

d'une feuille de route sur les usages de l'eau liés aux activités du Groupe, qui inclura notamment la réduction des consommations en eau.

Les mesures de réduction des consommations d'eau – que ce soit à travers les écogestes, la maintenance des installations, ou encore des équipements plus économes – permettent également d'améliorer l'efficacité énergétique, qui est impactée par les consommations d'eau chaude sanitaire, ainsi que par l'eau du réseau de chauffage.

FRANCE

Tous les responsables techniques, agents de maintenance et gestionnaires de parcs suivent une formation annuelle sur la gestion de l'eau. Les consommations d'eau sont analysées de manière mensuelle, au regard de l'historique sur la même période, et en comparant avec les consommations des établissements du même secteur géographique, ainsi qu'avec des ratios sectoriels fournis par l'ADEME ⁽¹⁾, afin

de pouvoir identifier et réagir aux surconsommations, notamment en réparant les fuites et réglant les chasses d'eau et l'arrosage automatique des espaces verts.

En 2023, une solution de système automatisé de suivi des consommations d'eau (*smart meters*) a été identifiée, pour laquelle une étude de déploiement sera lancée en 2024.

BELGIQUE ET PAYS-BAS

Afin de maîtriser leurs consommations d'eau, les établissements ont adopté des systèmes automatisés de suivi des consommations. Ces systèmes automatisés sont liés au compteur d'eau et permettent d'alerter

systématiquement lorsqu'une consommation est supérieure à la moyenne. Un système de management de l'eau a également été mis en place.

ITALIE

L'Italie a sensibilisé et formé ses responsables techniques au sujet de l'eau dans le cadre de la campagne de sensibilisation « use better and use less ».

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

3.6.4 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe issue de sa chaîne de valeur – scope 3 du bilan carbone

3.6.4.1 La décarbonation des achats

Représentant 75 % de l'empreinte carbone de Clariane, la réduction des émissions de scope 3 – qui incluent à hauteur de 42 % les émissions liées aux achats de biens et services – est un enjeu prioritaire pour améliorer l'impact environnemental des activités du Groupe.

La Charte des achats responsables de Clariane a été actualisée courant 2023 – pour un déploiement prévu sur 2024 – afin de mentionner notamment que le Groupe a rejoint l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi), s'engageant à réduire ses émissions carbone en adoptant une trajectoire de réduction alignée sur les Accords de Paris. Afin de pouvoir atteindre ses objectifs de réduction, l'engagement des fournisseurs est clé, et les demandes de partage de données fournisseurs permettant de calculer avec précision l'empreinte carbone des produits et services achetés sont donc renforcées ; et ce afin de pouvoir valoriser les initiatives fournisseurs visant à réduire leur propre empreinte, telles que les processus d'éco-conception, la limitation du packaging ou encore l'optimisation de la logistique.

3.6.4.2 La restauration

Plus de 80 millions de repas sont servis par an au sein du Groupe. Les menus reposent sur un plan alimentaire validé par des diététiciens diplômés, dans le respect des apports nutritionnels recommandés. Clariane s'engage à assurer le bien-être des résidents et des patients en leur proposant une restauration plaisir, familiale, mais aussi raisonnée.

La restauration représente la deuxième source d'émission de CO₂ du Groupe. En 2021, les équipes en France ont mené une étude avec des cabinets de conseil indépendants, dont l'un spécialisé en restauration responsable. Ce travail a permis d'identifier les leviers de réduction des émissions, à court et moyen terme, pour un échantillon de l'offre de menus proposée en établissement. De nouvelles recettes, avec des apports nutritionnels équivalents, mais une empreinte environnementale le moindre, ont ainsi été validées.

Parmi les leviers identifiés figurent les points suivants :

- privilégier les protéines végétales par rapport aux protéines animales, lorsque cela est possible ;

L'inclusion des sujets RSE dans le processus achat et le dialogue fournisseur est une thématique de travail actuelle pour le Groupe, avec notamment une démarche engagée sur l'identification de critères RSE à inclure en phase d'appel d'offres, pour permettre de différencier les fournisseurs engagés sur la réduction de leur empreinte environnementale.

L'analyse de l'empreinte carbone du poste achats et des leviers de réduction existants s'appuie sur une étude réalisée avec un cabinet de conseil indépendant en 2021 et 2022, pour :

- identifier les catégories d'achats les plus émissives ;
- définir les leviers d'action menant à une réduction de l'impact, sans affecter la qualité de produits ou de service ;
- modéliser le potentiel de réduction d'émissions associées.

- privilégier la viande blanche à la viande rouge ;
- privilégier une origine locale des approvisionnements ;
- réduire le gaspillage alimentaire.

Le soutien aux producteurs locaux permet également de contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la production et au transport des ingrédients utilisés pour la préparation des repas en établissement.

Lors de cette étude, il a été tenu compte des habitudes alimentaires des résidents, ainsi que des plats emblématiques ou régionaux.

Cette démarche a dans un premier temps été menée en France, où les leviers identifiés ont permis de développer un plan d'action pour 2022, en incluant les nouvelles références dans les plans alimentaires. Les résultats ont également été partagés avec les directeurs achats des différents pays, afin de déployer la démarche à l'ensemble du Groupe au cours des prochaines années.

FRANCE

Tous les poissons servis sur les établissements sont issus de la pêche durable (écolabel). Les menus sont définis pour cinq semaines et renouvelés chaque saison afin de respecter les cycles des produits.

ITALIE

Un jour végétarien par semaine a été mis en place au sein des établissements.

3.6.4.3 Le transport des salariés

Le transport des salariés, comprenant les trajets domicile-travail et les déplacements professionnels, représente 9 % des émissions de CO₂ du Groupe.

Pour le Groupe, les enjeux de la mobilité des salariés sont triples : réduction de l'empreinte carbone, mais également santé et sécurité des collaborateurs, et qualité de vie au travail. Il est à noter que la majorité des collaborateurs travaillent sur site, au sein des établissements.

La réflexion du Groupe pour améliorer son impact porte sur les moyens de transport utilisés, l'organisation du travail, l'accessibilité des sites et leur proximité avec les lieux de vie des collaborateurs, les aménagements en termes de places de stationnement et d'infrastructures de recharge, ainsi que les indemnités pour l'utilisation de transports publics ou du vélo.

Selon les pays d'implantation du Groupe, les réglementations et les équipements en infrastructures dédiées aux mobilités douces ou à la recharge de véhicules électriques diffèrent,

mais la politique voyage du Groupe préconise de privilégier les visioconférences, lorsque cela est possible, et demande aux collaborateurs de prendre le train pour les trajets de moins de quatre heures.

Les politiques voiture sont progressivement renouvelées, pour référencer des modèles de véhicule moins émissifs. Courant 2023, en France, une réflexion a été menée sur l'électrification de la flotte de fonction, avec un déploiement prévu sur 2024. Cette nouvelle politique permet aux collaborateurs éligibles à un véhicule de fonction, de choisir entre un véhicule électrique ou un crédit mobilité durable pour la prise en charge des déplacements effectués en train, vélo et transports en commun.

Outre la promotion du télétravail quand cela est possible, dans certains pays, une participation financière aux abonnements aux transports publics et une indemnité kilométrique vélo ont été mises en place.

3.6.4.4 La stratégie de réduction et de recyclage des déchets

L'empreinte environnementale du Groupe est également composée des déchets, qui représentaient en 2021 4 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Le transport, le traitement et la transformation des déchets ont des impacts sur les écosystèmes. Parvenir à les réutiliser en tant que ressources afin de limiter l'extraction de matières premières dans une économie circulaire, est un enjeu en termes de changement climatique, mais aussi de

pollution. La stratégie environnementale du Groupe intègre donc l'amélioration de la gestion des déchets et de leur valorisation.

La stratégie Groupe de gestion des déchets consiste à optimiser le tri sélectif dans l'ensemble de ses établissements, à réduire les quantités de déchets résiduels (ordures ménagères), avec un objectif Groupe qui a été atteint, de diminution de 5 % des volumes de déchets résiduels par lit en 2023, par rapport à 2019, et à améliorer le recyclage des différents flux de déchets.

3.6.4.4.1 L'optimisation du tri sélectif

Des campagnes de sensibilisation (affiches, procédures, formations en réunion d'équipe, etc.) sont réalisées dans les établissements sur les consignes de tri.

FRANCE

Le tri sélectif a été optimisé sur plus de 350 établissements depuis 2020, permettant le recyclage de plus de 6 000 tonnes de déchets.

Cette transformation passe par différentes étapes au sein des établissements :

- la mise en place de nouvelles filières de déchets avec du matériel de tri dédié pour le dépôt et la collecte. Les chariots des agents en charge de la propreté et de l'entretien (ASH) ont été adaptés afin de pouvoir collecter trois flux de déchets ;

- le recours à un éco-organisme pour les déchets d'éléments d'ameublement ;
- les équipes sur site – ASH, infirmières, cadres et personnel de restauration – ont été formées et sensibilisées pour s'assurer du bon usage de ce nouveau matériel et d'une évolution des pratiques.

L'optimisation de la gestion des déchets a permis la réalisation d'économies, qui ont pu être investies dans la mise en place de nouvelles filières de tri, contribuant à une meilleure valorisation des déchets.

Le Groupe travaille à améliorer la valorisation de ses déchets, en mettant notamment l'accent sur les biodéchets.

FRANCE

En 2021, un partenariat a été signé pour 64 établissements en Île-de-France, afin de promouvoir la méthanisation et le compostage des déchets de cuisine et de salle. En 2023, ce partenariat a permis de générer environ 300 MWh

de gaz renouvelable et 280 tonnes de fertilisant. Sur les établissements lyonnais et marseillais, la collecte de biodéchets s'est élevée à 150 tonnes en 2023.

PAYS-BAS

Une campagne de tri des biodéchets a débuté afin d'équiper l'ensemble des sites de conteneurs de tri des biodéchets dans le but de recycler ces matières organiques et de diminuer le tonnage de déchets résiduels.

RECYCLAGE DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

Les ordinateurs usagés sont confiés à une organisation qui les déconditionne, les met en sécurité, les reformate et les recycle pour un usage par d'autres utilisateurs.

3.6.4.4.2 Les résultats déchets

Les déchets résiduels

Le Groupe a réalisé un diagnostic de ses volumes de déchets en 2020 sur la base des données 2019, et s'est fixé l'objectif de réduire ses déchets résiduels en volume par lit de 5 % en 2023 par rapport à 2019, le volume de déchets résiduels étant un marqueur de l'amélioration du tri sélectif.

Les déchets résiduels (ordures ménagères) se définissent en effet par la part restante de déchets après que le tri des déchets ait été effectué vers les filières disponibles permettant la collecte sélective et la valorisation. La baisse des volumes de déchets résiduels est donc la mesure

d'une amélioration du tri des déchets, de la mise en place de nouvelles filières de tri, ainsi que des politiques visant à réduire les déchets à la source, telles que la réduction de l'usage unique lorsque cela est possible, ou encore des déchets qui peuvent être évités, comme le suremballage.

En 2023, le volume de déchets par lit (hors Royaume-Uni) est de 427 kg/Lit, ce qui représente une baisse de 16 % par rapport à 2019.

Le travail de reporting mené au cours des dernières années a permis de réduire la part de données extrapolées sur la base du diagnostic réalisé en 2020, au profit de données estimées ou pesées. La donnée est consolidée sur la base de reporting fournisseurs et de questionnaires.

VOLUMES DE DÉCHETS RÉSIDUELS 2023

France	16 631 888	2023	427 kg déchets résiduels/Lit/an
Italie	3 573 186	2019	509 kg de déchets résiduels/Lit/an
Allemagne	9 285 622		
Belgique	4 950 963	Réduction	- 16 %
Espagne	1 700 448		
Pays-Bas	516 186		
TOTAL	36 658 293		

Les déchets des activités de soins à risques infectieux (DASRI)

Les déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) sont une sous-catégorie des déchets médicaux. Les DASRI, tels que définis par le Groupe, sont des déchets qui présentent un risque infectieux parce qu'ils contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines, dont on sait – ou dont on a de bonnes raisons de penser – qu'ils peuvent provoquer des maladies chez l'homme ou chez d'autres organismes vivants en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme.

Les DASRI sont des déchets inhérents à l'activité de soin du Groupe. Conformément aux législations nationales, la gestion des DASRI est associée à des procédures internes

spécifiques au sein du Groupe. Elles visent à expliquer précisément la marche à suivre et les précautions d'usage pour permettre d'identifier, de stocker et d'éliminer les déchets médicaux dont les infectieux, tout en assurant la sécurité des personnes et la protection de l'environnement. Selon les pays d'implantation du Groupe et leurs réglementations respectives, les DASRI peuvent être comptabilisés avec les déchets résiduels, être collectés par les médecins qui administrent les soins, ou par les officines, ce qui explique que les données quantitatives ne puissent pas être systématiquement collectées de manière distincte. Pour la France, l'Espagne et la Belgique en 2023, le poids total des DASRI collectés est de 87 434 kg.

3.6.5 La prise en compte de l'impact de l'activité sur les écosystèmes et la biodiversité

Conscient de l'importance des services écosystémiques pour le bien-être et la santé humaine, ainsi que du lien étroit entre biodiversité et changement climatique, Clariane a rejoint le programme de recherche appliquée *Biodiversity Impulsion Group* en 2021.

Cette initiative réunit 16 acteurs de la ville, au sein de l'Observatoire de l'immobilier durable. Partant du constat que les activités immobilières et la densification impactent fortement la biodiversité – notamment à travers l'extraction de matières premières et l'artificialisation des sols – ce programme vise à mesurer et accélérer la contribution des acteurs de la ville, en définissant un système commun de mesures et de pilotage de la biodiversité d'un projet immobilier sur son territoire.

En 2022, un travail a été mené pour définir des indicateurs communs et développer un outil de mesure qui puisse être utilisé lors du développement d'un nouveau projet ou sur

des projets existants. Cet outil a été rendu disponible en *open source* en 2023 sur la plateforme R4RE (Resilience 4 Real-Estate). Il permet d'analyser pour un projet immobilier :

- la sensibilité du site aux enjeux écologiques ;
- le potentiel d'accueil de biodiversité d'un bâtiment existant ;
- l'impact d'un projet immobilier sur l'artificialisation des sols ;
- les co-bénéfices liés à la nature (notamment réduction des îlots de chaleur urbains, régulation des eaux pluviales, amélioration de la qualité de l'air, de la santé et du bien-être des usagers).

Un premier diagnostic biodiversité du parc immobilier du Groupe sur la base de cet outil est prévu pour 2024.

FRANCE

En 2023, des études d'impact ont été réalisées en France sur les nouveaux projets tels que les établissements d'Avignon et de Juvisy. Une première analyse de la résilience des bâtiments est réalisée au titre du reporting Taxonomie. Cette étude sera élargie à d'autres sites en 2024.

Un travail sur les extérieurs est lancé par la société Âges & Vie afin d'améliorer la qualité des espaces verts.

ITALIE

L'Italie a installé des ruches en établissement, dans le cadre du programme « BEE Korian », qui ont permis de protéger 480 000 abeilles.



3.7 Plan de vigilance du Groupe

Le Groupe est soumis à la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. À ce titre, Clariane est tenu d'établir et de mettre en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité du Groupe et de l'ensemble des filiales contrôlées.

Le plan de vigilance présente les mesures de vigilance raisonnable mises en œuvre dans le but d'identifier et de prévenir les atteintes graves envers :

- les droits humains et les libertés fondamentales ;
- la santé et la sécurité des personnes ;
- l'environnement ;

résultant des activités des sociétés que Clariane contrôle ainsi que les activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels Clariane entretient une relation commerciale établie.

Le plan de vigilance comprend les mesures suivantes :

- cartographie des risques ;

- procédures d'évaluation régulière des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;
- actions adaptées d'atténuation ou de prévention des risques ;
- mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ;
- dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le plan de vigilance présente, dans un premier temps, la gouvernance relative au devoir de vigilance, la méthodologie d'élaboration du plan de vigilance, ainsi que le mécanisme d'alerte qui couvre l'ensemble des risques identifiés au regard du devoir de vigilance.

Le tableau présenté aux pages suivantes recense l'ensemble des dispositifs (procédures d'évaluation, actions d'atténuation, dispositifs de suivi des mesures) et des résultats associés à chacun des principaux risques identifiés. Un renvoi est présent lorsque ces dispositifs sont détaillés dans une autre section du Document d'enregistrement universel (DEU).

Gouvernance

La mise en œuvre du plan de vigilance est pilotée par le Secrétariat général en intégrant les fonctions clés. La définition du plan de vigilance et son déploiement font l'objet de présentations au Comité risques, éthique et conformité qui se réunit bimensuellement.

Le Secrétariat général décide des priorités d'action et de l'évolution du plan en coordination étroite avec la Direction de la RSE Groupe ainsi qu'avec la Direction de l'audit et du

contrôle interne au travers d'un questionnaire de contrôle incluant des points d'action relatifs à la RSE et au devoir de vigilance. Les filiales du Groupe participent également activement au déploiement du plan au travers de leur responsable local en charge de la mise en œuvre des actions de mise en conformité au sein de son périmètre.

Méthodologie d'élaboration

Clariane mène des actions concrètes de prévention des risques d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité et à l'environnement. Pour ce faire, Clariane procède à une identification et un suivi permanent des risques de violations liés aux activités commerciales.

L'identification des risques consiste en :

- collecte et revue de la documentation existante relative à l'identification et à la prévention des risques au sein du Groupe ;
- élaboration d'une typologie des risques liés aux droits humains, libertés fondamentales, santé, sécurité et environnement sur la base de :
 1. la précédente cartographie des risques,
 2. l'analyse de l'existant,
 3. de sources publiques, notamment concernant les fournisseurs,

4. de référentiels internationaux pertinents en matière de droits fondamentaux,
5. des référentiels internes en matière de droits fondamentaux,
6. entretiens menés avec les fonctions clés,
7. à partir des entretiens conduits et des risques établis, identification des « risques graves » en matière d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement,
8. cotation des risques bruts,
9. cotation des risques nets,
10. élaboration de la cartographie des risques,
11. validation de la cartographie des risques.

L'ensemble de la cartographie des risques est révisé selon une périodicité annuelle. Elle peut être révisée, en outre, à tout moment en cas d'événement affectant de manière majeure l'appréciation des risques.

Évaluation des tiers

Clariane a décidé de se doter d'une politique d'évaluation des tiers. Cette politique d'évaluation des tiers vise à décliner les dispositifs mis en place au sein du Groupe pour évaluer le niveau de risque que représente un partenaire du Groupe, en matière de corruption et de devoir de vigilance, (i) avant d'engager une relation contractuelle ou commerciale avec celui-ci ainsi (ii) qu'au cours de la relation et de mettre en place, le cas échéant, des dispositifs de maîtrise des risques adéquats pour réduire les risques identifiés. Des vérifications de conformité doivent également être diligentées avant chaque opération de fusion, acquisition ou cession.

Clariane entend par « partenaire » tous les fournisseurs, prestataires, consultants, courtiers, intermédiaires, cible, bénéficiaires d'actions de sponsoring ou de mécénat, etc., en résumé tout tiers au groupe Clariane dont les collaborateurs

pourraient avoir à connaître dans le cadre de la mission de sélection, négociations et/ou de référencement ou encore dans le cadre d'acquisitions, qu'il soit dans l'Union européenne ou en dehors.

L'évaluation des partenaires consiste en trois étapes :

- étape 1 : connaître les signaux d'alerte pour pouvoir les détecter ;
- étape 2 : déterminer le niveau de risque attaché à la relation ;
- étape 3 : mettre en place des mesures proportionnées au niveau de risque identifié.

Le Secrétariat général, la Direction des achats et toute direction concernée travaillent de concert afin d'assurer et de contrôler ces évaluations et leur suivi tout au long de la relation commerciale.

Mécanisme d'alerte

Le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) commun à toutes les entités du Groupe, permettant à chaque collaborateur mais également à tout candidat à un poste, à chaque co-contractant du Groupe, à chaque actionnaire, à chaque client du Groupe et ses proches de poser une question ou de déposer une alerte, dans sa langue d'origine. L'objectif du dispositif d'alerte est d'identifier les situations qui seraient anormales, et ce à tous les niveaux de l'entreprise, de manière à pouvoir à la fois remédier à ces situations et les prévenir.

Au-delà des situations qui mettraient en cause de manière directe ou indirecte le groupe Clariane, certains de ses collaborateurs ou des personnes externes en lien avec Clariane et qui seraient contraires à la réglementation en vigueur, présenteraient un risque de conflit d'intérêts ou de corruption, ou présenteraient une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, Clariane a souhaité intégrer dans son dispositif d'alerte interne les manquements à sa Charte éthique, que chacun de ses collaborateurs est tenu de respecter. Dans le cadre du devoir de vigilance, Clariane a ouvert ce dispositif au signalement de situations présentant des atteintes graves envers l'environnement, la santé ou la sécurité des personnes, les droits humains et les libertés fondamentales résultant de ses activités ainsi que de celles de ses sous-traitants ou fournisseurs lorsque ces situations sont rattachées à leurs relations avec Clariane.

En 2023, ce dispositif d'alerte a été simplifié afin de faciliter l'utilisation du dispositif. Par ailleurs, des campagnes de communication ont été organisées aux sièges et dans les établissements afin de faire connaître le dispositif d'alerte.

Ce dispositif garantit l'anonymat de la personne à l'origine du signalement et la confidentialité dans le traitement de chaque alerte. Ce dispositif répond aux exigences des articles 6 et 17 de la loi Sapin 2, ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance. Ce dispositif est complété par des procédures Groupe, applicables au 1^{er} janvier 2022, sur le traitement des alertes et la conduite des enquêtes internes. Ces procédures permettent de définir une gouvernance claire concernant le suivi des alertes, et prévoient la désignation de « référents enquête » formés à la conduite d'enquêtes internes.

Pour les salariés, le dispositif d'alerte professionnel regroupe les moyens d'alerte suivants :

- la voie hiérarchique ;
- les ressources humaines ;
- les Directions de la conformité Groupe ou pays et la Direction de la sécurité Groupe ;
- un dispositif d'alerte.

Ce dispositif est rappelé sur le site internet et intranet de la société, dans la Charte éthique du Groupe, ainsi que dans le document « Nos Valeurs et engagements éthiques », signé par tout nouvel arrivant.

Les mesures du devoir de vigilance

Le tableau ci-dessous présente toutes les mesures requises par le devoir de vigilance au regard des activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement. Le mécanisme d'alerte (*whistleblowing*), qui est transverse à tous les risques, figure à la page précédente, dans la partie introductive du plan de vigilance.

Les dispositifs ci-après sont détaillés dans l'ensemble du Document d'enregistrement universel. Des renvois sont associés aux politiques, procédures, moyens d'action afin de procurer le niveau d'information nécessaire.

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques devoir de vigilance	Mesures en place (procédures, actions)
 <p>DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES</p>	<p>SOINS ET PRISE EN CHARGE DES PATIENTS</p> <p>Maltraitance</p>	<ul style="list-style-type: none"> Publication et communication de recommandations de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs Campagne de sensibilisation et de prévention à l'échelle européenne sur la bientraitance (cf. 3.2.1.1 du DEU) Mesure de la satisfaction client via le baromètre de satisfaction CSatisfaction ainsi que les analyses transactionnelles CWelcome (cf. 3.2.6 du DEU) Charte éthique comportant un volet sur le respect des droits humains Plateforme « Eval Ethics » pour permettre aux managers de s'auto-évaluer sur l'éthique et de se confronter à des cas pratiques (cf. 3.2.5 du DEU) Management de la qualité - Certification ISO 9001 (cf. 3.2.6 du DEU) Standard Clariane (volets opérationnels : maisons de retraite médicalisées, aide à domicile et cliniques de soins médicaux) déployés Pré-requis relevant du Positive Care identifiés dans le Standard Clariane (manuel qualité) avec les Annexes Positive Care intégrées au Standard Clariane Programme Positive Care (cf. 3.2.1 du DEU) : <ul style="list-style-type: none"> gestion des troubles du comportement et atténuation de leur expression formation à la compréhension des pathologies de démence et à leur expression symptomatologique (troubles du comportement productifs) maîtrise des niveaux des symptômes avec évaluation clinique standardisée (inventaire neuropsychiatrique utilisé par les équipes soignantes comme les NPI-ES par exemple) Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) : <ul style="list-style-type: none"> mise en oeuvre d'actions immédiates déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires
	<p>DISCRIMINATION : PATIENTS ET COLLABORATEURS</p> <p>Discrimination</p>	<ul style="list-style-type: none"> Politiques Qualité de vie au Travail (cf. 3.3.1 du DEU) Club des Femmes de Clariane (<i>Clariane Women's Club</i>) (cf. 3.3.2.4 du DEU) Formations et campagnes de sensibilisation des managers et des équipes (cf. 3.3.2.4 du DEU) Lutte contre les violences faites aux femmes : Clariane est co-fondateur du réseau européen « une femme sur trois » avec la Fondation FACE Module <i>e-learning</i> de sensibilisation, campagne <i>Orange The World</i> (cf. 3.3.2.4 du DEU) Charte éthique comportant un volet sur la non-discrimination Human Rights Statement de Clariane comportant un volet sur la lutte contre la discrimination et la promotion de l'égalité des chances Clariane est co-fondateur du collectif d'entreprises pour une économie inclusive (cf. 3.5.2.2 du DEU) Clariane est signataire de l'initiative #StOpE au sexisme ordinaire au travail (cf. 3.3.2.4 du DEU) Plan d'actions de performance 2023 comprenant un critère sur le taux de féminisation dans les comités de direction au sein du Groupe et dans les pays (cf. 3.1.1 du DEU) Groupe de travail RSE du Comité européen Ligne d'écoute Stimulus accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Italie (cf. 3.3.2.2 du DEU) Personnes de confiance en Belgique (cf. 3.3.2.2 du DEU) <p>Bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Clariane Allemagne signataire de la Charte de la diversité (cf. 3.3.2.4 du DEU) Signature par Clariane France de la Charte d'engagement de l'autre Cercle en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ (cf. 3.3.2.4 du DEU) Mission handicap France œuvrant pour l'insertion professionnelle, le développement professionnel, et le maintien dans l'emploi (cf. 3.3.2.4 du DEU) Partenariat avec la Maison des Femmes de Saint-Denis et Tours et avec l'association D.i.Re pour la réinsertion en Italie (cf. 3.3.4.1 du DEU) Label Diversité pour Clariane région Bruxelles (cf. 3.3.2.4 du DEU) Fonds de solidarité en France (cf. 3.3.2.2 du DEU) Service des assistantes sociales en France (cf. 3.3.2.2 du DEU)

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Audits qualité interne (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)
- Vérification de la conformité du site avec le Standard Clariane (manuel qualité) et la norme ISO9001
- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Comité risques, éthique et conformité du Groupe qui se réunit tous les deux mois : exécution de la stratégie éthique et suivi des actions menées par la Direction médicale, éthique et innovation en santé

Évaluation du dispositif de suivi des mesures - Indicateurs

Au sein des maisons de retraites médicalisées :

- Déploiement du Positive Care (équipements relatifs aux interventions non médicamenteuses et formations associées au sein des établissements présents dans le Groupe depuis plus de 2 ans) : 100 % du réseau (contre 97 % en 2022)
- Indicateurs qualité des soins à fin 2023 :
 - Taux d'escarre acquises : 2,7 %
 - Taux de contention physique : 15,2 %
 - Taux de projets personnalisés à jour : 87,7 %
- Audits qualité 360° : 72 % des établissements avec un score A et B
- Part des établissements certifiés ISO 9001 : 100 % (Liste EuroPP des établissements présents dans le groupe au 31 décembre 2019)
- Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Mesure du ressenti sur la discrimination et la diversité à travers l'enquête annuelle de satisfaction Community Pulse (cf. 3.3.2.4 du DEU)

- Taux de femmes au sein des effectifs : 81 %
- Taux de femmes dans le *Top Management* : 54 %
- Certification Top Employer Europe

Enjeux devoir de vigilance

Typologie risques devoir de vigilance

Mesures en place (procédures, actions)



DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES

RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TANT AU SEIN DE CLARIANE QUE CHEZ LES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

Non-respect des réglementations applicables aux activités de Clariane :

- 8 conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;
- Lutte contre le travail dissimulé

- Dialogue social à l'échelle européenne avec la mise en place d'un Comité d'entreprise de la société européenne (cf. 3.3.2.5 du DEU)
- Charte européenne des principes fondamentaux du dialogue sociale (cf. 3.3.2.5 du DEU)
- Charte éthique comportant un volet sur le respect des droits de l'Homme et la dignité des personnes et l'engagement du collaborateur de respecter la Charte éthique
- Jeu « Parlons Valeurs » permettant de faire vivre les valeurs du Groupe à travers des mises en situation concrète (cf. 3.2.1.1 du DEU)
- Human Rights Statement de Clariane comportant un volet sur la sécurité des conditions de travail
- Charte des achats responsables comportant un volet sur le respects des droits humains et des conditions de travail (cf. 3.2.5 du DEU)



SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES

PANDÉMIE / ÉPIDÉMIE

Sécurité des personnes et gestion de crise

- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

SOINS ET PRISE EN CHARGE DES PATIENTS

Erreur médicamenteuse

- Gestion des médicaments : le circuit du médicament, de la prescription à l'administration, respecte la législation en vigueur dans chaque pays et les recommandations du bon usage du médicament. Les médicaments délivrés au sein des établissements du Groupe sont prescrits sur ordonnance par des médecins
- Campagne de sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur le bon usage du médicament (cf. 3.2.7.2 du DEU)
- Standard Clariane de management de la qualité
- Formation Bientraitance, Éthique et Soins pour Tous (BEST) en France
- Publication et communication de recommandations de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

SÉCURITÉ DES PERSONNES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS CLARIANE

Sorties à l'insu de l'établissement

- Programme Positive Care (cf. 3.2.1 du DEU) : Mise en oeuvre de thérapies dites comportementales suite à évaluation : vigilance sur les déambulations et réduction de celles-ci en mettant en oeuvre des thérapies de médiation/d'empathie ou autres interventions non médicamenteuses
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

Gestion de crise : Épidémies, Incendies, sinistres

- Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la prévention des risques infectieux
- Plan vigilance épidémie annuel
- Procédure de sectorisation avec isolement des cas groupés et équipes dédiées
- Mise en place d'un réseau hygiène national et transnational
- Réseau de vigilance hebdomadaire avec état des lieux des pressions épidémiques en Europe
- Constitution de stocks d'équipement de protection individuelle
- Plan canicule (protocoles et formations sur l'hydratation, la prévention et le traitement de la déshydratation)
- Politique Qualité (manuel qualité)
- Auto-évaluation des établissements
- Dispositif de gestion de crise et de plan de continuité d'activité

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures - Indicateurs

- Comité risques, éthique et conformité du Groupe qui se réunit tous les deux mois : exécution de la stratégie éthique et suivi des actions menées par la Direction médicale, éthique et innovation en santé
- Comité mensuel de pilotage valeurs avec les ambassadeurs des pays : animation du réseau des ambassadeurs des valeurs du Groupe (cf. 3.2.5 du DEU)
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Comité d'entreprise européen : 2 réunions plénières ordinaires, 2 réunions plénières supplémentaires, 6 réunions du Bureau ordinaires et 1 supplémentaire, 6 réunions des groupes de travail et 1 réunion de formation
- Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif (hors Royaume-Uni) : 100 %
- Déploiement de la Charte Éthique dans 100 % des sites du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs

- Comités incidents pour l'analyse et la remédiation des EIG les plus graves dans chaque pays
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Au sein des maisons de retraites médicalisées :
- Déploiement du Positive Care (équipements relatifs aux interventions non médicamenteuses et les formations associées au sein des établissements présents dans le Groupe depuis plus de 2 ans) : 100 % du réseau (contre 97 % en 2022)

- Audits qualité internes (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)
- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Les EIG relatifs à la Santé, Sécurité, Sûreté des résidents et patients recouvrent les sujets suivants :
 - Santé : chutes, erreurs médicamenteuses, tentatives de suicide, suicides, problèmes divers liés aux soins ;
 - Sécurité : violences entre résidents/patients, sorties à l'insu ;
 - Sûreté : maltraitance, vols.
- En 2023, la fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients était de 0,59 (46 % Santé, 32 % Sécurité, 22 % Sûreté) pour 10 000 journées facturées, contre 0,47 en 2022. Par secteur d'activité, cette fréquence était de :
 - 0,54 pour l'activité Seniors (46 % Santé, 28 % Sécurité, 26 % Sûreté) ;
 - 0,28 pour l'activité de Santé (49 % Santé, 35 % Sécurité, 16 % Sûreté) ;
 - 2,55 pour l'activité de Santé mentale (42 % Santé, 51 % Sécurité, 7 % Sûreté).

- Comités incidents pour l'analyse et la remédiation des EIG les plus graves dans chaque pays
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Audits qualité interne (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)

- Fréquence des événements indésirables graves : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Audits qualité interne (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)

- Au sein des maisons de retraites médicalisées :
- Déploiement du Positive Care (équipements relatifs aux interventions non médicamenteuses et les formations associées au sein des établissements présents dans le Groupe depuis plus de 2 ans) : 100 % du réseau (contre 97 % en 2022)
- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

Enjeux devoir de vigilance

Typologie risques devoir de vigilance

Mesures en place (procédures, actions)



SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES

Harcèlement et risques psychosociaux

- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires
- Formations et campagnes de sensibilisations des managers et des équipes (cf. 3.3.2.5 du DEU)
- Protocole européen sur la santé et sécurité au travail sur la réduction des accidents du travail (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Déclaration commune du Comité européen et Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme
- Mise en place du standard Pays de soutien social et psychologique aux salariés (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Ligne d'écoute Stimulus accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Italie (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Renforcement des personnes de confiance en Belgique (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Médiation en France
- Charte des achats responsables comprenant un volet sur le respect des conditions de travail
- Politique de rémunération variable annuelle de la Directrice Générale pour l'année 2024 comprenant un critère sur la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (cf. 4.2.1.1 du DEU)

Sécurité des établissements (infrastructures, hygiène et équipements)

- Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la sécurité et l'hygiène (cf. 3.2.4.2 du DEU)
- Visites prévention organisées annuellement dans certains sites dans le cadre du programme assurance Groupe
- Standard Clariane
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

Sécurité au travail et conditions de travail - Collaborateurs Clariane

- Protocole européen sur la santé et sécurité au travail (cf. 3.3.2.3 du DEU)
- Accord d'entreprise en France « Santé au Travail et Prévention des Risques Professionnels » (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- « Référents santé au travail » nommés dans les établissements afin d'accroître la visibilité de la politique Santé Sécurité au travail (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Formation dédiée SMS (Sanitaire Medico Social, ex HAPA), certifiée par l'Institut National de Recherche et Sécurité (INRS) et délivrée par l'Université Clariane (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Baromètre interne Community Pulse pour évaluer le taux d'engagement des employés (cf. 3.3.2.6 du DEU)
- Outil Acciline (périmètre France) pour suivre sur chaque site l'ensemble des accidents du travail, base de données déclarative Economed en Allemagne
- Lignes d'écoute accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Italie (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Politique Groupe Santé Sécurité diffusé à l'ensemble du management (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Déclaration commune du Comité européen et Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme (cf. 3.3.2.1 du DEU)
- Charte Éthique comprenant un volet sur la sécurité
- Charte des achats responsables comprenant un volet sur le respects des droits humains et des conditions de travail
- Plan d'actions de performance comprenant un critère sur la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt au sein de l'indicateur composite Ressources Humaines (cf. 4.2.1.1 du DEU)
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Enquête salarié Community Pulse (indice Engagement) : question sur la connaissance des salariés concernant les services de soutien social et psychologique

Évaluation du dispositif de suivi des mesures - Indicateurs

- Commission paritaire du Comité d'entreprise européen de suivi du protocole sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels
- Taux de fréquence : 37 (contre 41 en 2022)
- Taux de gravité : 1,36 (contre 1,54 en 2022)
- Diagnostic d'évaluation des risques psychosociaux réalisé sur 90 % des sites en Allemagne (cf 3.3.2.2 du DEU)

- Audits externes avec des organismes assermentés (cf. 3.2.3.1 du DEU)
- Audits qualité interne (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)

- Audits qualité 360° : 72 % des établissements avec un score A et B
- Part des établissements certifiés ISO 9001 : 100 % (Liste EuroPP des établissements présents dans le groupe au 31 décembre 2019)
- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

- Dispositifs de suivi et d'aide psychologique des sites dans tous les pays du Groupe
- Enquête salarié Community Pulse (indice Engagement) (cf.3.3.2.6 du DEU)
- Revue des données de l'accidentologie lors des *Business reviews* pays
- Présentation des données et des actions lors du groupe de travail Considération du Comité de mission (prévention des accidents, déploiement du standard de soutien social et psychologique)
- Groupe de travail du Comité d'entreprise européen dédié à la santé, sécurité et la prévention des accidents du travail.
- Groupe de travail du Comité d'entreprise européen dédié à la réduction de l'absentéisme.
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Commission paritaire du Comité d'entreprise européen de suivi du protocole sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels
- Taux de fréquence : 37 (contre 41 en 2022)
- Taux de gravité : 1,36 (contre 1,54 en 2022)
- Certification Top Employer Europe
- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

Enjeux devoir de vigilance

Typologie risques devoir de vigilance

Mesures en place (procédures, actions)



SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES

ATTEINTE À LA RÉPUTATION ET SYSTÈMES D'INFORMATION, PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET DE SANTÉ

Protection des données personnelles et de santé

- Programme de conformité dédié composé de *guidelines* émises au niveau du Groupe pour couvrir toutes les thématiques du RGPD (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Gouvernance dédiée composée d'un délégué à la protection des données (DPO) Groupe et des DPO pays dans chacun des pays d'implantation (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Campagnes de formation et sensibilisation des collaborateurs (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Revue des risques RGPD au niveau Groupe (bimestrielle) en Comité risques éthique et conformité et au niveau des pays en comité dédié
- Auto-évaluation du dispositif mis en œuvre pour se conformer au RGPD dans le cadre du référentiel des points clés de contrôle interne du Groupe (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Politique de *Multi-Factor Authenticator* mise en œuvre à l'échelle du Groupe (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Human Rights Statement comprenant un volet sur la protection des données personnelles

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL CHEZ LES FOURNISSEURS DE CLARIANE

Santé et sécurité au travail chez les fournisseurs

- Charte des achats responsables comprenant un volet sur le respects des droits humains et des conditions de travail
- Protocoles sur tous ses réseaux sanitaires et médico-sociaux en Europe, qui ont eu pour conséquence d'augmenter l'usage des équipements de protection individuelle (EPI)
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en œuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires



ENVIRONNEMENT

RÉDUCTION EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Réduction des consommations énergétiques et de l'empreinte carbone liée à l'énergie

- Évaluation de l'empreinte carbone 2021 de Clariane par un cabinet externe (cf. 3.6.2 du DEU)
- Feuille de route bas carbone pour l'énergie des bâtiments à horizon 2030, avec un objectif de - 40 % par rapport à 2019 (cf. 3.6.3 du DEU)
- Certification HQE ou équivalent des bâtiments pour tout nouveau bâtiment validé en Comité d'Investissement (cf. 3.6.3 du DEU)
- Campagne de sensibilisation aux écocgestes énergie (cf. 3.6.3 du DEU)
- Plans d'investissement pluriannuels intégrant des objectifs de réduction des consommations énergétiques et de décarbonation du mix énergétique :
 - amélioration de l'efficacité énergétique
 - intégration de sources d'énergie renouvelable
 - technologies de pilotage énergétique automatisé

Gestion des déchets /Gestion des déchets médicaux

- Optimisation du tri des déchets et suivi de la production de déchets résiduels – gestion des déchets (cf. 3.6.4.4 du DEU)
- Mise en place d'une filière de tri pour les biodéchets en France, avec notamment un partenariat en Ile-de-France permettant la méthanisation et le compostage des déchets de cuisine et de salle (cf. 3.6.4.4 du DEU)
- Sensibilisation aux éco-gestes pour améliorer le tri des déchets en établissement (cf. 3.6.3, 3.6.4.4 du DEU)
- Gestion des déchets des activités de soins à risque infectieux (DASRI) conformément aux législations nationales et aux procédures internes du Groupe pour stocker et éliminer les déchets médicaux dont les infectieux, tout en assurant la sécurité des personnes et la protection de l'environnement (cf. 3.6.4.4 du DEU)
- Human Rights Statement comprenant un volet sur l'environnement
- Protocoles sur tous ses réseaux sanitaires et médico-sociaux en Europe, qui ont eu pour conséquence d'augmenter l'usage des équipements de protection individuelle (EPI)
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en œuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures - Indicateurs

- Audits internes RGPD dans l'ensemble des pays du Groupe
- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Campagne d'audit et de pentest à l'échelle du Groupe Clariane
- Audits qualité interne (audits 360°)
- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Maturité Groupe du dispositif de mise en oeuvre pour se conformer au RGPD telle qu'évaluée dans le référentiel des points clés de contrôle interne : niveau 2 (signifiant sur l'échelle d'évaluation : satisfaisant, des zones d'amélioration subsistent notamment en matière de formalisation des contrôles).
- Suivi des failles relatives à la protection des données (*data breach*) ayant fait l'objet d'une déclaration auprès de l'autorité locale : 18 cas en 2023

- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Fréquence des événements indésirables graves (EIC) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

- Audits énergétiques (cf. 3.6.3 du DEU)
- Bilan carbone Groupe
- Plans d'actions associés aux audits énergétiques (cf. 3.6.3 du DEU)
- Feuille de route bas carbone sur l'énergie des bâtiments (cf. 3.6.3 du DEU)
- Suivi et réduction des déchets résiduels (cf. DEU 3.6.4.4)

- Réduction des volumes de consommation d'énergie : - 13 % (kwh) en 2023 vs. 2021
- Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments : - 15 % (kwh/m²) en 2023 vs. 2021
- Réduction des émissions de kgCO₂/m² en 2023 vs. 2019 : - 29 %
- Part de nouveaux projets (Greenfield) éligibles à la certification HQE ou équivalent : 100 %

- Suivi de la collecte des déchets résiduels et des déchets des activités de soins à risque infectieux (DASRI) (cf. 3.6.4.4 du DEU)

- Déchets résiduels : volume de déchets par lit (hors Royaume-Uni) : 427/ kg/lit, soit une baisse de 16 % par rapport à 2019.
- DASRI : volume collecté en 2023 (France, Espagne, Belgique) : 87 434 kg
- Biodéchets en France : partenariat signé avec 64 établissements en Île de France qui a permis de générer environ 300 MWh de gaz renouvelable et 280 tonnes de fertilisant en 2023.
- Lyon et Marseille : sur les établissements, la collecte de biodéchets s'est élevée à 150 tonnes en 2023.

3.8 Annexes

3.8.1 Table de concordance avec le standard *Health Care Delivery* de SASB

Le SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) est une organisation à but non lucratif américaine qui a développé un système de classification des industries selon leurs risques et opportunités ESG. Les standards SASB identifient les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance liés à la performance financière de chaque industrie, afin de proposer des indicateurs sur la valeur de l'entreprise, qui soient pertinents à la fois pour les investisseurs et pour les entreprises. Les standards SASB se fondent sur les pratiques et la réglementation américaines, rendant certains des indicateurs non applicables pour le Groupe.

Clariane publie la concordance des données incluses dans son document d'enregistrement universel avec le standard SASB *Health Care Delivery*, auquel le Groupe est rattaché.

Néanmoins, l'activité de *Health Care Delivery* n'est qu'une composante de l'activité du Groupe (décrite dans le chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel). Les résidents et les patients des établissements médico-sociaux et sanitaires du Groupe sont suivis médicalement (principalement pour des pathologies chroniques), le Groupe dispose uniquement de cliniques chirurgicales en Italie. Certains des indicateurs de ce standard ne sont donc pas transposables à l'activité du Groupe. Dans ce cas de figure, le Groupe a proposé, lorsque cela était possible, un indicateur permettant tout de même d'adresser la thématique.

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
Gestion de l'énergie					
HC-DY-130a.1	(1) Énergie totale consommée (2) Pourcentage en électricité du réseau (3) Pourcentage en énergie renouvelable	Quantitatif	Gigajoules (GJ) Pourcentage (%)	(1) Clariane publie l'énergie totale consommée en kWh : 737 493 507 kWh en 2023. (2) 37 % d'électricité. (3) Clariane ne publie pas le % consolidé issu des sources d'énergie renouvelable. En 2023, la part de photovoltaïque dans son mix énergétique était de 0,6 % Pour plus d'informations, se référer au paragraphe ci-contre.	3.6.3
Gestion des déchets					
HC-DY-150a.1	Quantité totale de déchets médicaux pourcentage (a) incinéré, (b) recyclé ou traité et (c) enfoui	Quantitatif	Tonnes métriques (t)	La quantité de déchets d'activité de soin à risque infectieux (DASRI) collectée en 2023 était de 87 434 kg en France, Espagne et Belgique (voir paragraphe ci-contre). Ces déchets sont collectés et traités selon les filières réglementaires des pays dans lequel Clariane opère. Clariane ne dispose pas d'information sur ce traitement.	3.6.4.2
HC-DY-150a.2	Quantité totale de : (1) déchets pharmaceutiques et (2) déchets pharmaceutiques non dangereux, pourcentage (a) incinéré, (b) recyclé ou traité, et (c) enfoui	Quantitatif	Tonnes métriques (t) Pourcentage (%)	(1) (2) Clariane ne publie pas ce type d'information. Dans les pays au sein desquels le Groupe opère, la récupération et la destruction des déchets pharmaceutiques sont encadrées par la réglementation et relèvent de la responsabilité des États et des officines, qui mettent en place des systèmes de collecte appropriés pour les médicaments inutilisés ou périmés (obligation prévue par la directive 2004/27/CE du 31 mars 2004).	
Vie privée des patients et dossiers médicaux électroniques					
HC-DY-230a.1	Pourcentage de dossiers de patients sous forme de dossier médical électronique (DME) répondant aux exigences d'« utilisation significative »	Quantitatif	Pourcentage (%)	100 % des dossiers résidents et patients sont digitalisés. Plus d'information est disponible au paragraphe ci-contre.	

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
HC-DY-230a.2	Description des politiques et pratiques visant à sécuriser les dossiers d'informations de santé protégées (PHI) des clients et d'autres informations nominatives (PII)	Discussion et analyse		Clariane publie des informations sur la gestion du risque relatif aux systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles pouvant impacter ses résidents et patients, ainsi que des détails sur sa politique Groupe en matière de protection des données personnelles (conformes au RGPD) et de cybersécurité. Ces informations sont disponibles aux paragraphes ci-contre.	2.1.5 3.2.7.1
HC-DY-230a.3	(1) Nombre de violations de données, (2) pourcentage impliquant (a) des informations nominatives (PII) uniquement et (b) des informations de santé protégées (PHI), (3) nombre de clients concernés dans chaque catégorie, (a) PII uniquement et (b) PHI	Quantitatif	Nombre Pourcentage (%)	(1) 18 cas de violations de données ont été recensés en 2023 (la hausse par rapport à 2022 s'expliquant par le développement dans l'ensemble des pays d'une culture de la déclaration et de la transparence, lié au déploiement des process de gestion et de déclaration des <i>data breach</i> . (2) (a) 70 % impliquant des données nominatives (b) 48 % concernant des informations de santé protégées (3) Clariane ne publie pas le nombre de clients concernés dans chaque catégorie Plus d'information concernant la stratégie du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel et de cybersécurité sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.7.1
HC-DY-230a.4	Montant total des pertes financières à la suite de procédures judiciaires associées à la confidentialité et la sécurité des données	Quantitatif	Valeur monétaire	Aucune perte financière n'est attribuable à des procédures judiciaires associées à la confidentialité et à la sécurité des données.	
Accessibilité aux services pour les patients à faibles revenus					
HC-DY-240a.1	Discussion sur la stratégie de gestion de la combinaison des situations des patients sur le plan de l'assurance	Discussion et analyse		Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable
HC-DY-240a.2	Montant des paiements de rajustement reçus dans le cadre du programme DSH (<i>Disproportionate Share Hospital</i>) (Hôpitaux servant une partie disproportionnée de patients couverts par Medicare)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable
Qualité des soins et satisfaction des patients					
HC-DY-250a.1	Score total de performance moyen des hôpitaux en matière d'achats à valeur ajoutée et des scores de domaine, pour l'ensemble des établissements	Quantitatif	Nombre	Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
HC-DY-250a.2	Nombre d'événements graves à déclarer (SRE) tels que définis par le <i>National Quality Forum</i> (NQF, ou Forum national sur la qualité)	Quantitatif	Pourcentage (%)	Clariane publie le taux de fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients, selon un référentiel qui lui est propre. La définition des EIG est commune à toutes les entités du Groupe. Le ratio est de 0,59 pour 10 000 journées facturées en 2023. De plus amples informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.7.2
HC-DY-250a.3	Score HAC (taux d'infection nosocomiale) par hôpital	Quantitatif	Nombre	<p>Les maladies nosocomiales sont des maladies à déclaration obligatoire, qui font l'objet de déclarations auprès des autorités et qui sont suivies dans le cadre des événements indésirables graves (EIG).</p> <p>En revanche, Clariane ne suit pas de façon distincte les maladies nosocomiales des autres EIG liés à la prise en charge. Il n'est donc pas possible de communiquer un taux d'infections.</p> <p>Pour les établissements de santé, les pays du Groupe concernés définissent une politique de prévention et de lutte contre les infections à l'hôpital, en conformité avec les réglementations locales, et disposent de protocoles de prévention et de prise en charge dédiés. Chaque clinique a un Comité de lutte contre les infections associées aux soins.</p> <p>Dans les cliniques chirurgicales du Groupe (uniquement présentes en Italie), la prévention des infections nosocomiales est intégrée au système de gestion des risques par le biais de procédures spécifiques (telles que l'antibioprophylaxie et la surveillance du patient durant son séjour). Les cas d'infection sont tracés à la fois dans les dossiers médicaux des patients, font l'objet d'un signalement au <i>Risk Manager</i> et sont revus au cours des réunions d'audit interne.</p>	
HC-DY-250a.4	Taux de réadmission excédentaire par hôpital	Quantitatif	Ratio	Cet indicateur est considéré comme non applicable, Clariane n'exerçant pas l'activité d'hôpital.	Non applicable
HC-DY-250a.5	Amplitude de l'ajustement des paiements pour réadmission dans le cadre du programme HRRP (<i>Hospital Readmissions Reduction Program</i> , ou programme de réduction des réadmissions à l'hôpital)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le cadre de la réglementation européenne.	Non applicable

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
Gestion des substances contrôlées					
HC-DY-260a.1	Description des politiques et pratiques de gestion du nombre d'ordonnances émises pour des substances réglementées	Discussion et analyse		Clariane suit la réglementation en vigueur au sein du marché européen. Tout médicament fait l'objet d'une autorisation de mise sur le marché. Les médicaments délivrés au sein des établissements du Groupe ont été prescrits sur ordonnance par des médecins. Le circuit du médicament, de la prescription à l'administration, respecte la législation en vigueur dans chaque pays et les recommandations du bon usage du médicament.	
HC-DY-260a.2	Pourcentage des ordonnances de substances réglementées rédigées pour lesquelles une requête a été envoyée à une base de données d'un programme de surveillance des médicaments sur ordonnance (PDMP)	Quantitatif	Pourcentage (%)	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le cadre de la réglementation européenne.	
Transparence de la tarification et de la facturation					
HC-DY-270a.1	Description des politiques ou initiatives visant à s'assurer que les patients sont correctement informés sur le prix avant de subir une opération	Discussion et analyse		Pour l'Italie (seul pays où le Groupe dispose de cliniques chirurgicales), le coût de l'opération est présenté et validé en amont par le patient : selon le type de traitement chirurgical, la tarification peut dépendre de chaque clinique qui l'établit au sein d'un contrat présenté au patient pour validation (le coût est fonction de l'implant, du matériel utilisé, des coûts du personnel et des médecins, ainsi que de la salle d'opération). Le coût supporté par les patients dépend également des tarifs et remboursements pratiqués par leurs compagnies d'assurance.	Tableau réglementations et tarification – Chapitre 8
HC-DY-270a.2	Discussion sur la mise à disposition des informations de tarification des services auprès du public	Discussion et analyse		Des informations sur le détail de la réglementation et des dispositions encadrant la tarification et le financement des activités sanitaires et médico-sociales dans chaque pays où le Groupe est implanté sont disponibles au Chapitre 8 du document d'enregistrement universel.	Tableau réglementations et tarification – Chapitre 8
HC-DY-270a.3	Nombre des 25 services les plus communs de l'entité pour lesquels les informations tarifaires sont disponibles publiquement, pourcentage du total des services réalisés (par volume) que ces services représentent	Quantitatif	Nombre, Pourcentage (%)	Cet indicateur n'est pas considéré comme pertinent du fait des activités du Groupe.	

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
Santé et sécurité des employés					
HC-DY-320a.1	(1) Taux de fréquence des accidents du travail (TRIR) et (2) taux de jours d'absence et de jours de travail restreint ou transféré (DART, <i>days away, restricted or transferred</i>)	Quantitatif	Taux	(1) Taux de fréquence : 37 en 2023 (vs. 41 en 2022). (2) L'indicateur correspondant est le taux de gravité : 1,36 (vs. 1,54 en 2022) Des informations complémentaires sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.2.2
Politique de recrutement, de formation et de fidélisation des employés					
HC-DY-330a.1	Taux de rotation (1) volontaire et (2) involontaire des employés pour : (a) les médecins, (b) les professionnels de santé non-médecins, et (c) tous les autres employés	Quantitatif	Taux	1) Clariane publie le taux de turn-over total pour le Groupe : 21,5 % (2) Clariane ne publie pas les informations détaillées sur les taux de turn-over par catégories.	
HC-DY-330a.2	Description des efforts de recrutement et de conservation de talents pour les professionnels de la santé	Discussion et analyse		Clariane publie sa stratégie des ressources humaines relative à l'attractivité, au recrutement et à la rétention des salariés, qui se décompose de la façon suivante : <ul style="list-style-type: none"> • engager les salariés autour d'un socle social ambitieux ; • la promotion sociale interne au cœur de la promesse employeur de Clariane ; • un contrat social motivant et axé sur l'épanouissement au travail ; • anticiper et agir face à la pénurie des talents dans le secteur ; • les parcours de formation qualifiante. Clariane recrute <i>via</i> des canaux internes et externes et investit dans le développement de compétences. En interne, le Groupe est engagé sur les dispositifs de formation qualifiante, notamment la validation des acquis de l'expérience et l'apprentissage. En externe, le Groupe recrute <i>via</i> des annonces ou des partenariats, ou encore <i>via</i> des dispositifs innovants de reconversion. Il mène également de nombreuses actions de découvertes de ses métiers auprès de publics en insertion professionnelle. Pour en apprendre davantage sur ces politiques, ainsi que sur les dispositifs du Groupe en faveur du bien-être et de la qualité de vie au travail, se référer aux paragraphes ci-contre.	3.3

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
Impacts du changement climatique sur la santé des individus et sur les infrastructures					
HC-DY-450a.1	Description des politiques et pratiques concernant : (1) les risques physiques dus à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes et (2) les évolutions des taux de morbidité et de mortalité des maladies associées au changement climatique	Discussion et analyse		(1) Les risques physiques liés à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes sont présentés au chapitre 2, sur les Risques, du document d'enregistrement universel. (2) Cet indicateur ne fait pas l'objet d'un suivi par Clariane. Clariane est engagé dans une feuille de route bas carbone notamment en améliorant la performance énergétique de ses bâtiments et en réduisant l'empreinte environnementale de ses activités et de l'ensemble de sa chaîne de valeur afin : <ul style="list-style-type: none"> de garantir le respect des exigences réglementaires européennes ; de contribuer en assurant sa responsabilité d'acteur mobilisé contre le réchauffement climatique, par l'adaptation de ses activités, et pour la préservation de l'environnement. Se référer aux paragraphes ci-contre pour avoir davantage de détails.	2.3.2 3.6.2 3.6.3 3.6.4
HC-DY-450a.2	Pourcentage des établissements de soins de santé qui respectent la règle de préparation aux situations d'urgence des <i>Centers for Medicare and Medicaid Services (CMS)</i>	Quantitatif	Pourcentage (%)	Cet indicateur fait référence à une réglementation américaine, qui n'est pas applicable à Clariane. Clariane respecte toutes les réglementations applicables dans les pays dans lesquels le Groupe opère au sujet des procédures et situations d'urgence. En outre, Clariane a mis en place une gestion de crise centralisée qui est décrite au paragraphe ci-contre.	3.2.7.3
Fraude et procédures inutiles					
HC-DY-510a.1	Montant total de pertes financières dues aux procédures judiciaires associées à la fraude à Medicare/Medicaid en vertu de la <i>False Claims Act</i> (loi des États-Unis sur les fausses déclarations)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le contexte européen.	Non applicable
HC-DY-000.A	Nombre (1) d'établissements et (2) de lits, par type	Quantitatif	Nombre	Au 31.12.2023 : (1) 1 300 établissements (2) 92 000 lits	
HC-DY-000.B	Nombre (1) d'admissions de patients hospitalisés et (2) de visites de patients ambulatoires	Quantitatif	Nombre	(1) (2) En 2023, 900 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des maisons de retraite médicalisées, des cliniques en hospitalisation complète, ou en consultations ambulatoires. Clariane ne publie pas le détail de ce chiffre. À noter en outre qu'il ne s'agit pas que de patients hospitalisés mais aussi de résidents de maisons de retraite médicalisées ou de résidences services.	

3.8.2 Articles indexés publiés en 2023

Pays	Domaine médical	Titre
Italie	Cardiologie	<i>Anaemia and Congestion in Heart Failure: Correlations and Prognostic Role.</i>
France	Gériatrie	<i>Representations of English- and French-speaking Internet users on urinary incontinence: a webometric study.</i>
France	Gériatrie	<i>Associative Network Method.</i>
France	Gériatrie	<i>Impact of the first Covid-19 epidemic wave in a large French network of nursing homes: a cross-sectional study.</i>
Italie	Gériatrie	<i>Integrating Social Assistive Robots, IoT, Virtual Communities and Smart Objects to Assist at-Home Independently Living Elders: the MoveCare Project.</i>
France	Réhabilitation	<i>Time-Course of Changes in Multidimensional Fatigue and Functional Exercise Capacity and Their Associations during a Short Inpatient Pulmonary Rehabilitation Program. COPD.</i>
France	Réhabilitation	<i>An individualized mobile health intervention to promote physical activity in adults with obstructive sleep apnea: An intervention mapping approach.</i>
France	Réhabilitation	<i>Impact of a telerehabilitation programme combined with continuous positive airway pressure on symptoms and cardiometabolic risk factors in obstructive sleep apnea patients.</i>
France	Réhabilitation	<i>Complex systems approaches to the adaptability of human functions and behavior in health, aging, and chronic diseases: protocol for a meta-narrative review.</i>
France	Réhabilitation	<i>High Prevalence of Non-Responders based on Quadriceps Force after Pulmonary Rehabilitation in COPD.</i>
Italie	Réhabilitation	<i>Collagen Gene Variants and Anterior Cruciate Ligament Rupture in Italian Athletes: A Preliminary Report.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Family connections in the treatment of relatives of people with eating disorders and personality disorders: study protocol of a randomized control trial.</i>
France	Santé mentale	<i>Vers une meilleure compréhension de la fatigue dans la schizophrénie. [Toward a better understanding of fatigue in schizophrenia].</i>
France	Santé mentale	<i>Transcranial Magnetic Stimulation (rTMS) on the Precuneus in Alzheimer's Disease: A Literature Review.</i>
France	Santé mentale	<i>Variability in Motor Threshold during Transcranial Magnetic Stimulation Treatment for Depression: Neurophysiological Implications.</i>
France	Santé mentale	<i>Repetitive Transcranial Magnetic Stimulation (rTMS) in Post-Traumatic Stress Disorder: Study Protocol of a Nationwide Randomized Controlled Clinical Trial of Neuro-Enhanced Psychotherapy "TraumaStim".</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Effectiveness of a Personalized, Chess-Based Training Serious Video Game in the Treatment of Adolescents and Young Adults With Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder: Randomized Controlled Trial.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Lack of educational impact of video game addiction in children and adolescents diagnosed with ADHD: A cross-sectional study.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Effects of Music on Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD) and Potential Application in Serious Video Games: Systematic Review.</i>
France	Santé mentale	<i>Digital Phenotyping: Data-Driven Psychiatry to Redefine Mental Health.</i>
France	Santé mentale	<i>No place in France for repetitive transcranial magnetic stimulation in the therapeutic armamentarium of treatment-resistant depression?</i>
Espagne	Santé mentale	<i>The stigma of mental health problems: A cross-sectional study in a representative sample of Spain.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Cognitive insight and schizotypy in non-clinical adolescent.</i>
France	Santé mentale	<i>Pharmacogenetic Guidelines for Psychotropic Drugs: Optimizing Prescriptions in Clinical Practice.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Is Histamine and Not Acetylcholine the Missing Link between ADHD and Allergies? Speer Allergic Tension Fatigue Syndrome Re-Visited.</i>
France	Santé mentale	<i>Effect of an adapted physical activity program on stress, anxiety, depression in patients with schizophrenia: study protocol of a randomized-controlled trial.</i>
Italie	Santé mentale	<i>Difficult-to-Treat Depression. Scoping Review.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Complex post-traumatic stress disorder (CPTSD) of ICD-11 in youths with childhood maltreatment: Associations with age of exposure and clinical outcomes.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Investigating the relationship between cross-national suicide rates and Covid-19 first and second waves spread across the world: An exploratory study.</i>
France	Santé mentale	<i>Adjunctive Antidepressant Maintenance in Bipolar I Depression.</i>
Italie	Soins palliatifs	<i>The role of family functioning, attachment style, and care setting on pre-loss grief symptoms and burden in caregivers of terminally cancer patients.</i>

3.8.3 Note méthodologique

Suite à la transposition en France de la directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations sociales et environnementales (ord. 2017-1180 du 19 juillet 2017, JO du 21 ; décret 2017-1265 du 9 août 2017, JO du 11), modifiée par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, Clariane publie une déclaration de performance extra-financière (DPEF) dans son Document d'enregistrement universel.

La table de concordance avec les informations sociales, environnementales et sociétales devant figurer dans la déclaration de performance extra-financière est publiée à la section 8.5 du présent Document d'enregistrement universel.

La présente note méthodologique précise les méthodes de collecte et de calcul des indicateurs clés de performance présents dans la DPEF du Groupe.

Le périmètre du reporting et la méthode de consolidation

Les indicateurs sont publiés en 2023 sur le périmètre du Groupe, hors acquisitions réalisées courant 2023. Ils concernent donc, hors exceptions mentionnées dans la DPEF, les pays suivants : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et les Pays-Bas, le Royaume-Uni.

Un référentiel Groupe a été constitué pour les KPI de la Feuille de route 2019-2023 (dont le tableau de suivi figure en introduction) ainsi qu'un référentiel dédié pour les indicateurs RH, composant ensemble les indicateurs extra-financiers. Ces documents ont pour but d'harmoniser et de formaliser les définitions, les méthodes de calcul, la gouvernance et les procédures de reporting.

Spécificités du périmètre de reporting pour la certification ISO 9001

En juin 2020, le Groupe a réalisé un placement privé reposant sur des critères de performance extra-financière : *Sustainability-Linked Euro PP*. Le calcul annuel des objectifs ESG associés à ce placement repose sur le périmètre Groupe datant de 2019 et comprenant 836 établissements, d'où sont exclues les cessions et fermetures qui ont eu lieu depuis

l'établissement du périmètre. Ce périmètre a été retraité de 55 cessions et fusions intervenues entre 2021 et 2023, soit 771 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement *Sustainability-Linked Euro PP*.

La période de reporting

Les indicateurs quantitatifs sont calculés sur l'année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023 (douze mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2023. Certains indicateurs font exception à cette règle pour des raisons de disponibilité

de données et sont calculés sur douze mois glissants. Cette particularité est indiquée dans les définitions des indicateurs concernés, au sein de cette note méthodologique.

La collecte des données

Les données relatives aux périmètres définis ont été recueillies par la Direction RSE Groupe, directement auprès de chaque direction Groupe ou pays concerné.

La vérification externe

Les informations ESG communiquées ont fait l'objet d'une vérification externe par Mazars SAS, nommé organisme tiers indépendant et membre du réseau Mazars SA, Commissaire aux comptes de la Société.

Des tests de détails ont été réalisés sur les indicateurs clés de performance mentionnés dans le rapport figurant à la section 3.9, les autres données ont fait l'objet d'une revue de cohérence et d'une revue de sincérité.

Les précisions et limites méthodologiques

Lorsque les données n'ont pu être obtenues pour l'ensemble des pays, les variations de périmètre sont mentionnées au sein de cette note méthodologique.

Fréquence des événements indésirables graves (EIG)

La formule de calcul de cet indicateur est la suivante : (Nombre d'EIG relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients en 2023 / Total de journées facturées en 2023) × 10 000 :

- les incidents relatifs à la sécurité renvoient aux accidents (sans intention malveillante) ;
- les incidents relatifs à la sûreté renvoient aux actions malveillantes ;

Les motifs d'incidents retenus dans le calcul de l'indicateur sont ceux directement liés à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients. Cela représente environ 44 % du total des EIG déclarés en 2023.

Le calcul de l'indicateur en 2023 prend en compte l'ensemble des EIG ouverts (déclarés) dans les motifs retenus.

Les catégories exclues recouvrent principalement les incidents d'exploitation de nos établissements (par exemple, les défaillances techniques).

Précisions relatives à la donnée des journées facturées :

- l'accueil des résidents et patients est facturé à la journée ;
- l'utilisation des journées facturées permet de mettre en perspective le nombre d'incidents survenus par rapport au nombre de journées de présence cumulées sur l'année.

Part des établissements *Positive Care*

Cet indicateur mesure le déploiement des équipements de thérapie non médicamenteuses à finalité fonctionnelle, cognitive et comportementale et les formations associées au sein des maisons de retraite médicalisées présentes dans le Groupe depuis plus de deux ans.

Indicateurs sur la Qualité des soins

Ces indicateurs concernent à une date donnée les taux d'escarre acquises, les taux de contention et les taux de projets personnalisés à jour pour les résidents des maisons de retraite médicalisées du Groupe.

Ces indicateurs font partie des protocoles de soins en établissement, et ces sujets sont contrôlés en interne et en externe, par les autorités de tutelle.

Taux de contention physique

Les contentions physiques sont les dispositifs qui entravent la liberté de mouvement du résident. Il n'existe pas de consensus européen sur la définition d'une contention, ces dispositifs sont réglementés aux niveaux régionaux et/ou nationaux et font systématiquement l'objet d'une prescription médicale. Les contentions sont tracées dans les plans de soins des résidents.

Est comptabilisée la part des résidents présents à fin décembre faisant l'objet d'un ou plusieurs types de contention.

Les données sont transmises par les Directeurs médicaux pays sur la base d'extraction des systèmes de soins de chaque pays, et consolidées au niveau Groupe. Le système de soin italien n'étant à date déployé que sur 43 établissements (soit 61% des maisons de retraite médicalisées italiennes), la donnée ne concerne que ce périmètre.

Les chiffres France incluent les types de contentions suivantes, que la prescription médicale ait été réalisée en format digital ou papier : attache de poignet, barrière de lit, ceinture abdominale, ceinture pelvienne, ceinture thoracique et excluent les grenouillères et les fauteuils coquilles.

Sur le périmètre des Pays-Bas (50 établissements), la donnée à fin décembre est consolidée sur la base d'une extrapolation des données par échantillonnage de 5 établissements.

Taux d'escarres acquises

La donnée comptabilise la part de résidents de longue durée (présents en établissement depuis au moins 3 mois) ayant développé une ou plusieurs escarres à la date de l'extraction.

Pour la France, le nombre de résidents concernés est transmis de manière déclarative par les établissements au travers d'une enquête de prévalence, portant sur les résidents présents à fin novembre.

Les résultats de l'enquête de prévalence sont contrôlés au niveau de l'établissement, au niveau régional et au niveau national. Sur la base des résultats de l'enquête de prévalence, la Direction médicale, conjointement avec les directeurs d'établissement, définit un plan d'action dans le but de réduire le nombre d'escarres développées.

Pour les autres pays, les données sont transmises par les Directeurs médicaux pays sur la base d'extraction des systèmes de soins de chaque pays, et consolidées au niveau Groupe. Le système de soin italien n'étant à date déployé que sur 43 établissements (soit 61 % des maisons de retraite médicalisées italiennes), la donnée ne concerne que ce périmètre.

Sur le périmètre des Pays-Bas (50 établissements), la donnée à fin novembre est consolidée sur la base d'une extrapolation des données par échantillonnage de 5 établissements.

Taux de projets personnalisés à jour

Les projets personnalisés sont dits « à jour » lorsqu'ils sont réalisés au plus tard dans les 3 mois qui suivent l'admission, et sont ensuite mis à jour chaque année.

Les données à fin décembre sont transmises par les Directeurs médicaux pays sur la base d'extraction des systèmes de soins de chaque pays, et consolidées au niveau Groupe. Le système de soin italien n'étant à date déployé que sur 43 établissements (soit 61 % des maisons de retraite médicalisées italiennes), la donnée ne concerne que ce périmètre.

Sur le périmètre des Pays-Bas (50 établissements), la donnée à fin décembre est consolidée sur la base d'une extrapolation des données par échantillonnage de 5 établissements.

Maturité du système de contrôle interne sur les sujets RGPD

Le groupe Clariane met en œuvre depuis 2017 un dispositif d'auto-évaluation challengée de contrôle interne. Chaque pays et le Groupe participent à cette évaluation.

Le référentiel des points clé de contrôle interne comprend une évaluation du dispositif mis en œuvre pour se conformer aux exigences de la loi sur la protection des données personnelles dite RGPD (règlement général sur la protection des données).

Description du contrôle clé RGPD :

1. *L'entreprise se conforme au RGPD. En particulier, la sécurité des données sensibles comprenant des noms ou des données personnelles, notamment des données relatives à la santé, doit être assurée.*

2. *Un cadre général de protection des données comprenant des lignes directrices pour chaque volet principal du RGPD a été conçu au niveau du groupe et communiqué à chaque DPD national et doit être mis en œuvre au niveau national.*

3. *Un DPD national est nommé dans chaque pays et est impliqué avant tout nouveau traitement de données.*

4. *Une analyse d'impact sur la vie privée est réalisée pour tous les traitements de données susceptibles de présenter un risque pour les droits et libertés des personnes.*

5. *Tous les contrats avec les fournisseurs comprennent des clauses RGPD relatives aux données personnelles lorsque les données personnelles de Clariane sont traitées.*

Cette auto-évaluation est pilotée par la Direction de l'audit du groupe Clariane, rattachée à la Directrice générale.

Les responsables de processus dans chaque pays répondent à l'auto-évaluation et la commentent. Les résultats sont ensuite revus et challengés à deux niveaux :

- par le DPD du groupe Clariane ;
- par l'équipe Audit Groupe *via* les audits réalisés et les recommandations émises.

L'échelle d'évaluation comporte quatre niveaux :

1. très satisfaisant, maturité totale acquise sur le sujet ;

2. satisfaisant, des zones d'amélioration subsistent notamment en matière de formalisation des contrôles ;

3. assez satisfaisant, des zones d'amélioration subsistent en matière de formalisation mais aussi en termes de régularité ou de couverture ;

4. peu satisfaisant, le dispositif n'est pas mature, insuffisamment couvrant et/ou non formalisé.

L'équipe Audit Groupe définit des plans d'action pour améliorer le dispositif existant en lien avec les pays si la maturité est comprise entre 2 et 4.

Les recrutements

Le nombre de recrutements couvre le nombre d'employés permanents dont le contrat a démarré au cours de la période.

Ancienneté moyenne

Nombre d'années d'ancienneté pour l'effectif permanent fin de période divisé par l'effectif permanent fin de période. Pour les acquisitions, l'ancienneté des employés est conservée.

Le taux de fréquence

Nombre d'accidents de travail avec arrêt multiplié par 1 000 000, divisé par le nombre d'heures travaillées. Les taux de fréquence présentés par pays n'incluent pas les accidents du travail qui ne sont pas déclarés en direct à l'employeur et n'excluent pas les accidents du travail ayant

fait l'objet d'un rejet de la part des organismes de sécurité sociale des différents pays. En 2023, les cas de rechute (un même accident donnant lieu à plusieurs arrêts de travail) ont été retraités pour le taux de fréquence France, permettant d'affiner l'indicateur.

Le taux de gravité

Nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident de travail multiplié par 1 000, divisé par le nombre d'heures travaillées.

Le 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.

Le taux de rotation

Nombre de départs au sein de l'effectif permanent divisé par l'effectif permanent annuel moyen.

Le nombre de collaborateurs en situation de handicap

Cet indicateur est publié hors Pays-Bas et Royaume-Uni.

Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants

Nombre d'employés permanents et non permanents engagés dans un parcours qualifiant au cours de la période divisé par l'ETP Groupe annuel moyen.

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 *a minima* 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 s.Keys. Les formations obligatoires ou réglementaires ne sont pas reconnues comme des parcours qualifiants.

Le nombre de communications scientifiques

Sont comptabilisés les articles scientifiques publiés au cours de la période dans des revues indexées qui disposent d'un numéro DOI (*Digital Object Identifier System*) et dont les auteurs comprennent *a minima* un employé Clariane ou une personne affiliée aux Fondations soutenues par le groupe Clariane lorsque l'article a été

publié. Sont également comptabilisées les communications écrites ou orales (publication d'articles dans des revues professionnelles, posters scientifiques et présentations lors d'événements spécialisés) lorsqu'un représentant Clariane ou des Fondations soutenues par le groupe Clariane figure dans la liste des auteurs.

Part des fournisseurs évalués par le biais de la plateforme EcoVadis

Le Groupe demande à ses fournisseurs référencés, caractérisés par les montants d'achat et la gestion centralisée par le service Achats, d'être évalués par l'agence

de notation extra-financière EcoVadis, de manière à pouvoir suivre leur performance ESG. Cet indicateur est calculé sur la base de 746 fournisseurs référencés (hors Royaume-Uni).

Part des achats locaux auprès des fournisseurs référencés (origine nationale)

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 réalisé avec les fournisseurs référencés. Les fournisseurs référencés (746 en 2023, hors Royaume-Uni) sont définis par un montant minimum d'achat réalisé avec le Groupe et représentent 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 lequel 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 :

- 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'emploi au sein du même pays que l'établissement.

Part des achats du Groupe réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME)

Cet indicateur a été calculé avec l'aide d'un cabinet externe sur les achats Groupe (France, Allemagne, Belgique, Italie, Pays-Bas et Espagne), hors coopératives italiennes. Une reprise des données 2022 a été faite pour le périmètre France dans l'indicateur 2023, les données sur ce périmètre n'ayant pas pu être actualisées dans le temps imparti pour la vérification.

Seules les dépenses cumulées de plus de 50 000 euros ont été prises en compte dans l'analyse, hors loyers.

La définition utilisée est celle de la Commission européenne qui établit les seuils suivants :

- petite entreprise : moins de 50 salariés et chiffre d'affaires inférieur ou égal à 10 millions d'euros ou total bilan inférieur ou égal à 10 millions d'euros ;
- moyenne entreprise : moins de 250 salariés et chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros ou total bilan inférieur ou égal à 43 millions d'euros.

Cet indicateur est calculé sur douze mois glissants.

Part des établissements engagés dans un projet avec les communautés locales

Cet indicateur est calculé sur la base des réponses à un questionnaire transmis fin 2023 à 869 établissements (maisons de retraite médicalisées et établissements de santé), avec un taux de réponse de 72 %.

Il correspond à la part des établissements répondants qui avait au moins un partenariat local en 2023. Les partenariats locaux sont définis comme des partenariats avec une organisation locale ou des bénévoles, généralement formalisés par une convention de partenariat, dans le but de réaliser des actions communes régulières (au moins une par an) avec des impacts positifs sur les résidents/patients/familles, nos collaborateurs et les communautés

locales (par exemple : projets intergénérationnels, visites en établissement, animations, conférences, organisation de sorties, participation à des événements ou projets locaux, accueil de stagiaires...).

Afin que l'indicateur soit comparable avec les données historiques, le périmètre de l'indicateur est inchangé depuis le premier questionnaire réalisé en 2020. Il couvre les maisons de retraite médicalisées dans tous les pays du Groupe à l'exception du Royaume-Uni (acquisitions réalisées à partir de 2021) et les établissements de santé en France.

Part des établissements dotés d'une instance de dialogue avec leurs parties prenantes (Conseil de Vie Sociale ou Commission des Usagers en France et équivalent dans les autres pays)

Cet indicateur est calculé sur la base des réponses à un questionnaire transmis fin 2023 à 869 établissements (maisons de retraite médicalisées et établissements de santé) avec un taux de réponse de 72 %. Il comptabilise la part des établissements qui ont une instance de dialogue avec leurs parties prenantes. 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. Dans les maisons de retraite médicalisées, elles prennent le plus souvent la forme de conseils composés de représentants

élus par les résidents et les familles. D'autres parties prenantes sont souvent représentées dans ces instances : les collaborateurs, les associations et bénévoles oeuvrant au sein de l'établissement, ou encore les autorités locales. Afin que l'indicateur soit comparable avec les données historiques, le périmètre de l'indicateur est inchangé depuis le premier questionnaire réalisé en 2020. Il couvre les maisons de retraite médicalisées dans tous les pays du Groupe à l'exception du Royaume-Uni (acquisitions réalisées à partir de 2021) et les établissements de santé en France.

Pourcentage de nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent

Sont comptabilisés les nouveaux projets *Greenfield* (nouveau bâtiment) intégrés au portefeuille suite au premier Comité d'investissement, qui sont certifiables HQE ou équivalent.

Les consommations énergétiques et les émissions carbone associées

Chaque pays a transmis ses consommations d'énergie chiffrées, sur la base des factures 2023, des informations communiquées par les fournisseurs ou des relevés effectués par les établissements. Les données comptabilisées sont issues des sources d'énergie suivantes : électricité, gaz, propane, réseau de chaleur, bois et fioul, dont la répartition est présentée à la section 3.6.3.

Ces données sont consolidées au sein d'un outil Groupe, qui permet également de calculer les émissions de gaz à effet de serre associées aux consommations énergétiques.

Les consommations énergétiques et les émissions carbone associées sont divisées par le total des surfaces pour lesquelles des consommations énergétiques ont été communiquées (pour les sites avec 12 mois d'activité en continu), afin de constituer deux indicateurs d'intensité.

En 2023, le Groupe communique une empreinte carbone liée à ses consommations énergétiques selon la méthodologie *market-based*, c'est-à-dire en utilisant les facteurs d'émission communiqués par ses fournisseurs d'énergie et lorsque l'information n'était pas disponible, en utilisant le facteur d'émission du mix résiduel tel que publié par l'Association of Issuing Bodies (AIB).

Les facteurs d'émission ont été actualisés en 2023. Les facteurs d'émission utilisés pour les conversions sont les suivants :

Facteurs d'émission pour les différentes sources d'énergie (kgeq CO ₂ /kWh)	Gaz	Électricité	Réseau de chaleur	Fioul	Propane	Photovoltaïque	Bois
Belgique	0,202	0,144*	-	0,324	0,269	-	-
Allemagne	0,182	-	0,28	0,266	0,239	-	0,027
Espagne	0,182	-	-	0,324	0,269	-	-
France	0,19746	0,12496*	Voir tableau ci-dessous	0,324	0,272	-	-
Italie	0,214	Voir tableau ci-dessous	0,128	0,324	0,269	-	-
Pays-Bas	0,1619	-	-	0,324	0,269	-	-
Royaume-Uni	0,182	0,20707					

* Facteur d'émission mix résiduel publié par l'Association of Issuing Bodies (AIB).

Nom d'établissement (France)	Facteur d'émission Réseau de chaleur urbain
LES ESSENTIELLES NANCY	0,121
LES ESSENTIELLES LA ROTONDE	0,036
RÉSIDENCE CASA BARBARA LEVALLOIS	0,203
KORIAN VILLA SPINALE	0,057
KORIAN LE DOUBS RIVAGE	0,092
KORIAN SAINT-SIMON	0,18
KORIAN LES GRANDS CRUS	0,131
KORIAN VILLA DU PRINTEMPS	0,035
KORIAN MARIE D'ALBRET	0,097
KORIAN PARC DES DAMES	0,143
KORIAN LE JARDIN	0,081
KORIAN VILLA BERAT	0,119
KORIAN VILLA SAINT DO	0,261
KORIAN RIVE DE SÉLUNE	0,051
KORIAN MARISOL	0,119
KORIAN CASTEL VOLTAIRE	0,087
KORIAN LES ACACIAS	0,077
KORIAN LES CLARINES	0,04
KORIAN LE PONTET	0,261

Nom des établissements (Italie)	Facteur d'émission (kgeqCO ₂ /kWh)
RSA Santa Giulia e Santa Chiara	0,45715
RSA Vittoria	0,293
Centro Diagnostico Medicina Nucleare	0,45715
CENTRO MEDICO SPECIALISTICO BARLETTA	0,254
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO GIMMA EX CERBERO	0,254
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO RESISTENZA	0,254
CENTRO SPEC. CURA DIABETE	0,254
FAMAST3 – RESIDENZA OLIMPIA	0,293
FIOGERI SANITA' – SAN LUIGI GONZAGA	0,254
GILAR	0,293
IL BOSCO DELLA STELLA	0,293
RSA Le Torri	0,254
IL FOCOLARE	0,293
IL VALENTINO	0,293
LAB. ANALISI CLINICHE DELLE VALLI	0,254
LOB – VILLA BENEDETTA	0,254
LOB – VILLA COSTANZA-MARGHERITA	0,293
LOB – VILLA GUGHI	0,293
MEDICA SUD	0,293
MEDICAL HOUSE	0,293
PARCO DELLE ROSE	0,293
POLIDIAGNOSTICO STATUTO	0,254
RSA La Certosa di Pavia	0,293
SAD	0,254
SAN DOMENICO – VILLA BIANCA	0,254
SAN FILIPPO NERI	0,293
SERENISSIMA	0,293
MILANO VIALE CASSALA	0,293
CASA DI CURA VILLA IDA	0,254
VILLA IRIS LECCE	0,254
VILLA IRIS MESAGNE	0,254
VILLA IRIS TREPUIZZI	0,254
CASA DI CURA LEONARDO DA VINCI	0,293
RSA Villa Antea	0,45715
CENTRO DIAGNOSTICO LEONARDO DA VINCI	0,293
ARETE – LA PINETA	0,45715
MAZZARELLO	0,254
MALEO TRABATTONI	0,45715
MALEO CORAZZA	0,45715
IHG CAMPAGNANO	0,254
IHG CAMPUS GUIDONIA	0,254
IHG CASTEL MADAMA	0,254
IHG ROCCA CANTERANO	0,254
RSA Croce di Malta	0,293
IHG VILLA ADRIANA APP 1° PIANO DX	0,254
IHG VILLAGGIO ADRIANO	0,254
IHG VILLA LETIZIA	0,254
IHG VILLA NOVA	0,254
IHG VILLA PIA	0,254
IHG VILLA SACRA FAMIGLIA	0,254
BORGHİ	0,293

Nom des établissements (Italie)	Facteur d'émission (kgeqCO₂/kWh)
RSA Antonio Vivaldi	0,45715
RSA San Vincenzo	0,45715
Beregazzo San Giulio	0,423
RSA Il Ronco	0,254
RSA San Giorgio	0,254
RSA Anna e Guido Fossati	0,45715
RSA Ippocrate	0,293
RSA Sacra Famiglia	0,293
Casa di Riposo Città di Verona	0,45715
Instituto Padre Pio	0,254
Instituto Ca, Vio	0,293
RSA Crocetta	0,254
RSA Saccardo	0,45715
Comunità Psichiatrica I Quattro Venti	0,45715
Comunità Soggiorno Maria Teresa	0,45715
RSA Le Cappuccine	0,293
Il Gabbiano – Il Sestante	0,45715
Il Gabbiano Sanremo	0,254
Il Gabbiano Vado Ligure	0,45715
RSA Villa Azzurra	0,254
RSA Santa Lucia	0,293
RSA San Giuseppe	0,254
Villa Silvana	0,293
Residenza Villa Carla	0,254
RSSA San Gabriele	0,293
RSSA Nuova Fenice	0,293
RSSA Villa Giovanna	0,293
RSSA Villa Marica	0,293
FRANGI E RIABILIA	0,254
RSA Santa Marta	0,423
Monte Imperatore	0,293
RSA San Nicola	0,423
Sant Elena	0,45715
San Salvatore	0,293
RSA Smeralda	0,45715
Casa di Cura Kinetika Città di Quartu	0,293
Falciani	0,293
Casa di Cura VDT Marconi	0,254
RSA Heliopolis	0,45715
RSA Le Magnolie	0,293
RSA Villa Michelangelo	0,254
Clinica San Giuseppe Hospital	0,254
RSA Sant'Andrea	0,423
Istituto Clinico Valle D'Aosta	0,293
Hospice Caracciolo	0,254
Clinica San Camillo	0,254
Polo ambulatoriale e diagnostico Fortis	0,293
Casa di cura Barbantini	0,254
Clinica Barbantini	0,293
RSA Santa Marinella	0,293
RSA Villa San Clemente	0,423

Nom des établissements (Italie)	Facteur d'émission (kgeqCO ₂ /kWh)
Frate Sole Clinica	0,254
Sanem 2001	0,254
RSA Giovanni Paolo II	0,423
RESIDENZE VALTELLINA	0,45715
Prealpina	0,45715
Paolo Rivadossi	0,45715
Beato Innocenzo	0,45715
Centro Fisioterapico Tarantini	0,293

Les consommations d'eau

Chaque pays a transmis ses consommations d'eau, sur la base des factures 2023, des informations communiquées par les prestataires ou des relevés effectués par les établissements. Ces données sont consolidées au sein du même outil Groupe que celui utilisé pour les consommations énergétiques et pour le calcul des émissions carbone associées.

L'indicateur est communiqué par rapport au nombre de lits dans les établissements ayant transmis leurs consommations, afin d'obtenir un ratio d'intensité : volume d'eau par lit installé.

Le tonnage de déchets résiduels

La définition Groupe des déchets résiduels correspond à la part des déchets restante après les collectes sélectives et qui ne peut être réutilisée ou recyclée.

Le poids des déchets résiduels a été consolidé en 2023 à partir des informations communiquées par les pays et les établissements, provenant soit de la pesée par le prestataire

de collecte, soit d'une estimation à partir du volume des conteneurs à ordures et de la fréquence de collecte, ou d'un questionnaire envoyé aux établissements (pour l'Italie).

Les tonnages de déchets résiduels ont été collectés sur 917 établissements en 2023.

Le tonnage des DASRI

Les déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) sont des déchets inhérents à l'activité de soin de Clariane et sont une sous-catégorie des déchets médicaux. Les DASRI, tels que définis par le Groupe, sont des déchets qui présentent un risque infectieux parce qu'ils contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines dont on sait (ou dont on a de bonnes raisons de penser) qu'ils peuvent provoquer des maladies chez l'homme ou d'autres organismes vivants en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme.

Selon les pays d'implantation du Groupe et leurs réglementations respectives, les DASRI peuvent être comptabilisés avec les déchets résiduels, être collectés par les médecins qui administrent les soins, ou être collectés par les officines, ce qui explique que les données quantitatives ne puissent pas être systématiquement remontées de manière distincte. En 2023, le tonnage des DASRI est publié pour la France, l'Espagne et la Belgique.

L'information sur le respect du bien-être animal n'est pas traitée dans le présent Document d'enregistrement universel car jugée non pertinente pour le Groupe. Néanmoins, il est rappelé que des animaux peuvent être présents dans les établissements, la plupart du temps appartenant à des résidents eux-mêmes.

3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant (tierce partie) sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2023

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Clariane, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1895 (accréditation dont la liste des sites et la portée sont disponibles sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), ainsi qu'à la demande de la Société et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations, préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, présentées dans le rapport de gestion de Clariane (ci-après la « Société » ou l'« Entité ») en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion d'assurance modérée

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- le groupe Clariane publie en 2023 un indicateur composite sur la qualité des soins. Les définitions et modalités de calcul, les périmètres et la période de reporting considérés ainsi que le processus de contrôle des indicateurs constitutifs sont détaillés dans la note méthodologique.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations

Concernant les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √, nous avons mené, à la demande de la Société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 78 % des effectifs et 81 % des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √.

Conclusion d'assurance raisonnable

A notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

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

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques, constatées ou extrapolées.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité ⁽¹⁾ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (Taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

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

Indépendance et contrôle qualité

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

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre octobre 2023 et avril 2024 sur une durée totale d'intervention de 6 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générales, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

(1) Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants ; Part des établissements certifiés ISO 9001 ; Empreinte carbone liée aux consommations d'énergie des établissements du Groupe CLARIANE.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

- Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :
- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (Soins et prise en charge ; Atteinte à la réputation ; Systèmes d'information, Cyber sécurité et protection des données personnelles ; Développement immobilier et construction ; Éthique des affaires), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'Entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'Entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 68 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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

L'organisme tiers indépendant,

Mazars SAS

Paris La Défense, le 25 avril 2024

Stéphane MARFISI

Associé

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Liste des indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés comme les plus importants et sélection d'entités et pays contributeurs ayant fait l'objet de tests de détail.

(√) Informations revues en assurance raisonnable.

Indicateurs clés de performance	Entités auditées
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heures de formation dispensées dans les sites ; • Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants √ ; • Taux d'absentéisme ; • Part des salariés en situation de handicap ; • Effectifs permanents ETP / répartition H/F ; • Turnover. 	France Italie Allemagne
<ul style="list-style-type: none"> • Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif ; • Taux de femmes dans le <i>Top Management</i>. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Empreinte carbone liée aux consommations d'énergie des établissements du Groupe CLARIANE √ ; • Consommation d'énergie par m² ; • Tonnage de déchets résiduels. 	France Italie Allemagne
<ul style="list-style-type: none"> • Part des établissements certifiés ISO 9001 √. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de fréquence ; • Taux de gravité. 	France Italie Allemagne
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Note moyenne de satisfaction Groupe ; • NPS pour les activités de maisons de retraite médicalisées, résidences services, cliniques et services à domicile. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des événements indésirables graves ; • Déploiement du <i>Positive Care</i>. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Part du <i>Top Management</i> ayant suivi le <i>e-learning</i> anticorruption. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Part de fournisseurs référencés en Europe évalués par EcoVadis ; • % des achats réalisés localement et % réalisés avec les PME. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de publications scientifiques. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Indice de maturité du contrôle interne sur les sujets RGPD. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur composite qualité des soins au 30 novembre 2023 : <ul style="list-style-type: none"> – Prévalence des escarres acquises, – Nombre de projets actualisés pour tous les résidents / patients, – Nombre d'utilisation de contentions passives. 	Groupe

