

clariane

Rapport du Comité de mission 2025



Sommaire

Préambule.....	4
1 L'adoption de la qualité de société à mission	11
2 La gouvernance de la mission	15
3 Activités du Comité de mission en 2025	21
4 Travaux et avis du Comité de mission par initiative	23
5 Gouvernance inclusive	49
6 Feuille de route de la mission et du Comité de mission 2026	55
Annexes	57



Nicolas
TRUELLE
Président
du Comité de mission

Les axes de la mission résonnent fortement dans tous les pays.

L'année 2025 a pleinement permis au comité de mission d'observer et d'apprécier les différents éléments, initiatives ou indicateurs, constitutifs de la mission de Clariane. La composition du comité qui le relie aux conseils des parties prenantes de chaque pays comme au personnel salarié et à ses représentants et qui l'ouvre à des expertises variées se conjugue avec des interactions fréquentes et de qualité avec les établissements au travers de visites et de rencontres, avec les directions centrales du Groupe, avec la direction générale et avec le conseil d'administration.

Ce présent rapport montre que la très grande majorité des indicateurs évolue favorablement et dans l'axe des objectifs fixés en 2023 pour 2026. Ce résultat très encourageant est à noter dans un contexte de fortes attentes qualitatives et de contraintes financières. L'achèvement du plan de renforcement de la structure financière du groupe comme les conclusions des contrôles et évaluations menés par les administrations compétentes complètent la vision positive de mise en œuvre de la mission.

Chaque initiative a sa dynamique propre. Nous pouvons cependant attester, et c'est tout l'intérêt du travail du comité, que ces initiatives se conjuguent les unes aux autres : la considération apportée aux résidents, aux patients comme aux salariés renforce le sentiment d'équité, la gouvernance inclusive est une marque de considération.

Les déterminants culturels ou administratifs diffèrent selon les pays où le groupe est présent. Pour autant, nous constatons que les axes de la mission résonnent fortement dans tous les pays. Les interprétations et les pratiques différentes renforcent globalement la richesse et la dynamique de la mission.

Je voudrais mettre en relief trois thématiques :

La pratique du Positive Care s'affirme comme un déterminant essentiel de la mise en œuvre de la mission. Elle repose autant sur les éléments et indicateurs factuels que sur une recherche de qualité de relation avec les résidents et les patients.

La volonté de renforcer la gouvernance inclusive à tous les niveaux est manifeste : l'effort apporté à la prise en compte de la parole des résidents, des patients, des familles et des professionnels porte ses fruits et permet de réels progrès pour le groupe tout entier comme au niveau de chaque établissement.

Enfin, l'effort de formation du Groupe mis en évidence par l'action de l'université Clariane montre l'importance de cette action tant pour l'amélioration continue de la qualité de prise en charge que pour le développement des parcours professionnels des salariés.

L'attention à « la mission au bout des branches » déjà évoquée l'an dernier restera un leitmotiv du comité de mission. Comprendre comment la mission est connue, comprise et mise en œuvre dans les tâches les plus élémentaires doit être notre objectif autant que d'apprécier la prise en compte de la mission dans les éléments les plus stratégiques et systémiques du groupe tout entier.

Avec maintenant un an de recul, je peux témoigner de l'engagement des membres du comité de mission pour assurer la veille permanente sur la mise en œuvre de la mission du Groupe.



Sophie
BOISSARD
Directrice générale

Notre mission, un facteur puissant de cohérence, de sens et d'alignement.

À l'issue d'une année intense et productive pour Clariane, je tiens à remercier les membres du comité de mission pour leur contribution et leur accompagnement exigeant dans la mise en œuvre de la belle mission que nous nous sommes donnés en 2023 : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ».

Les échanges nourris et réguliers avec toutes les équipes de Clariane, les questions soulevées, les suggestions formulées nous aident collectivement à progresser dans la concrétisation des 5 engagements statutaires que nous avons pris en 2023 – considération, équité, innovation, ancrage local et durabilité – et à faire en sorte à ce que ceux-ci soient intégrés progressivement dans toutes les politiques de l'entreprise et dans le fonctionnement de chacun de nos établissements au quotidien.

C'est une entreprise de longue haleine, qui engage toute la communauté Clariane vis-à-vis de ses parties prenantes.

Nous sommes heureux et fiers de voir que les 11 premières initiatives que nous avons retenues en 2023 pour concrétiser nos engagements de mission sont d'ores et déjà déployées ou en bonne voie de l'être, conformément au plan de marche que nous nous étions fixés il y a trois ans.

Ces premiers acquis nous encouragent à poursuivre et à amplifier nos efforts, notamment en ce qui concerne le pilier Équité, sous l'angle du partage de la valeur, ou encore en ce qui concerne le pilier Innovation, sous l'angle de la contribution effective aux recherches cliniques sur la prévention des incapacités majeures et

du vieillir en bonne santé, qui est l'un des axes de développement les plus prometteurs de la médecine, à travers le développement des gérosiences.

Nous avons conscience que le chemin à parcourir pour parvenir à une traduction effective de notre mission et de ses engagements dans toutes les pratiques et activités de l'entreprise est encore long et parfois ardu. Nous sommes convaincus que c'est un facteur puissant de cohérence, de sens et d'alignement entre tous les acteurs de l'entreprise. Plus encore, nous sommes convaincus que c'est le seul chemin possible pour une communauté comme la nôtre qui consacre son action aux soins et à l'accompagnement des situations de fragilité.

C'est pour cette raison que nous avons choisi, cette année encore, de maintenir inchangés les indicateurs de la mission et de concentrer tous nos efforts sur leur déploiement effectif, à travers un outil puissant, d'ailleurs né des échanges avec le comité de mission, à savoir l'intégration de ces indicateurs dans notre système de qualité.

Je voudrais enfin remercier en particulier Nicolas Truelle et le docteur Françoise Weber qui ont su opérer un passage de relai réussi à la présidence du comité à compter du 1^{er} janvier 2025. Grâce à leur action conjuguée, et bien sûr à l'implication de chacun de ses membres, le comité de mission a atteint une maturité remarquable dans son fonctionnement et sa compréhension de la culture et des enjeux de Clariane en seulement deux années et demie d'existence. La diversité des membres et la complémentarité des collègues de parties prenantes qu'ils représentent sont une singularité et une force.

Je me réjouis de pouvoir compter sur l'accompagnement sans faille du comité de mission pour continuer, forts des bases solides que nous avons construites ensemble, à faire de notre mission un facteur de résilience et de progrès pour notre communauté.

Présentation de Clariane

+4,5%
croissance
organique

Une présence
dans près de
700
villes et bassins
de vie

70 685
collaborateurs

1 215
établissements

Plus de
840 000
personnes
accompagnées
et soignées en 2025

Chiffre
d'affaires
5 310 M€

76% 

Accompagnement du grand âge

Maisons de retraite médicalisées

656 établissements
61 789 lits

Marques

Korian (Allemagne, Belgique, France, Italie, Pays-Bas),
Seniors Residencias (Espagne), Rosorum (Pays-Bas).

Habitat alternatif

280 établissements
13 343 lits

- maisons partagées
- résidence services seniors
- services d'aide à la personne

Marques

Korian, Âges & Vie (France), Rosorum (Pays-Bas),
Korian Home Care et Cura (Belgique).

24% 

Soins spécialisés

279 établissements
14 230 lits

Soins médicaux et de réadaptation (SMR)

Santé mentale

Consultations et diagnostics associés

Dispositifs d'assistance sociale

Marques

Grupo 5, Cian, Ita Salud Mental, Iterias (Espagne),
Kormed (Italie), Inicea (France),
Korian Home Care, Cura et Orthoshop (Belgique).

Nos marques aujourd'hui



Préambule

BENELUX

Chiffres au 31 décembre 2025



FRANCE



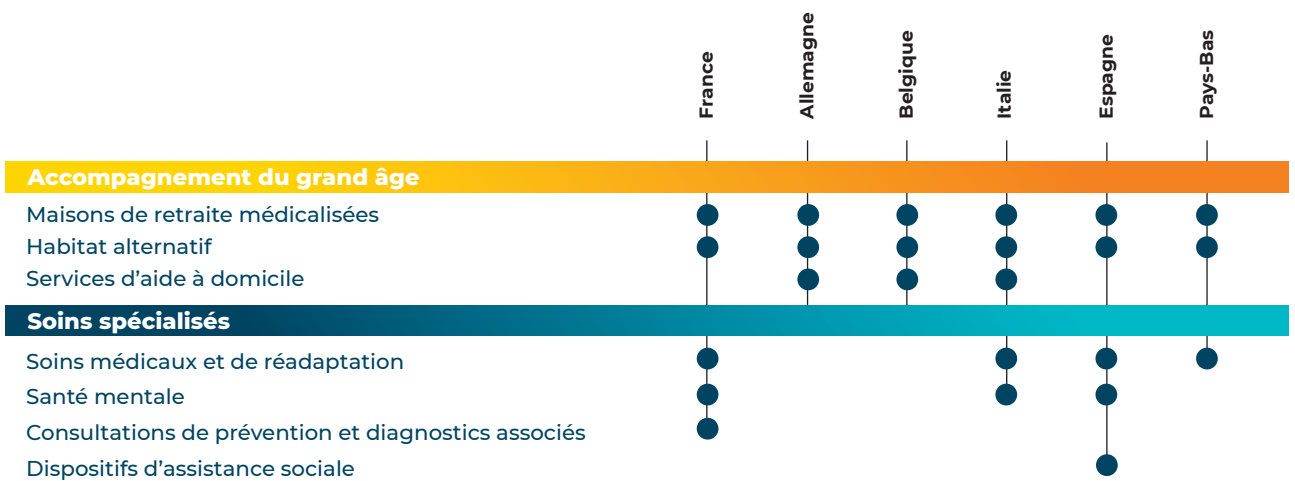
ALLEMAGNE



ESPAGNE



ITALIE



La mission : une raison d'être, cinq engagements

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



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

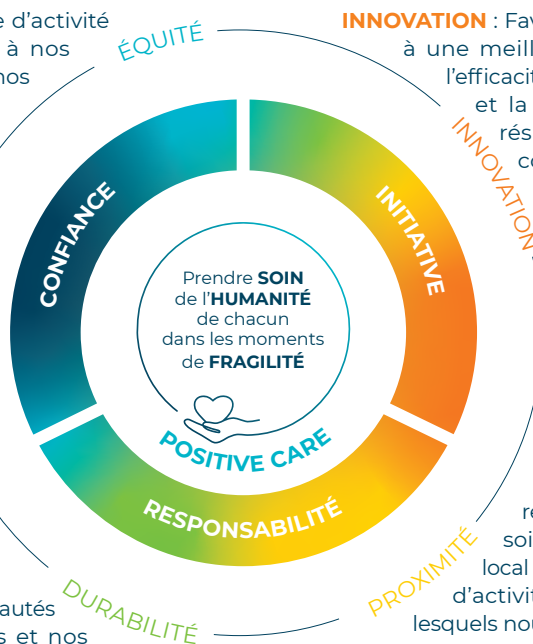
ÉQUITÉ : Faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, résidents et leurs familles, nos collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement ;

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

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

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

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





KORIAN

KORIAN

Dr. Gaillean Charlotte

A.S.

1

L'adoption de la qualité de société à mission

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

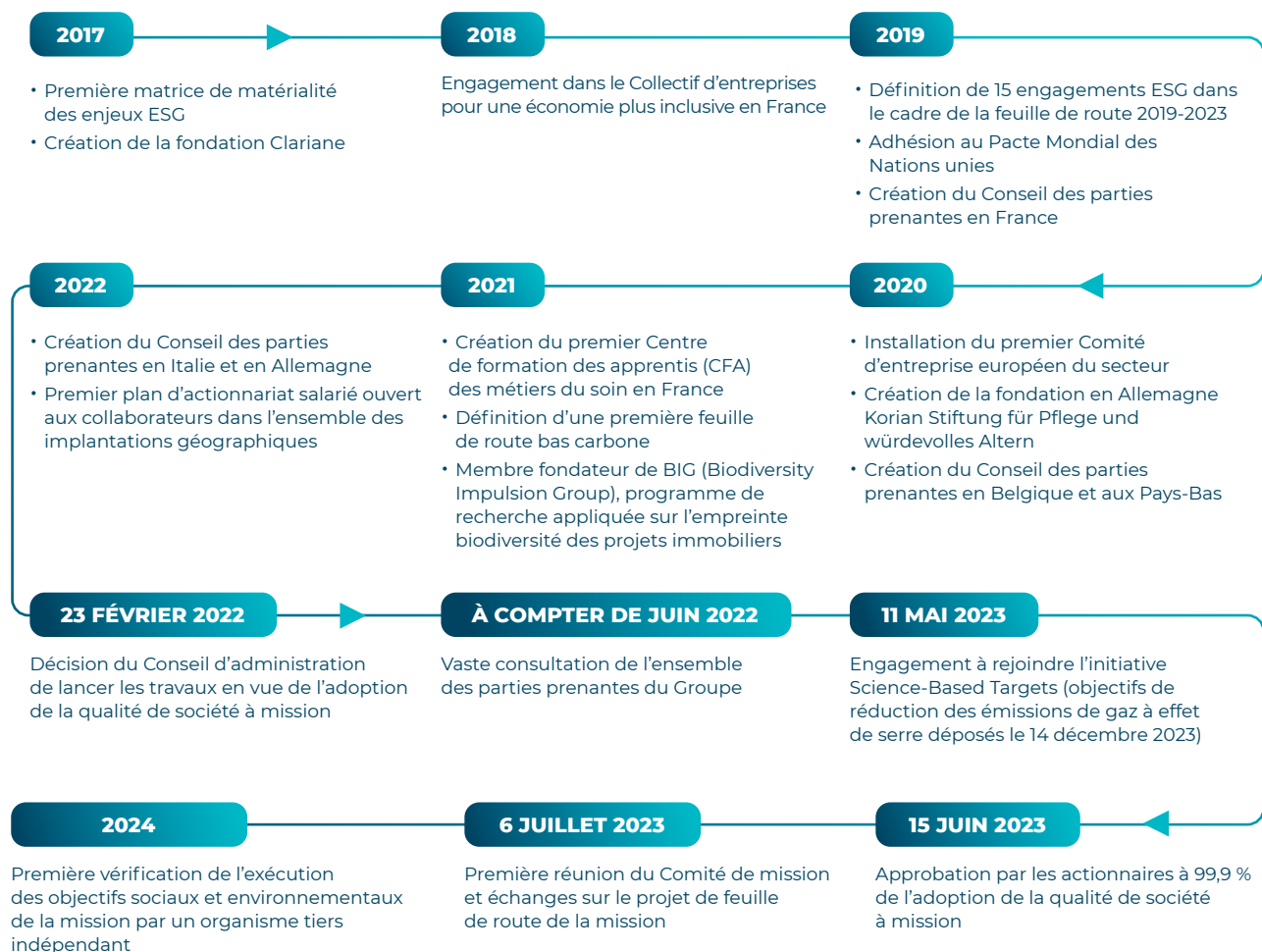
La société à mission, introduite par la loi n° 2019486 du 22 mai 2019 (dite loi « PACTE »), vise à concilier la recherche de la rentabilité économique avec le service de l'intérêt général.

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

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

- inséré une raison d'être dans ses statuts ;
- précisé dans ses statuts un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux en lien avec son activité qu'elle se donne pour mission de suivre ;
- constitué un Comité de mission, distinct des organes sociaux et comportant au moins un salarié, chargé de superviser les progrès accomplis dans la réalisation de la mission ;
- désigné un organisme tiers indépendant chargé de vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ;
- déclaré sa qualité de société à mission auprès du greffe du tribunal des activités économiques compétent.

1.2 Une nouvelle étape dans l'engagement de Clariane



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

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

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

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

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

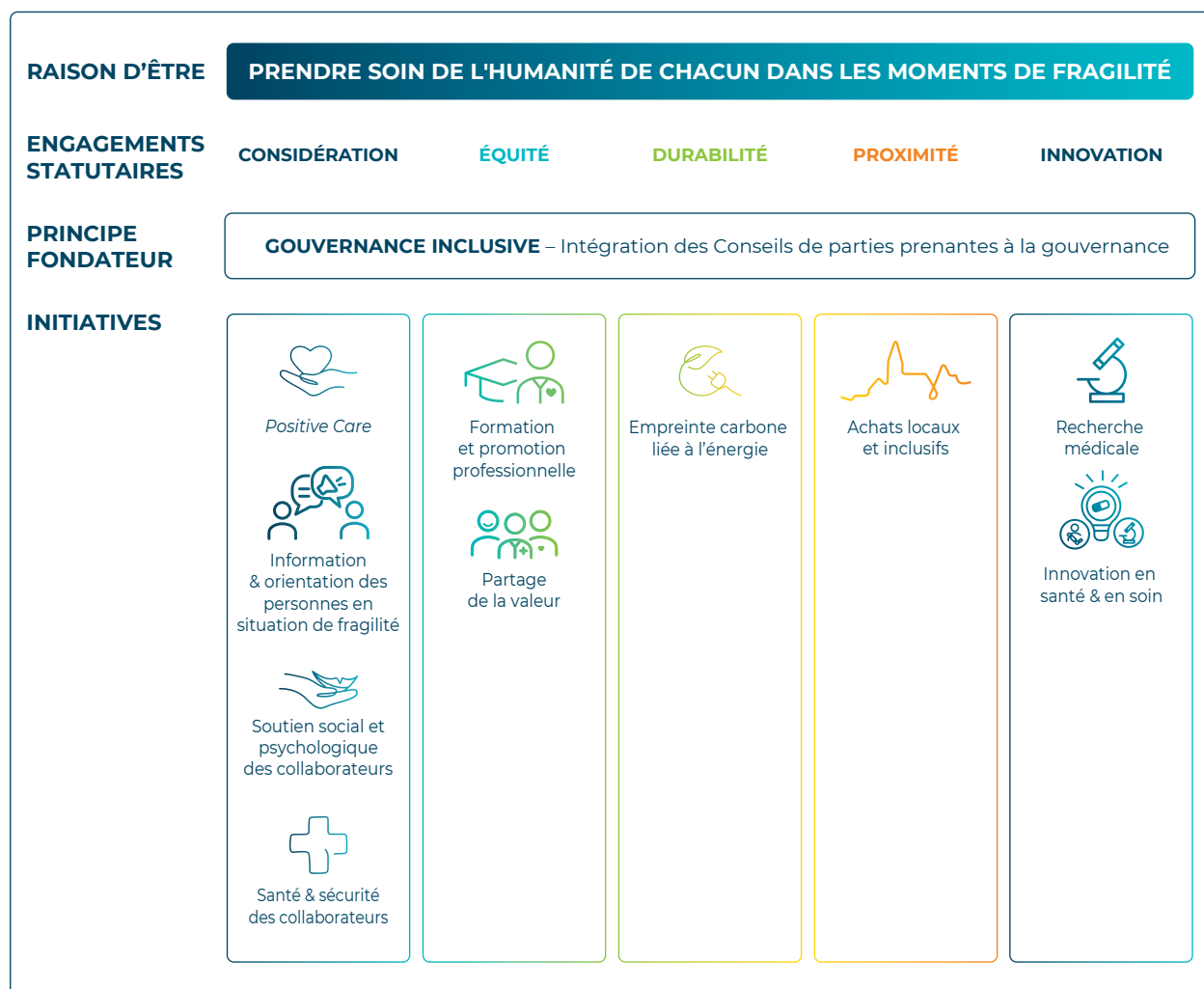
1.3 Le modèle de la mission

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

Un indicateur clé de performance a été défini pour chaque initiative. Cet indicateur est complété par des indicateurs secondaires permettant d'approfondir l'analyse.

Le Comité de mission veille à combiner les indicateurs de mise en œuvre, focalisés sur l'avancement opérationnel des initiatives, et des indicateurs de résultats, qui mesurent l'expérience vécue et le bénéfice perçu par les parties prenantes concernées, en premier lieu les personnes prises en charge, leurs proches et les collaborateurs de Clariane.

Pour chaque indicateur, une cible a été définie à horizon 2026 afin de mesurer les premiers résultats. Ces indicateurs et cibles ont vocation à évoluer en intégrant les travaux menés avec le Comité mission.





2

La gouvernance de la mission

2.1 Le Comité de mission

2.1.1 Composition du Comité de mission

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

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

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

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

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

Enfin, les personnalités qualifiées apportent au Comité leur connaissance des parties prenantes externes à Clariane, en particulier de la sphère associative, économique et politique locale. Le Comité de mission bénéficie de leur regard extérieur ainsi que de la diversité et de la complémentarité de leurs expertises et expériences. Les personnalités qualifiées contribuent ainsi à comparer les pratiques du Groupe aux meilleures pratiques d'autres secteurs, et à nourrir le Comité de mission dans son rôle de critique constructive et de projection à long-terme.

Représentants des salariés



Martina Nickel

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



Catia Piantoni

Présidente du Women's Club de Clariane



Bo Swolfs

Directrice de la maison de retraite médicalisée De Muze en Belgique



Jérôme Vandekerkhove

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

Représentants des patients, résidents, familles et communautés locales



Dr Stefan Arend

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne



Dominique Fabre

Présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France



Prof. Francesco Longo

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Italie



Dr Jacques Van der Horst

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Pays-Bas

Personnalités qualifiées



Nicolas Truelle

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



Moira Allan

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



Jean-Marie Bockel

Ancien ministre et ancien maire de Mulhouse



Étienne Caniard

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



Antoine Maspétiol

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



Pierre-Yves Pouliquen

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

Cinq groupes de travail

Considération

Équité

Proximité et durabilité

Innovation

Gouvernance inclusive

CHIFFRES CLÉS

63 ans âge moyen

14 membres

36 % de femmes

6 nationalités

4 réunions plénières et **5** groupes de travail en 2025

5 observations de terrain

COMPÉTENCES



Connaissance du secteur de la santé



Connaissance des parties prenantes



Expérience terrain

Évolutions de la composition du Comité de mission en 2025

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

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 mars 2025, a désigné, sur proposition de la Directrice générale,

Mme Dominique Fabre en qualité de membre du Comité de mission, qui a succédé au Dr Françoise Weber à la présidence du Conseil des parties prenantes de Clariane France.

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

2.1.2 Attributions et fonctionnement du Comité de mission

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

Dans ce cadre, le Comité de mission :

- apprécie l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que Clariane s'est donné comme mission de suivre ;
- apprécie la cohérence des objectifs opérationnels au regard des objectifs sociaux et environnementaux ainsi que la cohérence des indicateurs clés de suivi avec les objectifs opérationnels ;
- suit les trajectoires, les actions et les résultats des indicateurs clés de suivis ;
- évalue l'efficacité des mesures prises et des actions mises en place par le Groupe en vue de la réalisation de la mission.

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

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

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

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

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

Les groupes de travail ont pour rôle de préparer les travaux du Comité de mission et de lui soumettre ses avis, propositions ou recommandations dans son domaine de compétence. Chaque groupe de travail est doté d'un rapporteur qui est chargé de restituer ses travaux lors des réunions plénières du Comité de mission.

En 2025, le Comité de mission a désigné comme rapporteurs des groupes de travail :

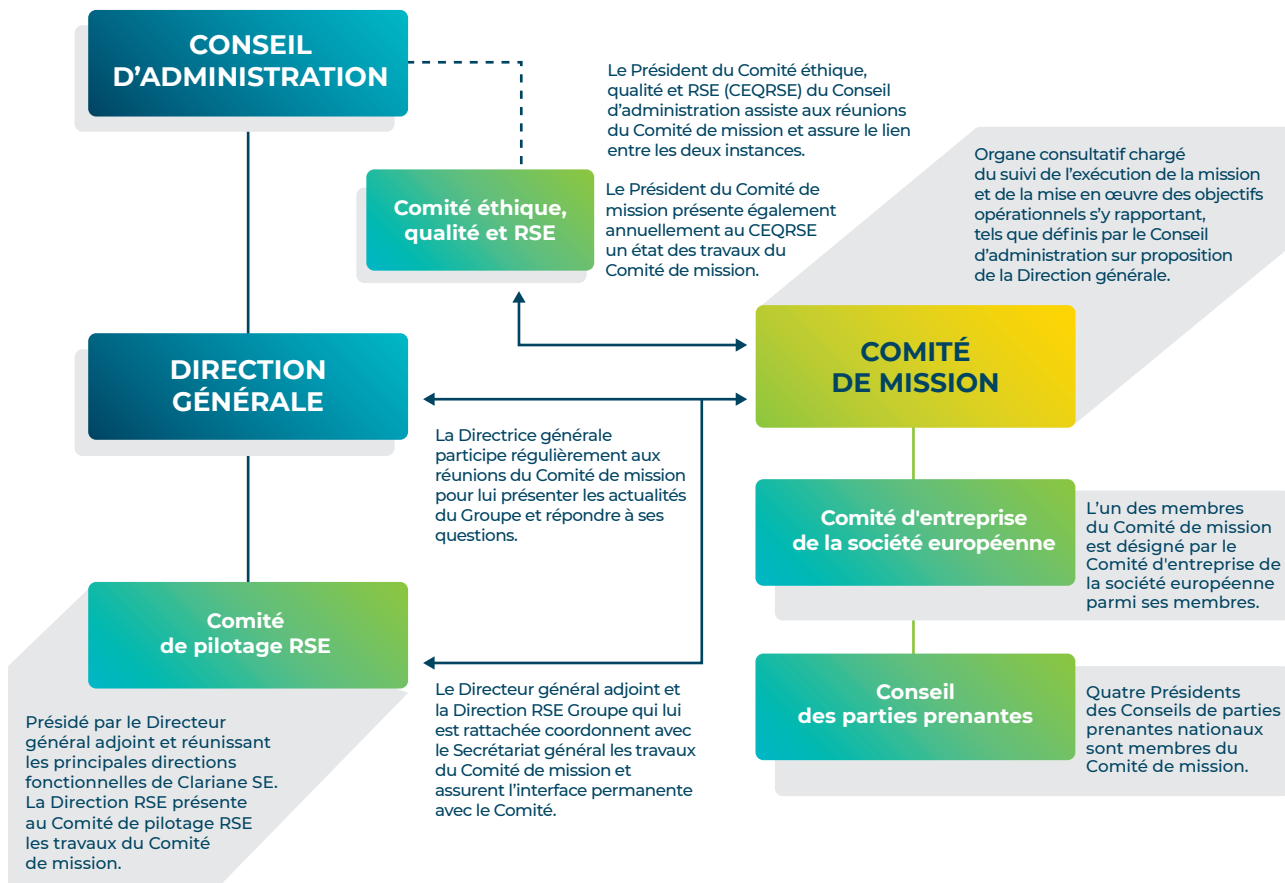
- « Considération » : Étienne Caniard (succédant à Pierre-Yves Pouliquen) ;
- « Équité » : Antoine Maspétiol ;
- « Durabilité et Proximité » : Pierre-Yves Pouliquen (succédant à Jean-Marie Bockel) ;
- « Innovation » : Prof. Francesco Longo ;
- « Gouvernance Inclusive » : Dr Jacques Van der Horst.

Par ailleurs, afin de faire le lien entre les différents objectifs sociaux et environnementaux de la mission, le Président du Comité de mission assiste à l'ensemble des réunions des groupes de travail.

2 La gouvernance de la mission

Interactions entre le Conseil d'administration, le Comité de direction générale, le Comité de mission et les principales instances de gouvernance de l'entreprise

2.2 Interactions entre le Conseil d'administration, le Comité de direction générale, le Comité de mission et les principales instances de gouvernance de l'entreprise



Dans le cadre des travaux du Comité de mission et de ses groupes de travail, les membres du Comité de mission échangent avec les membres du Comité de direction générale responsables du pilotage des différentes initiatives ainsi qu'avec des membres de leurs équipes compétents selon les sujets traités. Ces derniers assistent aux réunions du Comité de mission et/ou à ses groupes de travail en fonction des points à l'ordre du jour afin de présenter les sujets et d'apporter toutes précisions utiles aux membres du Comité de mission et/ou de ses groupes de travail.

Le Directeur général adjoint et la Direction RSE Groupe qui lui est rattachée coordonnent avec le Secrétariat général les travaux du Comité de mission. Ils assurent l'interface permanente avec les membres du Comité et

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

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

La Directrice générale participe régulièrement au comité de mission pour lui faire part des éléments majeurs d'actualité du Groupe et répondre à ses questions.

2.3 L'organisme tiers indépendant

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

Les résultats de la première vérification réalisée en 2024 sont présentés au chapitre 6 du Rapport du Comité de mission 2024.



3

Activités du Comité de mission en 2025

3.1 Activités du Comité de mission en 2025

Le Comité de mission s'est réuni à quatre reprises en séance plénière au cours de l'année 2025, et chacun des cinq groupes de travail s'est réuni une fois.

Les travaux menés par le Comité de mission au cours de ces réunions sont présentés ci-dessous :

- point sur les principales actions prises à la suite des réunions des groupes de travail ;
- revue des indicateurs principaux de la feuille de route de la mission (audités) et discussion autour des indicateurs secondaires ;
- retour d'expérience 2024 et points d'attention 2025 ;
- rapport des différents groupes de travail ;
- compte rendu des « observations terrain » par des membres du Comité, à l'occasion d'événements ou d'instances de pilotage et dialogue internes (voir ci-dessous).

3.2 Faits marquants de l'année

Les formats des visites d'établissement proposées aux membres du Comité ont évolué avec un prisme thématique en 2025, pour leur permettre d'observer plus spécifiquement des événements internes qui contribuent à la mise en œuvre concrète de la mission sur le terrain.

Dans cet objectif, des membres du Comité ont ainsi participé en tant qu'observateurs, en petits groupes ou individuellement, aux événements et instances ci-dessous :






- des temps d'échange organisés en établissement avec l'ensemble des collaborateurs, dans tous les pays, à l'occasion du deuxième anniversaire de l'adoption du statut d'entreprise à mission et du lancement du plan d'actionnariat salarié Ensemble ;
- des réunions de Conseils de vie sociale (CVS) dans des maisons de retraite en France, instances de dialogue avec les représentants des résidents, familles et collaborateurs ;
- les journées Clariane organisées avec le Conseil européen de l'innovation à Paris : rencontres entre des start-up présentant leurs innovations à destination du secteur du soin et des décideurs de la communauté Clariane, incluant la visite d'une maison de retraite axée sur les innovations déjà mises en œuvre dans les établissements du réseau ;
- la troisième édition des *Clariane Innovation Days*, à Milan, avec pour thème la neuromodulation cérébrale : événement dédié à la recherche et l'innovation en santé réunissant des collaborateurs Clariane, des experts externes et des partenaires d'innovation, incluant une journée d'immersion dans une clinique de réhabilitation du Groupe.

Les membres ayant participé à ces événements ont ensuite pu en rendre compte à l'ensemble du Comité et partager les observations et réflexions en lien avec la mission et les travaux du Comité que ces événements ont suscitées.



4 Travaux et avis du Comité de mission par initiative

1 PRINCIPE TRANSVERSAL : GOUVERNANCE INCLUSIVE

5 Objectifs sociaux et environnementaux	10 Initiatives
 CONSIDÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Positive Care</i> • Conseil et orientation des personnes en situation de fragilité • Soutien social et psychologique des collaborateurs • Santé et sécurité des collaborateurs
 ÉQUITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et promotion professionnelle • Partage de la valeur
 DURABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Empreinte carbone liée à l'énergie
 PROXIMITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Achats locaux et inclusifs
 INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche médicale • Innovation en santé et en soin

Depuis la constitution du Comité de mission en juin 2023, chaque groupe de travail accueille les collaborateurs Clariane responsables du pilotage des initiatives de leur périmètre.

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

- gouvernance ;
- objectif ;
- actions et moyens proposés pour atteindre l'objectif ;
- plan de déploiement opérationnel ;
- indicateurs de performance ;
- trajectoire associée à chaque indicateur (entre 2023 et 2026).

Chaque groupe de travail restitue par la suite ses travaux au Comité de mission, lequel formule à l'attention de la Direction générale de Clariane les avis et recommandations présentés ci-dessous.



4.1 Considération

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

4.1.1 *Positive Care*

OBJECTIF



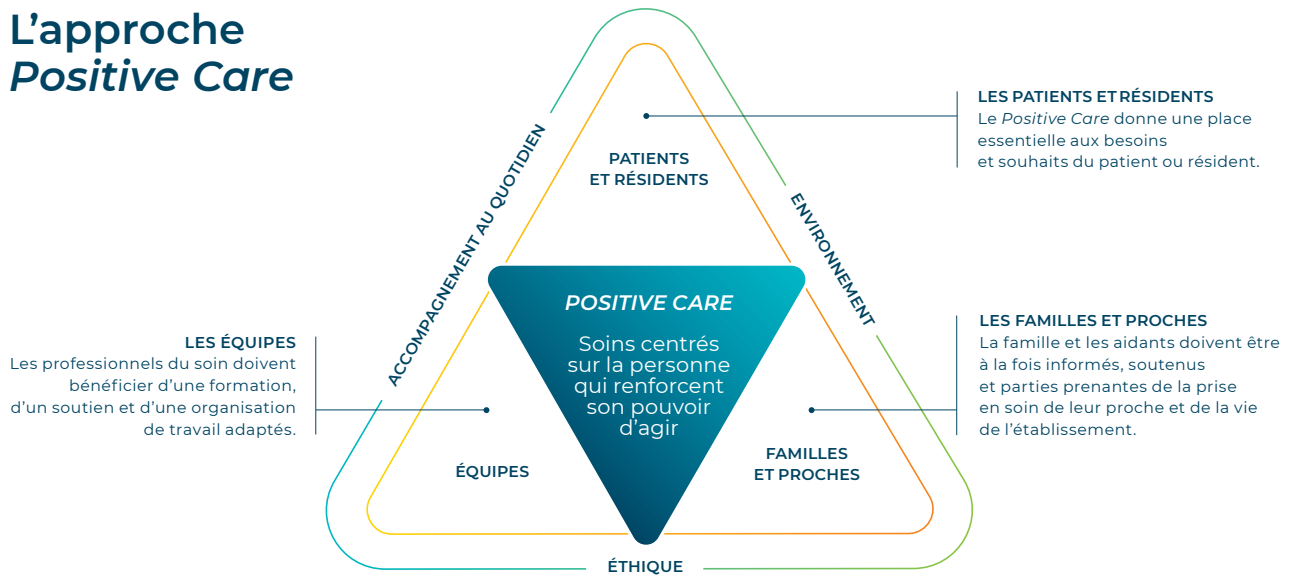
Mettre en œuvre l'approche *Positive Care* dans toutes les activités du Groupe afin de promouvoir la personnalisation des soins, protéger l'humanité et l'autonomie des patients et résidents, et améliorer leur qualité de vie.

ACTIONS

L'approche *Positive Care* définit la manière de prendre soin au sein de la communauté Clariane :

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

L'approche Positive Care



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

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

L'année 2025 a notamment été marquée par les projets suivants :

- le projet « Rhythm of Life » a pour ambition de rendre visibles les écarts entre les rythmes imposés par l'organisation de l'établissement et les préférences des résidents grâce à un outil simple, fiable et scientifiquement validé. Cet outil doit notamment permettre l'homogénéisation de la collecte des attentes sur les horaires des moments clés de la journée (lever, repas, soins, coucher) et faciliter l'évaluation de l'impact des ajustements organisationnels sur la qualité de vie des résidents et la satisfaction des équipes. En 2025, un premier questionnaire a été testé auprès de plus d'un millier de résidents dans quatre pays. Ce pilote a permis d'identifier les améliorations à apporter à la méthodologie en 2026 pour permettre son déploiement à grande échelle ;
- Clariane s'est engagée en 2024 dans le déploiement du programme « Icope », en partenariat avec l'Institut hospitalo-universitaire de Toulouse. « Icope » est un dispositif de prévention par le repérage des fragilités développé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui a pour objectif de permettre au plus grand

nombre de vieillir en bonne santé. À destination des plus de 60 ans, il permet à partir de tests simples d'évaluer six fonctions essentielles : vision, audition, mémoire, mobilité, nutrition, humeur. Si une anomalie est repérée, une évaluation approfondie est réalisée et un suivi personnalisé est proposé. L'objectif de ce partenariat est de déployer « Icope » dans les cliniques de réhabilitation et de santé mentale du groupe Clariane pour permettre aux personnes accompagnées de bénéficier de cette démarche de prévention. En 2025, en parallèle de la préparation du déploiement en cliniques, un pilote a été mené dans des agences du réseau de soins à domicile Petit-Fils en France ;

- concernant les interventions non médicamenteuses (INM), le projet mené en partenariat avec la NPIS (Non Pharmacological Interventions Society) s'est poursuivi. Ce projet vise à répertorier les INM pratiquées par les établissements du réseau et les indications correspondantes, et à valider scientifiquement ces approches afin de valoriser et structurer le recours à ces soins ;
- en complément de ces initiatives à l'échelle du Groupe, des initiatives sont menées localement avec par exemple, en Allemagne, la création d'un Comité éthique qui réunit trimestriellement les principales directions concernées et des consultants spécialisés afin de renforcer le dispositif éthique au sein de l'organisation. Ce comité soutient notamment le déploiement d'un réseau de conseillers éthiques internes : les collaborateurs formés (une vingtaine sur la région pilote depuis 2024) ont pour mission d'aider leurs collègues dans l'identification, la discussion et la résolution des problématiques éthiques rencontrées.

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

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE



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

En 2024, cette recommandation formulée par le Comité de mission a été mise en œuvre à travers l'intégration de trois nouvelles questions à l'enquête de satisfaction pour les maisons de retraite médicalisées, étendues à toutes les activités en 2025. Ces questions portent sur la personnalisation des soins, le respect du rythme de vie, de la dignité, ou encore le sentiment d'être dans un environnement familial et sûr, en tenant compte des spécificités de chaque activité.

En 2025, les réponses apportées à ces questions font ressortir :

- pour les maisons de retraite, des résultats globalement stables par rapport à 2024, avec un score moyen de 8.2/10 pour l'environnement de vie (- 1 point par rapport à 2024) et de 8.1/10 pour le respect du rythme de vie et la personnalisation des soins (en ligne par rapport à 2024) ;

- pour les établissements de santé, des résultats positifs pour cette première année de mesure, avec un score moyen de 8.7/10 pour l'environnement de vie et de 8.5/10 pour la personnalisation des soins et le respect de la dignité.

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

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

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE



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

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

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

En 2025, 73 % des résidents ayant répondu à C-Satisfaction ont répondu avec l'aide d'un professionnel, 19 % seuls, et 8 % avec l'aide d'un proche. Cela correspond à une augmentation de 3 points de la part de résidents ayant répondu avec l'aide d'un professionnel et une baisse équivalente des résidents répondant seuls. Ce taux ne varie pas significativement selon que les questionnaires sont au format papier ou en ligne.

L'analyse menée pour la deuxième année pour repérer d'éventuels biais permet de constater que, comme en 2024 :

- il y a peu d'écart entre la recommandation (NPS) parmi les résidents qui répondent seuls (+ 46) et les résidents qui répondent accompagnés d'un professionnel (+ 43). Les résidents qui répondent accompagnés par un professionnel expriment donc une satisfaction légèrement inférieure à ceux qui répondent seuls ;
- le NPS est plus élevé parmi les résidents qui répondent accompagnés d'un proche (+ 52).

Les proches des résidents sont également invités à participer au questionnaire de satisfaction et représentaient 45 % des répondants pour les maisons de retraite en 2025.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

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

Le score de Considération correspond à la moyenne des résultats obtenus lors de l'enquête de satisfaction

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

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Score de Considération	Groupe : 8,3/10 Score ≥ 8,0/10 dans 5 des 7 pays du Groupe	Groupe : 8,4/10 Score ≥ 8,0/10 dans 5 des 7 pays du Groupe	Score Groupe ≥ 8,0 au niveau Groupe et dans chaque pays du Groupe

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ DE MISSION

**Étienne Caniard, rapporteur du Groupe de travail « Considération »**

La question de la mesure du ressenti des personnes accompagnées reste centrale pour le Comité de mission, car pour respecter les souhaits de chacun et personnaliser le soin, il faut avant tout pouvoir écouter et comprendre les attentes. L'introduction dans l'enquête de satisfaction de questions plus ciblées sur les objectifs que le Positive Care cherche à atteindre va dans ce sens, cela crée un espace dédié à l'expression de ce ressenti, en complément des échanges au quotidien avec les équipes. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit qu'une part importante des personnes accompagnées, en particulier en maisons de retraite, souffrent de troubles cognitifs qui ne leur permettent pas de répondre à ces enquêtes, c'est pourquoi le Comité encourage le Groupe à poursuivre les autres initiatives engagées pour favoriser le recueil et les respects des souhaits sur des sujets plus ciblés comme le rythme de vie ou la fin de vie, avec pour objectif de permettre au plus grand nombre de personnes d'être entendues.



En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les avancées de la feuille de route *Positive Care* ;
- les initiatives menées pour ancrer le *Positive Care* au niveau opérationnel et les indicateurs en cours de développement ;
- les résultats des questions introduites pour la première fois dans l'enquête de satisfaction des patients, résidents et familles afin de mesurer leur perception sur la mise en œuvre du *Positive Care* ;
- la déclinaison du *Positive Care* dans des feuilles de route par pays, à travers l'exemple de l'Allemagne et de l'Italie.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

- **Définir, à moyen terme, un indicateur de performance multidimensionnel permettant de mesurer le déploiement des pratiques *Positive Care* pour chaque dimension de la démarche, en priorisant la mesure du recours aux interventions non médicamenteuses.**
- **Préciser l'utilisation des scores relatifs au *Positive Care* et à la Considération dans l'enquête de satisfaction des patients, résidents et familles.**
- **Augmenter la visibilité des marqueurs de la démarche *Positive Care* spécifiques à l'accompagnement de la fin de vie.**

4.1.2 Information et orientation des personnes en situation de fragilité

OBJECTIF



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

ACTIONS

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

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

Besoins d'information

Points de contact



Établissements



Ligne téléphonique



Digital



1

Fragilités
et pathologies

2

Solutions
et services

3

Soutien social
et psychologique

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

- des événements ouverts à tous sont organisés en établissement (« Cafés des aidants », « Cafés Alzheimer », « Cafés psycho ») et en ligne (visioconférences) pour informer et échanger sur ces sujets. Par exemple, dans le cadre des semaines Alzheimer 2025, les équipes de Korian France ont proposé une conférence en ligne ouverte à tous sur le thème « Comment accompagner son proche atteint de troubles cognitifs ? » ;
- à travers leurs sites internet et réseaux sociaux, les marques de la communauté Clariane contribuent à la diffusion des informations couvertes par le standard. L'année 2025 a notamment été marquée par le renforcement de l'information disponible en ligne à l'occasion du lancement de nouveaux sites en Espagne et en Italie ;
- en France, une ligne d'écoute indépendante du service client et non commerciale, le Fil Clariane, a été mise en place en 2023. Accessible gratuitement, elle permet à toute personne confrontée à la perte d'autonomie ou à des difficultés de santé ainsi qu'à ses proches de bénéficier de l'écoute et des conseils de professionnels (infirmiers et assistants sociaux) ;
- en 2025, Clariane a conclu un partenariat avec l'Union nationale des associations familiales (UNAF). L'objectif de ce partenariat est de proposer, dans les maisons de retraite Korian, un espace d'écoute renforcé pour les résidents et leurs familles : accompagner les familles dans des situations sensibles, prévenir les conflits liés à l'entrée en établissement, faciliter les échanges sur des sujets complexes (financement, organisation familiale, choix de parcours). Une expérimentation est en cours jusqu'en 2027.

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE



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

Conformément à la recommandation formulée par le Comité de mission en 2024, la référence aux dispositifs de soutien publics et associatifs existant localement à destination des personnes accompagnées et des aidants est un objectif à atteindre pour l'ensemble des pays et des canaux dans le cadre du déploiement du standard.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Le standard définit les informations que le Groupe souhaite pouvoir relayer systématiquement, dans tous ses pays d'opération, sur les thèmes et *via* les points de contact listés ci-dessus, à horizon 2026. Les objectifs associés au déploiement de ce standard sont de :

- mettre à disposition une information facilement accessible à tous, fiable, et facile à comprendre ;
- contribuer à faire connaître les sources d'informations et dispositifs publics et associatifs à destination des personnes en situation de fragilité ;
- renforcer la formation des collaborateurs, qui sont le principal relais de ces informations auprès des personnes en situation de vulnérabilité et de leurs proches ;
- intégrer le standard aux procédures existantes de gestion de la qualité pour homogénéiser et pérenniser sa mise en œuvre.

L'indicateur rend compte du niveau d'information disponible dans chaque pays du Groupe sur les thèmes et points de contact listés dans le standard. Le score de chaque pays est pondéré en fonction de sa part dans le chiffre d'affaires du Groupe à fin 2024, année de formalisation du standard. La Belgique et les Pays-Bas n'ont pas encore été intégrés au périmètre de l'indicateur pour 2025.

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Déploiement du standard Groupe d'information et orientation des personnes en situation de fragilité	54 %	65 %	100 %

Le progrès du taux de déploiement du standard en 2025 reflète le renforcement de l'information disponible en ligne, sur les sites existants (amélioration de la complétude, de la visibilité, renvoi vers des sources de référence) à l'occasion notamment du lancement de nouveaux sites

notamment en Espagne et en Italie. À fin 2026, le Groupe a pour objectif de finaliser le déploiement du standard en visant plus spécifiquement le renforcement de l'information proposée *via* les lignes téléphoniques et en établissement.

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ DE MISSION



Étienne Caniard, rapporteur du Groupe de travail « Considération »

Le Comité de mission reste convaincu que Clariane peut avoir un impact fort à travers cette initiative, en contribuant à informer le grand public sur les fragilités qui relèvent de son expertise et sur les solutions qui existent pour les accompagner, mais aussi sur les dispositifs publics et associatifs qui ont vocation à soutenir les personnes fragiles et les aidants sur le plan social et psychologique. Dès lors qu'une part de l'initiative consiste à informer sur les services du Groupe, il convient de bien distinguer la démarche d'information large d'une démarche commerciale classique. Le Comité est également sensible à l'équilibre entre les différents canaux de communication utilisés, l'information en établissement restant la plus visible pour les personnes déjà accompagnées. Par ailleurs la mise à disposition d'information n'a pas la même valeur qu'un échange direct. Enfin, le besoin d'information exprimé par le public visé par l'initiative gagnerait à être précisé afin de pouvoir y répondre au mieux à travers l'initiative.



En 2025, le Comité de mission a suivi les progrès dans la mise en œuvre du standard, en particulier sur le volet digital priorisé sur cette année, et les priorités pour 2026.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

- Veiller à l'équilibre entre les différents canaux d'information utilisés, qui sont complémentaires.
- Privilégier l'information personnalisée, adaptée au contexte local, et l'échange direct.

4.1.3 Soutien social et psychologique des collaborateurs

OBJECTIF

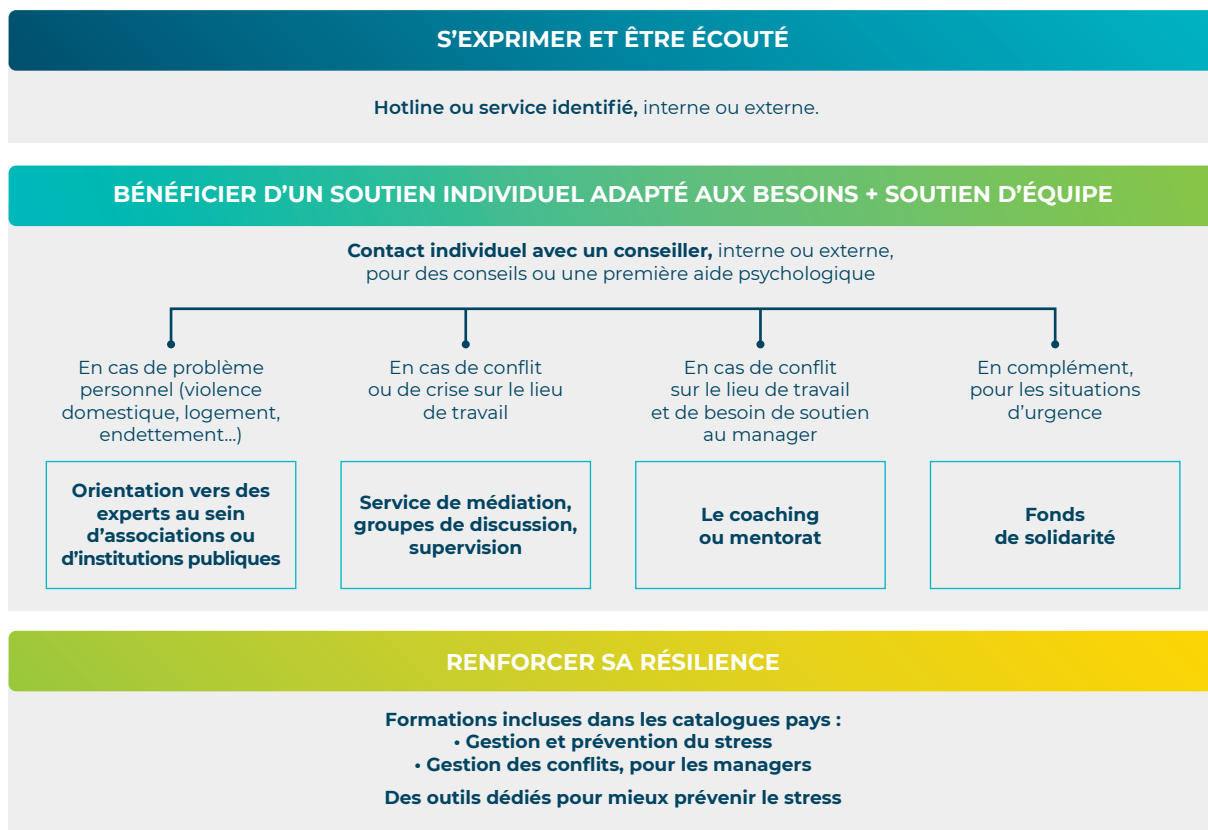


Soutenir les collaborateurs qui traversent des moments de fragilité dans leur vie personnelle ou professionnelle en leur fournissant une assistance psychologique et sociale, un soutien matériel temporaire dans les situations d'urgence, et une aide à la gestion du stress et des conflits.

ACTIONS

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

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



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

Le dispositif a été renforcé en 2025, avec notamment :

- la signature avec les partenaires sociaux d'un accord européen sur la santé-sécurité au travail qui intègre un chapitre sur la prévention du stress et la préservation de la santé mentale ;
- de nouvelles actions de communication interne avec, pour la première fois, une action de communication commune à l'ensemble des pays à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale dans l'objectif de mettre en avant les dispositifs d'écoute et services de soutien social et psychologique existants ;
- en Allemagne, la poursuite du déploiement du réseau de référents santé en établissement, avec la formation de 90 nouveaux référents et l'organisation d'ateliers dédiés à l'identification des sources de stress dans plus de 150 établissements. Les premières aides ont été accordées par le fonds de solidarité dédié aux collaborateurs lancé fin 2024. Ces initiatives ont été accompagnées d'un renforcement de la communication interne avec la création de brochures d'information

misés à disposition dans les établissements, adaptées à chaque région pour mettre en avant les services de soutien social et psychologique externes disponibles localement. La part des collaborateurs allemands pensant pouvoir être soutenus par l'entreprise en cas de problématique personnelle ou professionnelle a progressé de 11 points en Allemagne en 2025, pour atteindre 82 % (contre 78 % au niveau du Groupe) ;

- en Espagne, la poursuite du déploiement de la plateforme regroupant plusieurs services de soutien psychologique mise en place en 2024, permettant à plus de 120 salariés de bénéficier de rencontres bilatérales avec des psychologues externes. Des évaluations des risques psycho sociaux ont par ailleurs été organisées sur 41 sites permettant à 1 375 salariés de s'exprimer et de bénéficier de conseils et assistance si besoin ;
- en France, la possibilité pour le fonds de solidarité de soutenir les collaborateurs nécessitant une solution d'urgence pour la garde d'enfants, en plus des situations pouvant déjà faire l'objet d'un accompagnement (urgences hébergement, alimentation, mobilité, obsèques). En 2025, le fonds de solidarité a permis de soutenir 583 collaborateurs. Le service social de Clariane France a par ailleurs effectué plus de 2 600 prises de contact et a réalisé 818 accompagnements, soit 20 % de plus que l'année précédente.

RECOMMANDATION DU COMITÉ MISE EN ŒUVRE



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

Concernant la connaissance par les collaborateurs de ces dispositifs, point sur lequel le Comité de mission a encouragé l'entreprise à poursuivre ses efforts, les résultats de l'enquête de satisfaction en 2025 montrent des progrès significatifs :

- 78 % des collaborateurs ont indiqué être « Tout à fait d'accord » ou « D'accord » avec l'affirmation : « Je pense pouvoir recevoir le soutien social et/ou psychologique dont j'ai besoin en cas de problème personnel ou professionnel », contre 72 % en 2024 ;
- 71 % des collaborateurs estiment avoir suffisamment d'information sur les services de soutien social et psychologique proposés par Clariane (contre 64 % en 2024).

En revanche, 57 % des collaborateurs se sentiraient prêts à utiliser ces services en cas de besoin (contre 56 % en 2024), ce qui indique qu'au-delà de la connaissance du dispositif, d'autres facteurs limitent leur utilisation effective. Ces freins ne sont pas toujours clairement identifiés, dans la mesure où 38 % des collaborateurs indiquent ne pas savoir répondre à la question et 5 % qu'ils n'auraient pas recours à ces services. Ces derniers évoquent majoritairement dans leurs réponses des craintes quant à leur confidentialité, ou une préférence pour des services n'étant pas proposés par leur employeur concernant des problématiques d'ordre personnel.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Déploiement du standard Groupe de soutien social et psychologique des collaborateurs	72 %	82 %	100 %
Taux d'absentéisme	10,4 %	10,6 %	≤ 10,8 %

Le premier indicateur rend compte du niveau de déploiement dans chaque pays du Groupe des outils couverts par le standard. Le score de chaque pays est pondéré par son nombre de collaborateurs. Les avancées décrites ci-dessus sont reflétées dans la progression du taux de déploiement du standard de soutien social et psychologique, qui passe de 72 % à fin 2024 à 82 % à fin 2025.

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

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

En 2025, le taux d'absentéisme a légèrement augmenté, passant de 10,4 % à 10,6 %. Ce taux qui reste à un niveau élevé peut avoir un effet déstabilisant pour l'organisation du travail et les services de soin au quotidien dans les établissements, c'est pourquoi la prévention de l'absentéisme est un objectif prioritaire pour Clariane, comme reflété par son intégration en 2025 parmi les critères déclencheurs du dispositif d'intéressement collectif en France.

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ



Étienne Caniard, rapporteur du Groupe de travail « Considération »

Les résultats de l'enquête de satisfaction suggèrent une nette amélioration dans la connaissance des dispositifs de soutien social et psychologique par les collaborateurs : c'est un signal très positif et qui va dans le sens des recommandations formulées par le Comité. Au-delà du soutien psychologique, il convient d'élargir l'approche en amplifiant le volet prévention pour prolonger les actions de sensibilisation de l'entreprise. En complément des résultats globaux, cette enquête est aussi une source d'informations précieuse pour tenter de mieux comprendre la perspective des collaborateurs, à travers notamment l'analyse des commentaires libres ou des biais par catégories de collaborateurs sur des sujets complexes comme le sentiment de Considération.



En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

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

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

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

4.1.4 Santé et sécurité des collaborateurs

OBJECTIF



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

ACTIONS

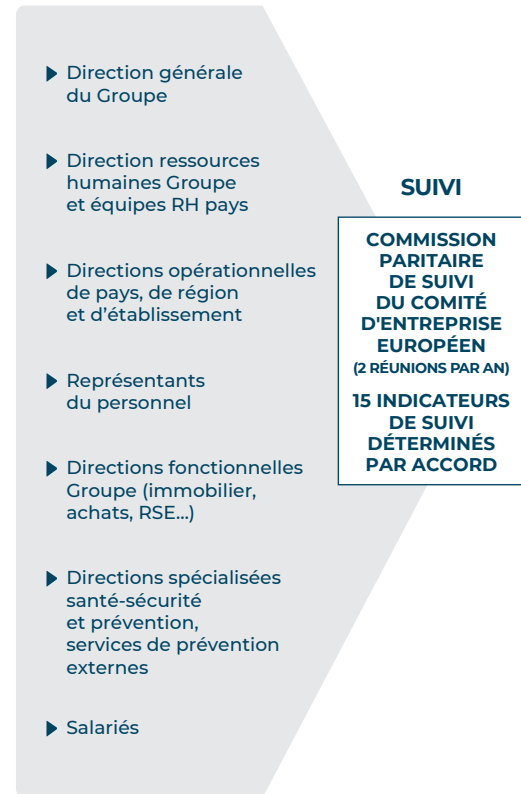
L'année 2025 a vu la clôture de la feuille de route de mise en œuvre des 25 engagements définis dans le cadre du Protocole de l'Accord européen pour la santé, la sécurité et la prévention des accidents, adopté en 2021 avec le Comité européen (CE-SE). Selon la méthodologie mise en place pour assurer un suivi qualitatif et quantitatif, le protocole a atteint 82 % de ses objectifs au niveau consolidé. Les principaux avancements réalisés par l'ensemble des pays dans le cadre du protocole ont été les suivants :

- la mise en place d'un référent santé par site ;
- un meilleur suivi des données d'accidentologie pour cibler les actions de prévention ;
- l'implication renforcée de la ligne managériale (comités SST, visites SST managériales, partage des flashes-sécurité aux réunions de management).
- la sensibilisation à la culture santé-sécurité au travail, notamment avec la mascotte « OSCAR » (« Occupational Safety Commitments and Rituals ») ;

L'ACCORD EUROPÉEN SUR LA SANTÉ-SÉCURITÉ POUR LA PRÉVENTION DES ACCIDENTS ET L'ACCOMPAGNEMENT SANTÉ



LES ACTEURS



• Intégration d'OSCAR au Standard de Management ISO à l'échelle du Groupe

OSCAR, la mascotte du Groupe qui incarne la sécurité des collaborateurs au travail, a été intégrée au Standard de Management ISO déployé sur chaque site. Le Standard stipule qu'OSCAR doit être présent dans chaque établissement, à travers des affiches et autres supports fournis au niveau national, afin de sensibiliser les collaborateurs à la culture de la sécurité et à la prévention des risques.

• Signature d'un accord européen sur la santé et la sécurité au travail en juin 2025 à l'occasion d'une séance plénière de son Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE), une première dans le secteur. Cet accord s'inscrit dans la continuité des démarches entamées depuis plusieurs années (protocole SST de 2021), et traduit une ambition forte en matière de prévention sécurité et santé, et de qualité de vie au travail dans le cadre du dialogue social. L'accord vise à

améliorer les conditions de travail et à garantir un environnement sain, sûr et respectueux pour tous les collaborateurs du Groupe en Europe notamment par : l'identification et la prévention des risques, la fourniture des équipements de protection adaptés et formations ciblées, le déploiement des référents santé-sécurité dans les sites.

• Déploiement d'un plan d'action Santé et Sécurité au travail France intégrant :

- la mise en place d'un plan de communication auprès des directeurs régionaux et des directeurs d'établissements afin de leur présenter l'impact financier de l'absentéisme lié aux accidents du travail ;
- l'organisation de réunions de suivi hebdomadaires et mensuelles avec les équipes opérationnelles ;
- l'internalisation des déclarations d'accidents du travail pour améliorer la qualité des déclarations et renforcer l'accompagnement des établissements en cas de réserves ou de contentieux éventuels.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	31	28	29
Taux d'absentéisme	10,4 %	10,6 %	≤ 10,8 %

Nous observons une baisse du taux de fréquence des accidents qui s'élève à 28 en 2025 contre 31 en 2024, soit une diminution du nombre d'accidents de 9,6 %.

Le taux de fréquence des accidents a particulièrement diminué en France (35 en 2025 contre 42 en 2024 et 53 en 2023), en raison :

- d'une politique interne plus stricte en matière de vérification des déclarations abusives d'accidents du

travail menant à la requalification de celles-ci en maladie par les Caisses primaires d'assurance maladie (CPAM);

- du renforcement des actions de prévention telles que décrites précédemment.

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ

**Étienne Caniard, rapporteur du Groupe de travail « Considération »**

La baisse du taux de fréquence des accidents du travail confirme que les efforts engagés portent leurs fruits. L'accidentologie n'est néanmoins que l'une des causes de l'absentéisme, qui reste élevé. La lecture des indicateurs et les comparaisons doivent rester prudentes et exigeantes, car ils sont sensibles aux effets de périmètre et de méthode. Derrière la tendance globale, l'analyse des écarts entre pays et entre sites est incontournable pour aller plus loin. Au-delà des chiffres, le Comité de mission a souhaité approfondir la compréhension des situations vécues par les collaborateurs : organisation du travail, plannings, conditions de retour après un accident, articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Mieux prévenir les accidents et l'absentéisme suppose de s'inscrire dans la vision des collaborateurs concernés, d'examiner finement les causes – y compris sociologiques – et de faire de la considération un levier de prévention.



En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- l'évolution des données d'accidentologie et d'absentéisme et l'analyse des causes ;
- les mesures de prévention des accidents de l'absentéisme ;
- la considération comme levier de réduction de l'absentéisme à long terme.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

- **Publier plus d'informations sur les causes des différences de taux de fréquence et de gravité des accidents de travail entre les pays et les activités, y compris les écarts liés au fonctionnement des systèmes d'assurance maladie.**
- **En matière de prévention en santé, relayer et faire connaître en priorité les dispositifs publics existants.**



4.2 Équité

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

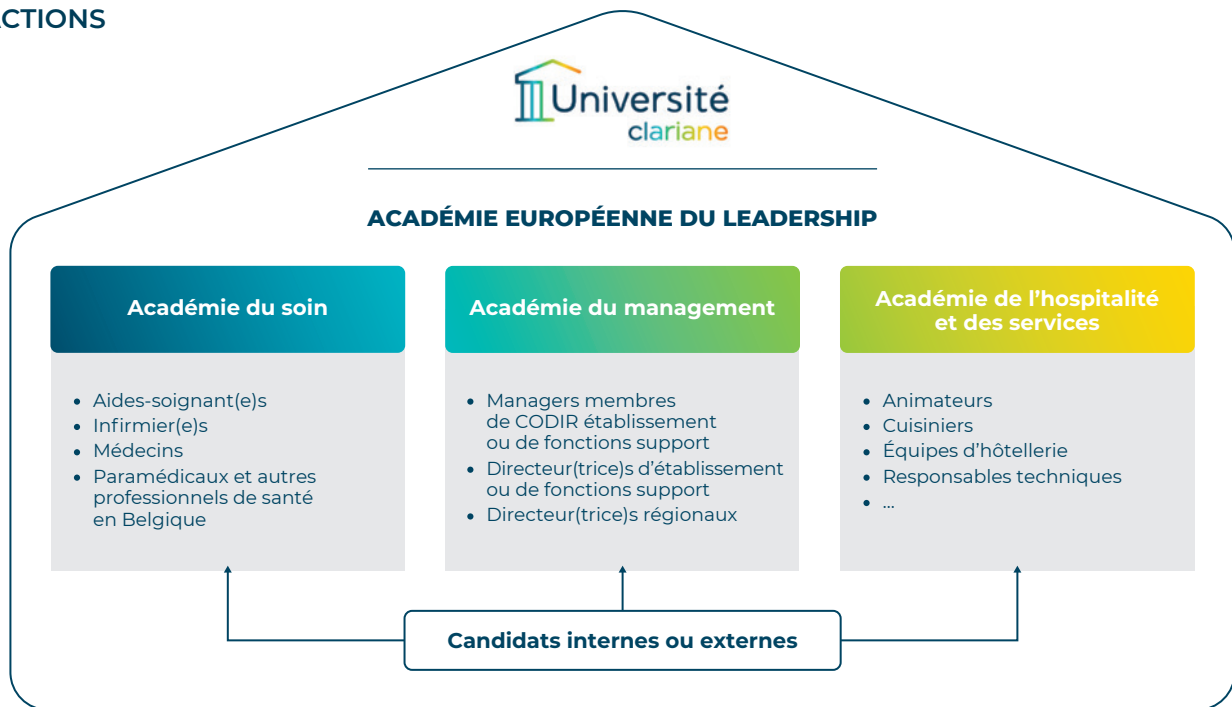
4.2.1 Formation et promotion professionnelle

OBJECTIF



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

ACTIONS



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

L'Université Clariane rassemble sous un même toit l'ensemble des formations proposées, tant en interne qu'avec des écoles et instituts partenaires. Il s'agit aussi bien de formations continues, dont certaines sont certifiantes, que de formations diplômantes, par apprentissage, reconversion professionnelle ou validation des acquis de l'expérience.

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

L'apprentissage pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Clariane a également fait le choix de former *via* l'apprentissage sur ses principaux métiers en France et en Allemagne, avec un focus sur les métiers d'aides-soignants et de cuisiniers en France, et le métier d'infirmier en Allemagne. Fin 2025, le Groupe comptait 3 550 apprentis, dont 2 465 en Allemagne et 1 077 en France. Au total, le nombre d'apprentis au sein du Groupe représente 5 % des ETP à fin décembre 2025.

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

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

En France, ce dispositif permet aux collaborateurs justifiant d'une expérience professionnelle d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, et ce, sans avoir à reprendre un cursus scolaire. Fin 2022, Clariane a ouvert l'accès au dispositif pour les personnels faisant fonction d'aide-soignant (y compris en CDD). En 2025 en France, plus de 772 collaborateurs étaient engagés en VAE et accompagnés tout au long de leur parcours par l'Université Clariane pour obtenir la qualification d'aide-soignant.

Promouvoir la voie des parcours de reconversion

En France, Clariane a mis en place en 2021 un dispositif appelé « Passerelle » fondé sur le dispositif transition collective permettant à des collaborateurs occupant des fonctions d'hôtesse de caisses au sein de l'entreprise Monoprix et d'agents de nettoyage au sein de l'entreprise Derichebourg de devenir aides-soignants par le biais de la formation professionnelle en milieu de travail au sein de nos établissements. En 2025, neuf nouveaux bénéficiaires de ce programme ont rejoint des établissements du réseau Clariane et s'y sont engagés dans l'obtention du diplôme d'aide-soignant par le biais de la VAE.

De nouveaux parcours de reconversion professionnelle ont été également mis en place à partir de 2024,

permettant des évolutions transversales entre la filière de l'hébergement/la cuisine et celle du soin mais également du soin à l'hébergement/la cuisine.

La formation des directeurs d'établissement et directeurs régionaux

L'Université Clariane France a mis en place l'Executive Master MEOS (Management des entreprises et organisations de santé), titre RNCP de niveau 7 (équivalent Bac+5/M2) permettant de devenir directeur d'établissement (obligation légale d'obtenir un équivalent Bac+5 pour diriger des établissements de plus de 30 lits). En 2025, deux cohortes de 55 salariés ont été diplômées. Ces collaborateurs ont vocation à devenir directeurs de structure et font l'objet d'un suivi dans le cadre de la gestion des talents. À fin 2025, près de la moitié de la première cohorte avait déjà été promue.

En 2025, l'Université Clariane a également lancé un nouveau programme intitulé OLM (*Operational Leadership Management*) pour renforcer le leadership opérationnel des directeurs régionaux. Son objectif : développer les compétences nécessaires pour diriger et accompagner les équipes dans un environnement complexe et en transformation. Deux premières promotions ont démarré en France en octobre 2025, avant un déploiement prévu en Allemagne en 2026.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Nombre de collaborateurs engagés dans un parcours qualifiant	7 780	7 743	7 200

En 2025, 7 743 collaborateurs Clariane en Europe ont été engagés dans un parcours qualifiant, soit 11,8 % des ETP. Ce chiffre reste constant par-rapport à 2024, la baisse des parcours qualifiants en France ayant été compensée par la hausse du nombre d'apprentis en Allemagne. Malgré

les impacts négatifs des récentes réglementations concernant les dispositifs d'apprentissage, le Groupe maintient un objectif de 7 200 collaborateurs en 2026 engagés dans un parcours de formation qualifiante.

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ



Antoine Maspétiol, rapporteur du Groupe de travail « Équité »

L'offre de formation de Clariane est un outil de différenciation majeur dans un secteur qui est confronté à des difficultés de recrutement. Accompagner des collaborateurs dans l'obtention d'un diplôme leur permet d'accéder à plus de responsabilités et contribue à répondre aux besoins de recrutement et de fidélisation des salariés de l'entreprise. Suivre et mesurer ces initiatives permet de les valoriser encore davantage. Avec la question de l'appropriation de la mission par les établissements du réseau Clariane à travers la formation et la sensibilisation, on touche à un sujet très central pour l'entreprise à mission, que le Comité souhaite continuer à approfondir : comment permettre à chacun de traduire des engagements théoriques dans son métier de manière très concrète au quotidien. Cela nécessite de prendre des actions globales à l'échelle du Groupe tout en veillant à adopter une approche pragmatique et adaptée à chaque établissement.

En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les résultats en matière de collaborateurs engagés dans des parcours qualifiants ;
- les nouveaux programmes de formation initiale et continue au management.

Concernant l'engagement Équité plus largement :

- les caractéristiques du taux de rotation des collaborateurs chez Clariane et les leviers pour le réduire ;
- le plan de sensibilisation et formation des collaborateurs à la mission et à la RSE.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

- Mesurer l'impact des formations sur les indicateurs clés de performance sociale, avec une attention particulière portée aux métiers en tension en établissement.
- Étudier la possibilité d'intégrer certaines formations internes (non qualifiantes) au périmètre de l'initiative dès lors qu'elles contribuent significativement à l'employabilité des collaborateurs.
- Sensibilisation et formation à la mission : identifier les marqueurs et les processus clés de l'entreprise qui doivent faire référence à la mission de manière systématique et adapter les outils et la formation des managers en conséquence.

4.2.2 Partage de la valeur

OBJECTIF



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

ACTIONS

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ MISES EN ŒUVRE EN 2025



- Confirmer l'objectif à moyen terme de lancer un nouveau plan d'actionnariat salarié, ainsi que l'indicateur de performance et l'objectif associés à ce plan.
- Poursuivre les efforts engagés lors des campagnes d'accès au capital pour faire connaître à tous les collaborateurs les dispositifs et les conditions financières associées, en particulier dans le cas où un nouveau plan serait lancé.

En 2025, Clariane a lancé le plan d'actionnariat salarié Ensemble, avec trois principes :

- l'universalité : chaque collaborateur présent au 2 octobre 2025 (près de 70 000 salariés) est concerné sans distinction de pays, de métier ou de statut (temps complet/partiel, CDI/CDD...);
- la fidélité : chaque salarié se voit attribuer le droit à 50 actions Clariane. Elles seront données le 2 octobre 2028 à tous les collaborateurs présents dans l'entreprise depuis au moins trois ans à cette date ;
- la qualité : l'attribution est conditionnée au maintien d'un haut niveau de qualité de service, mesuré par le *Net Promoter Score* (NPS) de chacun des pays.

Ce plan approuvé à l'unanimité par les membres du bureau du Comité d'entreprise de la société européenne est le premier plan d'actionnariat salarié universel du secteur à l'échelle européenne. Il a pour objectif d'engager largement les collaborateurs dans la durée et de les associer à la performance financière et extra-financière ainsi qu'à la gouvernance du Groupe. Le lancement du plan Ensemble a fait l'objet d'un dispositif de communication important, incluant une information collective à travers des réunions dédiées en établissement et au niveau des

sièges et une information écrite adressée individuellement à chaque salarié.

Concernant l'investissement dans la mission de soin, stable par rapport à l'année 2024, les principaux investissements réalisés sont concentrés sur la maintenance et la rénovation notamment énergétique des bâtiments et la digitalisation de l'entreprise, qui contribue améliorer les conditions de travail (réduction de la charge administrative pour les équipes) et la qualité des soins (renforcement de la traçabilité et de la communication, télémédecine...).

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

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

INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE

Réinvestissement dans la mission de soin

	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Indicateur de réinvestissement dans la mission de Soins (en millions d'euros par an)	181	182	≥ 150

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

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

L'indicateur regroupe une sélection des catégories d'investissements qualifiées de « maintenance » (la très grande majorité), de « développement » (en partie), et d'immobiliers (pour les seuls projets correspondant à des transferts de capacité), identifiées comme telles dans les

états financiers du Groupe. L'indicateur inclut les investissements réalisés pour la construction de nouveaux bâtiments pour des établissements existants (déménagement ou extension) mais exclut l'acquisition de nouveaux établissements (croissance externe).

En 2025, le montant de ces investissements s'élève 182 millions d'euros, en légère progression par rapport à 2024. Le Groupe maintient son objectif d'investir au minimum 150 millions d'euros par an dans ces catégories d'investissement à horizon 2026.

Actionnariat salarié

	Résultat 2025	Objectif 2028
Pourcentage des collaborateurs détenant des actions dans le cadre du plan Ensemble	NA	50 %

Pour mesurer l'atteinte de l'objectif associé au plan Ensemble, qui est d'associer le plus grand nombre possible de collaborateurs au capital dans la durée, le Groupe a défini comme nouvel indicateur de suivi de cette initiative le pourcentage de collaborateurs détenant des actions dans le cadre de ce plan. Les droits à action

attribués dans le cadre du plan Ensemble prenant effet en 2028, l'indicateur mesurera d'ici à 2028 la part de collaborateurs détenant des droits à actions. La première mesure de cet indicateur sera connue en avril 2026, lorsque les collaborateurs auront définitivement accepté ou non les droits à action.

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ



Antoine Maspétiol, rapporteur du Groupe de travail « Équité »

À travers leur caractère universel et équitable (le même nombre d'actions est attribué à tous les collaborateurs), les modalités du plan d'actionnariat « Ensemble » font clairement écho à l'engagement d'Équité. La condition de performance unique liée à l'enquête de satisfaction des patients, résidents et familles, qui place ainsi la perception des personnes accompagnées au cœur du dispositif, est également en ligne avec cet engagement d'Équité.



S'agissant de l'investissement dans la mission de soin, au-delà de l'indicateur défini, le Comité de mission souhaite poursuivre le dialogue sur la question plus large du partage de la valeur et des processus de décision en matière de choix d'investissement. Concernant l'indicateur, un objectif en valeur absolue plutôt qu'en pourcentage des bénéfices nous semble le meilleur choix possible à ce stade. Par ailleurs, la segmentation des investissements au sein de la mission de soin permettra d'en suivre l'évolution globale, sans pour autant s'écarter de l'intention initiale de cette initiative. Nous avons également noté positivement que l'avis de la direction RSE est requis pour les investissements les plus significatifs. Cette question délicate du partage de la valeur doit toutefois être abordée à la lumière de la performance financière et de la situation économique de l'entreprise. Quelle que soit la conjoncture, ce volet est avant tout un engagement de transparence vis-à-vis des parties prenantes internes comme externes.

En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les avancées en matière de mesure des investissements dans la mission de soin ;
- les modalités du plan d'actionnariat salarié Ensemble (2025-2028).

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

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

- Poursuivre les travaux engagés pour renforcer la transparence sur l'allocation des investissements.
- Conserver l'objectif à moyen terme de formuler un engagement en proportion des investissements consacrés à la mission de soin sur le total des investissements.

Concernant l'actionnariat salarié :

- Maintenir les efforts de communication à destination des collaborateurs actionnaires ou futurs actionnaires, en particulier lors des moments clés de la vie de l'entreprise (publication des résultats financiers, Assemblée générale des actionnaires, changements significatifs dans la structure du capital et de l'actionnariat).



4.3 Durabilité

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

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

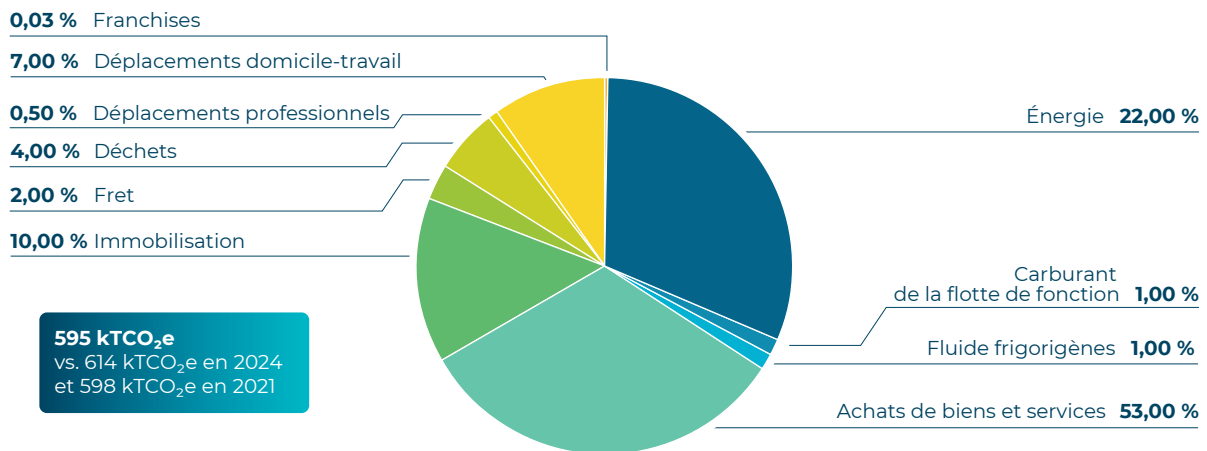
d'actions d'adaptation des équipements et bâtiments. Les enjeux en matière de biodiversité, bien que non matériels au titre de l'analyse de double matérialité, sont néanmoins en partie indirectement intégrés à ces actions compte tenu de la dépendance du Groupe aux services écosystémiques qu'apporte la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

4.3.1 Empreinte carbone liée à l'énergie

OBJECTIF



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



L'engagement pris dans le cadre de la société à mission cible la réduction de l'empreinte carbone liée à la consommation énergétique du Groupe, qui représente 93% des émissions de gaz à effet de serre issues des scopes 1 et 2 du bilan carbone (émissions contrôlées directement par l'entreprise) et 22 % ⁽¹⁾.

Clariane s'est fixé comme objectif de réduire l'empreinte carbone liée à l'énergie de 27 % en 2026 par rapport à 2021, en agissant à la fois sur la réduction des consommations énergétiques et sur la décarbonation du mix énergétique.

Ces objectifs de réduction et de décarbonation de la consommation énergétique du Groupe contribuent directement à la trajectoire bas carbone définie à horizon 2031, dans le cadre de l'engagement pris par

Clariane en 2023 dans le cadre la *Science-Based Targets initiative*. Cette initiative conjointe des Nations unies, du World Resources Institute et du WWF vise à promouvoir l'adoption par les entreprises de stratégies carbone alignées sur l'Accord de Paris.

La trajectoire bas carbone de Clariane implique de réduire :

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

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

- scope 1 : « émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte » ;
- scope 2 : « émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaires à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte » ;
- scope 3 : « autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (amont ou aval) et à l'utilisation des produits et services ».

(2) Gaz utilisés dans les équipements de climatisation.

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

En 2025, les actions de réduction des consommations d'énergie et de décarbonation du mix énergétique se sont poursuivies, selon les axes décrits ci-dessous :

- Amélioration de l'efficacité énergétique et du fonctionnement des installations techniques (maintenance préventive et corrective, remplacement d'équipements, rénovation thermique).
- Décarbonation des consommations d'énergie (installation de systèmes de production photovoltaïque, raccordement à des réseaux de chaleur, achat de garanties d'origine renouvelables).
- Suivi et pilotage des performances (installation de capteurs de température d'ambiance et de systèmes de remontées de données, de systèmes de supervision des consommations et de pilotage de certains usages énergétiques, d'outils digitaux pour assurer le suivi, faciliter le reporting et alerter en cas de volatilité importante dans les consommations ou les mesures des températures intérieures).
- Financement de la transformation du parc pour améliorer l'efficacité énergétique et la durabilité de la fourniture d'énergie (investissements directs par le Groupe, avec des sociétés expertes via des Contrats de

Performance Énergétique, tiers financements ou rachats d'actifs, aides et subventions comme les Certificats d'Économie d'Énergie en France).

- Montée en compétences des équipes et communication (sensibilisation aux écogestes auprès de l'ensemble des équipes, formation des techniciens sur site et des responsables régionaux de gestion du parc au contrôle et à l'entretien des systèmes de chauffage, d'eau chaude, de ventilation et de climatisation).

L'année 2025 a plus particulièrement été marquée par les actions suivantes :

- Intégration en Comité d'investissement d'une évaluation RSE pour les engagements d'un montant supérieur à 100 000 euros de CapEx ou à 1 million d'euros d'OpEx. Cette évaluation intègre notamment un prix carbone estimé.
- Achat de garanties d'origine renouvelable pour décarboner une part des consommations énergétiques de Clariane (Espagne, Pays-Bas, Italie et Allemagne).
- Déploiement de Contrats de Performance Énergétique (signés ou en cours de signature) sur 100 établissements en France.
- Conversion de 30 % des véhicules de fonction et de service en France en véhicules électriques.
- Sur le volet adaptation au changement climatique : étude de vulnérabilité du parc immobilier sur la base de l'étude d'exposition aux risques climatiques menée en 2024.

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie par rapport à 2021*	- 15 %	- 24 %	- 27 %

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

La performance 2025 sur cet indicateur est en ligne avec la trajectoire bas carbone du Groupe. La variation des émissions carbone liées à l'énergie (scope 1 et 2) entre 2024 et 2025 est principalement liée à :

- la baisse de l'intensité énergétique (145.5 kwh/m2 en 2025 contre 148 en 2024), en lien avec les actions de réduction des consommations décrites ci-dessus ;

- des cessions d'établissements, dont un site très émetteur en Italie en 2025 ;
- l'achat de garanties d'origines pour couvrir une partie des émissions de CO2 liées aux consommations d'électricité des établissements situés en Italie et en Allemagne. Ces instruments contractuels permettent de couvrir 17,7 % d'émissions en 2025 contre 5,52 % en 2024 (méthodologie location-based).

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ



Pierre-Yves Pouliquen, rapporteur du Groupe de travail « Durabilité et proximité »

L'adaptation des établissements au changement climatique, au même titre que la réduction des émissions de CO₂ liée à l'énergie, ne sont pas des enjeux purement techniques ou immobiliers : ils nous semblent au contraire étroitement liés à la mission de soin de Clariane. Vagues de chaleur, incendies, inondations... l'augmentation de ces risques climatiques est une réalité qui impacte d'autant plus les personnes fragilisées que le Groupe accompagne. Il faut adapter les bâtiments pour les rendre plus résilients, mais aussi nos pratiques pour être prêts à opérer dans ces nouvelles conditions, et tous ces changements impactent forcément le quotidien des collaborateurs et des personnes accompagnées. On voit bien que les engagements environnementaux et sociaux ne peuvent être regardés séparément : ils doivent être pensés de concert pour servir la mission et éviter les injonctions contradictoires.

En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- l'avancée du programme de réduction de l'empreinte carbone liée aux consommations énergétiques ;
- l'analyse de l'exposition du parc immobilier aux risques climatiques et les leviers d'adaptation identifiés ;
- la gestion opérationnelle des vagues de chaleur.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

- **Définir les responsabilités à l'échelle d'un établissement en matière d'action climatique.**
- **Prendre en compte de manière systématique l'impact sur la qualité de vie des patients et résidents pour définir et prioriser les actions de réduction de l'empreinte carbone et d'adaptation au changement climatique.**
- **Former les fonctions les plus exposées à l'adaptation au changement climatique pour intégrer cet enjeu dans la culture et les objectifs de l'entreprise, au même titre que l'atténuation du changement climatique.**



4.4 Proximité

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

4.4.1 Achats locaux et inclusifs

OBJECTIF



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

ACHATS LOCAUX

- Origine géographique des produits et services

ACHATS INCLUSIFS

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

National

Régional

Proximité

Entreprises adaptées

Entreprises et clauses d'insertion

Économie sociale et solidaire

ACTIONS

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

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

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

- le Groupe participe à des initiatives collaboratives en lien avec les achats locaux et inclusifs. En France, Clariane est l'un des membres fondateurs du Collectif des entreprises engagées pour une économie plus inclusive, dont la promotion des achats inclusifs est l'un des principaux engagements ;
- les fournisseurs de produits alimentaires régionaux sont régulièrement mis en avant dans le cadre de la communication du Groupe sur ses actions en matière de restauration et d'animations organisées avec les producteurs en établissement.

En 2025, le Groupe a poursuivi le déploiement de la matrice d'évaluation RSE utilisée dans le cadre des appels d'offres, avec pour objectif de renforcer et d'homogénéiser la prise en compte des critères RSE dans la sélection des fournisseurs dans l'ensemble du Groupe. Parmi ces critères d'évaluation RSE figurent les critères d'origine des produits/services et les pratiques du fournisseur en matière d'inclusion de personnes vulnérables par l'emploi et de développement de l'économie sociale et solidaire, avec un poids qui varie selon la matérialité de ces critères pour la catégorie de produits ou services considérée. Le dialogue engagé avec les principaux fournisseurs de denrées alimentaires dans tous les pays, dans l'objectif de renforcer la transparence sur l'origine

nationale et régionale des produits, s'est poursuivi et a permis d'étendre le périmètre géographique de l'indicateur présenté ci-dessous.

Achats locaux

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

National

À l'échelle nationale, l'indicateur mesuré porte sur la part du volume d'achat réalisé auprès des fournisseurs référencés avec des produits et services d'origine nationale. Cet indicateur est calculé à partir des données déclarées à Clariane par les fournisseurs référencés. Il intègre les données collectées en 2023 puis en 2025 auprès de 1 585 fournisseurs référencés, qui représentent 82,5 % du volume d'achat 2025.

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

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

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

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Part des achats d'origine nationale (fournisseurs référencés)	78,3 %	78 %	≥ 75 %

En 2025, la part des achats d'origine nationale avec les fournisseurs référencés est de 78 %, contre 78,3 % en 2024. La variation n'est pas considérée comme significative. Clariane a pour objectif à horizon 2026 de maintenir cet indicateur au-delà de 75 %. Cet objectif tient compte de la performance atteinte à la fin du plan 2019-2023 et d'une faible visibilité de l'environnement macroéconomique.

Régional

En complément de l'indicateur sur l'origine nationale des produits, Clariane s'est fixé comme objectif de progresser dans sa capacité de mesure des achats régionaux pour certaines catégories d'achats ayant un potentiel d'achat régional élevé. L'indicateur porte sur la part des achats alimentaires réalisés dans le pays considéré qui proviennent de la même région administrative que celle dans laquelle l'établissement est implanté. Il est calculé à partir des données transmises par les fournisseurs sur les achats réalisés de juillet 2024 à juin 2025. Les systèmes d'information des fournisseurs ne permettent pas tous actuellement de produire cette donnée. En France, l'indicateur couvre l'ensemble du périmètre. En Allemagne et en Italie, les fournisseurs en mesure de fournir cette information représentent respectivement 67 % et 12 % du volume d'achat.

Part des achats alimentaires d'origine régionale

	2024	2025
France	22 %	22 %
Allemagne	NA	14 %
Italie	NA	14 %

L'indicateur est stable en France par rapport en 2024 et a pu être calculé pour la première fois en Italie et en Allemagne en 2025. La donnée de l'année 2024 pour la France a été corrigée pour aligner la définition avec les autres pays (la base de calcul porte sur les achats alimentaires réalisés en France, et non plus sur le total des achats alimentaires). L'objectif sur cet indicateur est de poursuivre le dialogue avec les fournisseurs pour continuer à améliorer le volume d'achats couverts, avant de pouvoir définir une cible quantitative.

Proximité

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

Par ailleurs, une attention supplémentaire est portée à la proximité de l'approvisionnement sur certaines catégories de produits alimentaires. Ainsi, en France en 2025, 82 % des achats alimentaires sont d'origine française (stable par rapport à 2024). Plus de 99 % des achats de boulangerie se font auprès de boulangers de proximité et 31 % 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 (contre 33 % en 2024). Clariane poursuit ses efforts en lien avec les fournisseurs français pour maintenir ce taux d'approvisionnement national élevé et augmenter la part d'achats régionaux.

Achats inclusifs

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

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

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

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

Fournisseurs inclusifs	2024	2025
% du montant total d'achats Groupe	2,4 %	2,1%
Montant d'achats fournisseurs inclusifs, en millions d'euros	24	27

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

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

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ



Pierre-Yves Pouliquen, rapporteur du Groupe de travail « Durabilité et proximité »

La question des achats est un bon exemple de l'équilibre que l'entreprise à mission nous invite à rechercher entre performance économique, sociale, et environnementale, mais aussi entre les objectifs de la mission eux-mêmes. Un achat local ou inclusif peut par exemple avoir un impact négatif sur les collaborateurs ou les patients et résidents si la qualité n'est pas au rendez-vous, ou sur le bilan carbone selon son mode de production. La transparence sur les critères de décision, les arbitrages et les marges de manœuvre à l'échelle d'un établissement est nécessaire pour permettre aux collaborateurs et en particulier aux directeurs d'établissement de naviguer dans cette complexité.



En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les résultats en matière d'achats locaux et inclusifs en 2024 ;
- l'avancement des travaux pour renforcer ces indicateurs ;

- les activités de la Direction des affaires territoriales en France, conformément au souhait du Comité d'explorer d'autres dimensions de l'impact local de Clariane, et notamment la formation des directeurs d'établissement et directeurs régionaux à la gestion des relations avec les parties prenantes locales.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

- **Poursuivre les travaux engagés pour renforcer les indicateurs d'achats locaux et inclusifs.**
- **Prioriser les catégories d'achats les plus impactantes pour les patients et résidents.**
- **Explorer dans le cadre de l'entreprise à mission des initiatives en lien avec d'autres vecteurs d'impact local, notamment les relations avec les communautés locales.**



4.5 Innovation

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

4.5.1 Recherche médicale

OBJECTIF



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

ACTIONS

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

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

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






Parmi les projets ayant le plus contribué à la production scientifique du Groupe en 2025 figurent notamment :

- le lancement du projet BOOST qui vise à démocratiser et structurer l'activité physique en santé mentale et à en faire un levier d'efficacité thérapeutique. Bien que son efficacité soit largement démontrée, avec des

effets comparables à ceux de certains traitements médicamenteux ou psychothérapeutiques pour la dépression, la schizophrénie ou les troubles anxieux, l'activité physique demeure peu prescrite et rarement structurée. Les audits internes comme la littérature internationale confirment un écart important entre les recommandations et la pratique réelle, lié à un manque de ressources, de formation et d'outils adaptés. BOOST a donc pour ambition de faire de l'AP une véritable intervention non médicamenteuse en santé mentale, au même titre que les autres approches thérapeutiques (*i.e.* avec un protocole d'évaluation et un programme personnalisé tracés dans le dossier patient) ;

- MyEDIT-B a vocation à ancrer la médecine de précision dans les pratiques psychiatriques, grâce à un test sanguin d'aide au diagnostic du trouble bipolaire. Différencier les formes de dépression reste un défi majeur : le retard diagnostique moyen atteint huit ans. L'objectif de ce projet est d'évaluer l'acceptabilité et l'utilisabilité du test dans les réseaux Clariane (France, Espagne). En 2025, les premiers résultats positifs de cette étude ont été présentés lors du Congrès européen de neuropsychopharmacologie. Clariane poursuit l'évaluation de l'impact de myEDIT-B sur l'organisation et la coordination des soins au sein de ses établissements, notamment en suivant les parcours des patients ayant bénéficié de l'outil.

PRINCIPAUX PARTENARIATS DE RECHERCHE EN COURS

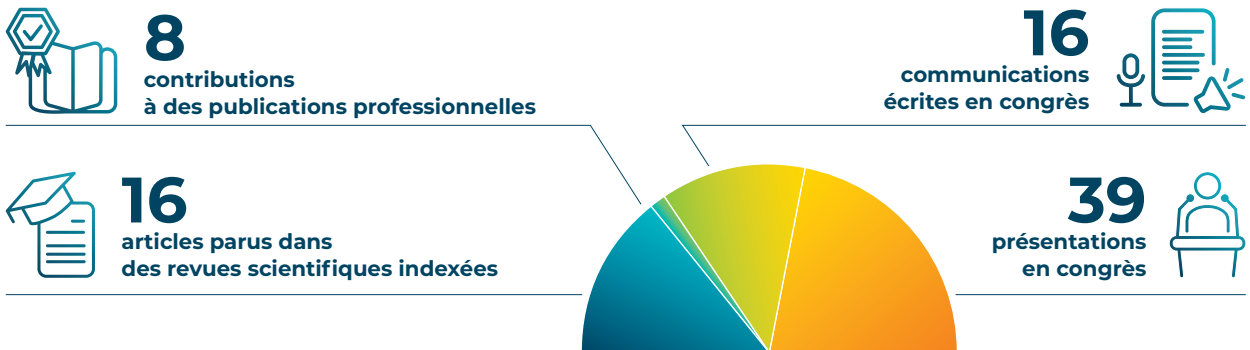
	OBJECTIFS	PARTENAIRES
<p>DÉPRESSION DE LA PERSONNE ÂGÉE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un outil de détection de la dépression adapté aux résidents des maisons de retraite Développer des formations dédiées 	<p>SF3PA <i>(Société francophone de psychogériatrie et de psychiatrie de la personne âgée)</i></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>MÉDECINE DE PRÉCISION EN SANTÉ MENTALE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer l'impact de l'utilisation en routine d'un test sanguin de diagnostic différentiel entre dépression unipolaire et bipolaire sur : <ul style="list-style-type: none"> acceptabilité des soignants impact sur l'organisation des soins 	<ul style="list-style-type: none"> Alcediag Synlab

■ Gériatrie
 ■ Réadaptation
 ■ Santé mentale

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Nombre de communications issues de projets de recherche et d'innovation	105	79	≥ 80

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



La baisse du nombre de communications professionnelles en lien avec les projets de recherche et d'innovation du Groupe est liée à la finalisation de plusieurs projets en 2024 ayant entraîné une hausse exceptionnelle liée à la valorisation de ces projets. La dynamique reste néanmoins alignée avec l'ambition du Groupe à horizon 2026 d'un minimum de 80 communications par an.

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ



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

La dynamique qui s'est poursuivie cette année autour des Clariane Innovation Days est enthousiasmante. Ce type d'événements permet de fédérer une communauté autour de la recherche et de l'innovation et contribue à renforcer la communication interne sur ces sujets. Le Comité salue aussi l'internationalisation des projets de recherche de Clariane : peu d'acteurs ont l'opportunité de contribuer à des projets de recherche de cette envergure. Le potentiel de développement est encore très important : l'utilisation des données dont dispose Clariane grâce à l'étendue et la diversité de son réseau est un atout immense pour la recherche. L'investissement dans l'infrastructure de données doit permettre de le valoriser pleinement.



En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les avancées des principaux partenariats de recherche en cours ;
- l'évolution des communications professionnelles en lien avec la recherche et l'innovation.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

- Poursuivre les efforts initiés pour renforcer la dimension internationale des projets de recherche du Groupe, en impliquant systématiquement des établissements et partenaires de recherche dans plusieurs pays.
- Développer à moyen terme des indicateurs permettant de mesurer :
 - les budgets alloués à la recherche ;
 - l'implication des établissements dans la recherche ;
 - l'utilisation des données dont dispose Clariane dans un but de recherche ;
 - l'impact des projets de recherche médicale, notamment en termes de mise en application dans le réseau Clariane.
- Renforcer la recherche en sciences sociales en lien avec le développement de nouvelles offres et organisations du travail.

4.5.2 Innovation en santé et en soin

OBJECTIF



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

ACTIONS

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

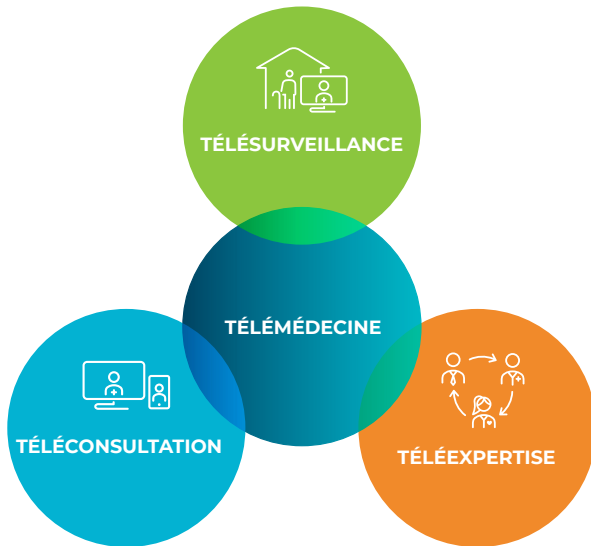
Améliorer le bien-être et l'autonomie des résidents et des patients, et la qualité de vie au travail pour les collaborateurs

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

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

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

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



INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

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

Parmi les principales réalisations en matière d'innovation en 2025 figurent également :

- la poursuite du déploiement de l'application Koala, à destination des collaborateurs en établissement. Son objectif est de simplifier les tâches quotidiennes et administratives pour améliorer leur qualité de vie au travail et leur permettre de passer ce temps gagné auprès des résidents/patients. L'application facilite le partage des informations en temps réel, la numérisation des procédures, ainsi que la centralisation et l'interconnexion des outils existants. À fin 2025, l'application a été déployée dans 60 % des maisons de retraite médicalisées de Clariane en France. ;
- la pérennisation des *Clariane Innovation Days*, lancés en 2024. Les *Clariane Innovation Days* sont un événement européen dédié à l'innovation en santé organisé dans le cadre de la stratégie d'innovation de Clariane. Ils visent à rassembler les experts du secteur, les professionnels de santé et les partenaires académiques et industriels autour des défis et avancées majeurs en santé mentale, réadaptation et géosciences. En 2025, deux éditions ont été organisées, respectivement sur le thème de la stimulation cérébrale et la neuroréadaptation et de l'innovation en santé mentale.

s'il a réalisé au moins un acte au cours du dernier semestre écoulé de téléconsultation, télé-expertise ou télésurveillance. Cette définition permet de mesurer un usage réel, et non pas seulement un équipement théorique. La Belgique et les Pays-Bas ne sont pas encore intégrés à cet indicateur.

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Maisons de retraite proposant au moins un service de télémédecine	19 %	23,5 %	60 %
Cliniques proposant au moins un service de télémédecine	26 %	28 %	70 %

Le déploiement de ces services est fortement impacté par les politiques publiques en matière de financement des équipements et de remboursement des actes, qui diffèrent significativement selon les pays. À fin 2025, la progression de 4 points dans les maisons de retraite médicalisées par rapport à 2024 est notamment portée par la poursuite du déploiement de chariots de télé-médecine dans les maisons de retraite médicalisées en France, et la mise en place d'une solution de communication sécurisée avec les professionnels de santé externes à l'établissement en Allemagne.

En lien avec les recommandations du Comité de mission, une vision consolidée du statut de 25 projets d'innovation en santé ayant un potentiel d'impact au niveau Groupe a été réalisée et présentée au Comité en 2025. Le Comité a encouragé le Groupe à poursuivre ce suivi en catégorisant les projets selon le niveau d'investissement requis et le potentiel d'impact.

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ



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

Les projets d'innovation menés par Clariane font écho aux priorités visibles sur le terrain. Miser sur la prévention et la personnalisation, imaginer de nouveaux modèles de services, repenser l'organisation du soin plutôt que de se focaliser sur les outils et technologies qui doivent en découler : cette approche de l'innovation est complètement cohérente avec la mission de Clariane et alignée avec les recommandations du Comité. Les efforts de structuration d'une vision globale de ces projets sont tangibles et il s'agit de les poursuivre pour renforcer le pilotage de l'innovation et de son financement, ainsi que la mesure des impacts pour les personnes accompagnées et les collaborateurs.



En 2025, le Comité de mission a plus spécifiquement étudié :

- les avancées des principaux projets d'innovation en cours à l'échelle du Groupe ;
- l'innovation en matière de prévention, illustrée à travers l'engagement de Clariane dans le programme ICOPE, un dispositif de prévention par le repérage des fragilités à destination des plus de 60 ans développé

par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), que Clariane a pour objectif de déployer dans les cliniques de réadaptation et de santé mentale de son réseau ;

- l'innovation organisationnelle, illustrée à travers le bilan de l'expérimentation des Maisonnées en France, un concept testé dans quatre maisons de retraite pilotes organisées en petites unités de vie pour favoriser une plus grande personnalisation du soin et des rythmes de vie et des équipes plus polyvalentes et autonomes.

RECOMMANDATION DU COMITÉ

- **Poursuivre la mise en œuvre de la méthodologie commune d'évaluation des pilotes (innovations testées sur un périmètre restreint) avec une attention particulière portée à la perception des utilisateurs.**
- **Développer des indicateurs permettant de mesurer :**
 - les budgets alloués à l'innovation ;
 - l'avancée du déploiement des principales innovations ;
 - l'impact des innovations sur les parties prenantes, en complément des indicateurs de déploiement.



5

Gouvernance inclusive

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

OBJECTIF



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

ACTIONS

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

	PÉRIMÈTRE	MISSION	INTERACTIONS
COMITÉ DE MISSION	GRUPE clariane	Suivre la mise en œuvre de la mission	4 Présidents de Conseils de parties prenantes nationaux siègent au Comité de mission
CONSEIL DES PARTIES PRENANTES	PAYS	Conseiller sur : - les enjeux liés à l'activité et la stratégie - la relation avec les parties prenantes - les enjeux sociétaux liés au vieillissement et à la santé	
CONSEILS LOCAUX	ÉTABLISSEMENT	Conseiller sur tout sujet lié au fonctionnement de l'établissement : soin, restauration, activités et vie sociale, cadre de vie, communication avec les familles...	• membres de conseils locaux siégeant au conseil national • sondage à destination des membres de conseils locaux

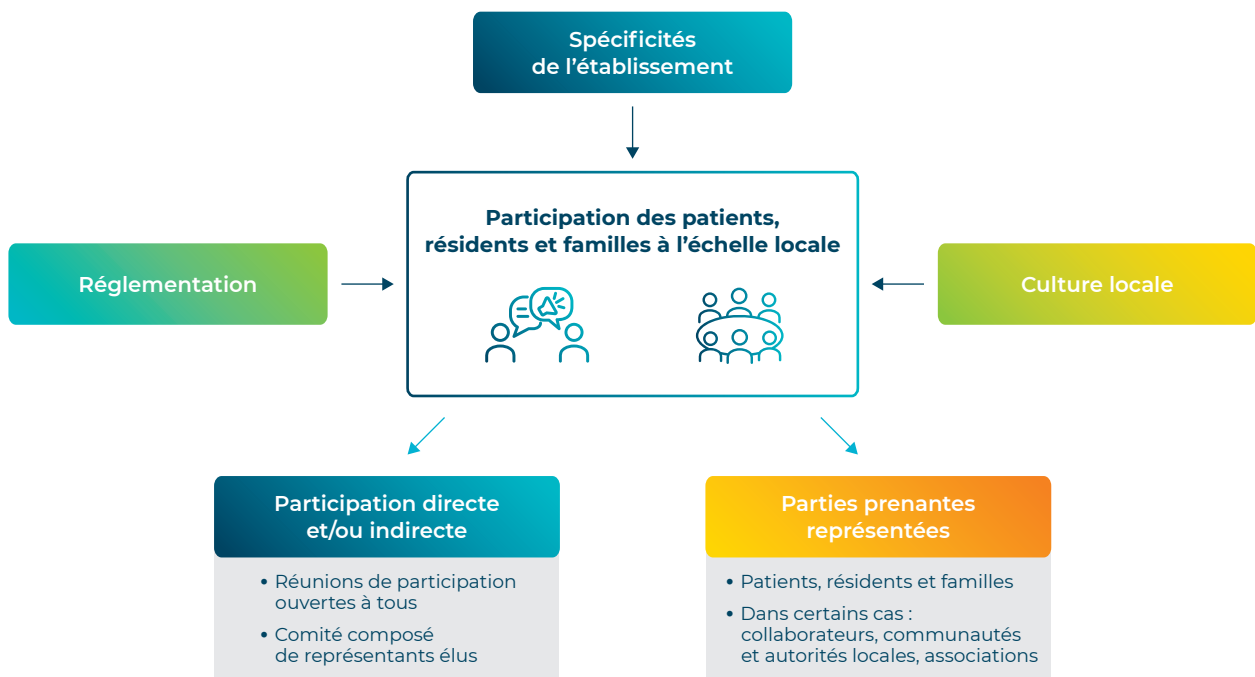
Conseils des parties prenantes locaux

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

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

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







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



Conseils des parties prenantes nationaux

Au niveau national, les Conseils de parties prenantes ont pour mission de conseiller Clariane sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise et sa stratégie (y compris sa démarche RSE), aux relations avec ses parties prenantes, et aux enjeux sociétaux liés au vieillissement et à la santé. À fin 2025, ces instances sont en place en France, en

Allemagne, en Belgique, en Italie et aux Pays-Bas. En Espagne, la préparation de la création d'une instance similaire s'est poursuivie en 2025, avec pour objectif un lancement en 2026, l'enjeu principal étant de représenter à travers les membres du conseil la grande diversité d'activités de Clariane dans ce pays.

CRÉATION		PRÉSIDENTE	MEMBRES	SUJETS MAJEURS EN 2025
	France 2019	Dominique Fabre	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant des résidents/familles • Associations de personnes âgées • Associations de patients • Représentant des collaborateurs • Personnalités qualifiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Médiation et gestion des conflits • Considération des personnes accompagnées, familles et équipes • Risques d'abus de faiblesse
	Pays-Bas 2020	Dr Jacques Van Der Horst	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants des résidents/familles 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation de Korian Pays-Bas • Conseils de parties prenantes en établissement • Formation des collaborateurs à la prise en soin des personnes atteintes de troubles cognitifs
	Belgique 2020 2022 (Conseil des jeunes seniors)	Dominiek Beelen	<ul style="list-style-type: none"> • Personnalités qualifiées • Personnalités représentant la nouvelle génération de seniors 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse en bonne santé et nutrition • Lutte contre l'isolement social • Fonctionnement du Conseil des Jeunes 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 • Représentants des collaborateurs • Personnalités qualifiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération territoriale entre acteurs du soin • Conseils de parties prenantes en établissement • Auto-évaluations menées avec les employés, résidents et familles en tant que Società Benefit
	Allemagne 2022	Dr Stefan Arend	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant des résidents/familles • Association de patients • Représentants des collaborateurs • Personnalités qualifiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils de parties prenantes en établissement • Personnalisation du soin selon l'histoire de vie • Restauration et ancrage local
	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 quatre pays (Allemagne, France, Italie, Pays-Bas) sont également membres du Comité de mission de Clariane.

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

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

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

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

Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026
Part des établissements ayant une instance de dialogue avec les parties prenantes active*	89 %	91 %	≥ 95 %
Nombre de pays ayant un Conseil de parties prenantes actif	5 	5 	6 

* En 2025, la donnée n'a pas pu être mise à jour pour la Belgique et les Pays-Bas. La dernière donnée disponible, portant sur l'année 2023, a été réutilisée.

En 2025, 91 % des établissements ont mis en œuvre au moins l'une des modalités de dialogue décrites ci-dessus. La progression reflète notamment la poursuite de la

sensibilisation des équipes à l'importance de formaliser ce dialogue pour le pérenniser, en particulier dans les pays pour lesquels la réglementation ne l'impose pas.

TRAVAUX ET AVIS DU COMITÉ

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

La deuxième édition du séminaire des Conseils de parties prenantes a permis de renforcer la communauté de collaborateurs Clariane et de personnalités externes qui œuvrent pour faire vivre ce dialogue à l'échelle locale, nationale et européenne. Ce temps de réflexion et de partage est une vraie opportunité pour inventer ensemble les modalités qui permettent une participation durable et impactante des parties prenantes, en particulier des personnes accompagnées par Clariane et de leurs proches, à la prise de décisions.



En 2025, le groupe de travail du Comité de mission dédié à la Gouvernance inclusive a de nouveau été élargi pour donner lieu à la deuxième édition du séminaire des Conseils de parties prenantes nationaux de Clariane. À l'occasion de cette journée, les Présidents des Conseils de parties prenantes, certains membres de ces Conseils, et les collaborateurs Clariane qui soutiennent ces Conseils dans leurs travaux se sont réunis. Chaque pays a présenté les avancées de sa feuille de route 2024-2026 pour accroître l'impact des Conseils de parties prenantes à l'échelle nationale et locale.

Lors de cette édition, l'accent a été mis en particulier :

- à l'échelle locale : sur l'information des représentants des personnes accompagnées et de leurs proches sur leur rôle au sein de ces instances et sur la formation

des collaborateurs Clariane, en particulier des directeurs d'établissement, à l'animation de ces instances ;

- à l'échelle nationale : sur le renforcement des liens entre les Conseils de parties prenantes nationaux et avec les autres instances de gouvernance du Groupe, notamment le Comité de mission.

Ces discussions ont permis d'initier des travaux communs pour renforcer, à l'échelle locale, les ressources mises à disposition des directeurs d'établissement et des élus pour animer les instances en capitalisant sur les ressources existant dans les différents pays, et à l'échelle nationale, pour augmenter la visibilité des recommandations des Conseils de parties prenantes.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

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



6

Feuille de route de la mission et du Comité de mission 2026

L'année 2026 sera la dernière année de la feuille de route mission et RSE de Clariane portant sur la période 2024-2026, première feuille de route du Groupe en tant qu'entreprise à mission. Il s'agit à cet égard d'une année charnière, au cours de laquelle le Comité sera mobilisé sur :

- le suivi des progrès et l'atteinte des objectifs à horizon 2026, sur les 11 initiatives d'entreprise à mission. Le Comité a souligné à cet égard l'importance de suivre, en complément de l'évolution des indicateurs moyens, l'évolution des écarts entre les établissements et du nombre d'établissements se situant significativement en-dessous des objectifs définis, en particulier pour les indicateurs en lien avec l'engagement de Considération ;
- l'accompagnement de Clariane dans la préparation de la prochaine feuille de route (initiatives, indicateurs, et objectifs associés) ;
- la définition des thématiques sur lesquelles le Comité de mission souhaite plus particulièrement se concentrer à partir de 2027 ;
- en lien avec ces thématiques, les éventuelles adaptations à prévoir dans la méthode de travail du Comité à partir de 2027.

Afin d'ancrer ces travaux dans la réalité quotidienne des activités du Groupe, et d'identifier les enjeux et leviers en lien avec l'appropriation de la mission par l'ensemble des collaborateurs et sa déclinaison en particulier dans les établissements, les membres du Comité de mission souhaitent par ailleurs :

- continuer de participer à des événements internes reflétant la mise en œuvre des engagements du Groupe à l'échelle d'un établissement ;
- renforcer les opportunités d'échange avec des collaborateurs, y compris lors des réunions du Comité, sur la mise en œuvre de la mission à l'échelle de leur établissement et dans leur quotidien professionnel.



Annexes

Annexe 1 – Tableau récapitulatif des indicateurs

Objectifs sociaux et environnementaux	Initiative	Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026 (fixés en 2023)
	<i>Positive Care</i>	Score de Considération	Groupe : 8,3/10 Score ≥ 8,0/10 dans 5 des 7 pays du Groupe	Groupe : 8,4/10 Score ≥ 8,0/10 dans 5 des 7 pays du Groupe	≥ 8,0 au niveau Groupe et dans chaque pays du Groupe
Considération	Information et orientation des personnes en situation de fragilité	Déploiement du standard Groupe d'information et orientation des personnes en situation de fragilité	54 %	65 %	100 %
	Soutien social et psychologique des collaborateurs	Déploiement du standard Groupe de soutien social et psychologique des collaborateurs	72 %	82 %	100 %
		Taux d'absentéisme	10,4 %	10,6 %	10,8 %
	Santé et sécurité des collaborateurs	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	31	28	29
Équité	Formation et promotion professionnelle	Nombre de collaborateurs engagés dans un parcours de formation qualifiante	7 780	7 743	7 200
	Partage de la valeur	Indicateur de réinvestissement dans la mission de soin Pourcentage des collaborateurs détenant des actions dans le cadre du plan Ensemble	181 M€ NA	182 M€ NA	≥ 150 M€ par an Objectif 2028 : 50%
Durabilité	Empreinte carbone liée à l'énergie	Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie par rapport à 2021	- 15 %	-24 %	- 27 %
Proximité	Achats locaux et inclusifs	Part des achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés	78 %	78 %	≥ 75 %
Innovation	Recherche médicale	Nombre de communications issues de projets de recherche et d'innovation	105	79	≥ 80
	Innovation en santé et en soin	Maisons de retraite proposant au moins un service de télémedecine Cliniques proposant au moins un service de télémedecine	19 % 26 %	23,5 % 28 %	60 % 70 %

Annexes

Annexe 1 – Tableau récapitulatif des indicateurs

Principe fondateur	Initiative	Indicateur clé de performance	Résultat 2024	Résultat 2025	Objectif 2026 (fixés en 2023)
Gouvernance inclusive	Intégration des Conseils de parties prenantes à la gouvernance	Part des établissements ayant une instance de dialogue avec les parties prenantes active	89 %	91 %	95 %
		Nombre de pays ayant un Conseil des parties prenantes actif	5 pays	5 pays	Tous les pays (6)

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

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

Annexe 2 – Biographies des membres du Comité de mission



Nicolas Truelle ⁽¹⁾

Président du Comité de mission

Collège des personnalités qualifiées

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

Auparavant, il a successivement occupé des postes à responsabilité dans l'administration française (ministère

de l'Industrie, 1986-1992), puis dans le groupe Sanofi (1992-2000), où il a notamment été DRH du Groupe et membre du Comité exécutif. Il a ensuite dirigé Via Location (2000-2010) avant de rejoindre Weinberg Capital Partners comme associé.

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



Moira Allan

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

Collège des personnalités qualifiées

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

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

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

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

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

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



Dr Stefan Arend

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne

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

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

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

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

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

Annexes

Annexe 2 – Biographies des membres du Comité de mission

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

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



Jean-Marie Bockel

Ancien ministre et ancien maire de Mulhouse

Collège des personnalités qualifiées

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

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

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

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



Étienne Caniard

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

Collège des personnalités qualifiées

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

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

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

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

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

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



Dominique Fabre

Présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France

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

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

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

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

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

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



Prof. Francesco Longo

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Italie

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

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

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

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

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



Antoine Maspétiol

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

Collège des personnalités qualifiées

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

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

Annexes

Annexe 2 – Biographies des membres du Comité de mission



Martina Nickel

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

Collège des salariés

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

Mme Martina Nickel travaille dans le département de l'aide sociale au sein d'une maison de retraite du groupe

Clariane en Allemagne. Elle est également Présidente du Comité d'entreprise local de cette maison de retraite depuis 2013 ainsi que membre du Comité d'entreprise de la société européenne, du Comité des parties prenantes allemand et du *Women's Club* de Clariane.



Catia Piantoni

Présidente du Women's Club de Clariane

Collège des salariés

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

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

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

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



Pierre-Yves Pouliquen

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

Collège des personnalités qualifiées

Diplômé des Hautes Études Commerciales (HEC), M. Pierre-Yves Pouliquen commence sa carrière chez Rhône-Poulenc comme auditeur interne puis comme trésorier de Rhône-Poulenc Chimie. En 1995, il rejoint le groupe Scori en tant que Vice-Président senior Finance. Il devient ensuite Directeur général puis Vice-Président senior Europe de la filiale SITA. De 2004 à 2007, il occupe le poste de Directeur général de SITA Normandie.

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

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



Bo Swolfs

Directrice de la maison de retraite De Muze en Belgique

Collège des salariés

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

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



Jérôme Vandekerkhove

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

Collège des salariés

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

Il rejoint en 2001 le groupe Clariane en tant que Cadre de réhabilitation du service réhabilitation en établissement.

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

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



Dr Jacques van der Horst

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Pays-Bas

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

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

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

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



Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Tél. : +33 (0)7 60 66 70 83

Crédits photos : © Clariane - Oh Ah / Livia Saavedra, © Clariane/Mathieu Delmestre, Direction de la communication
Clariane, Michel Garcia, Frédérique Toulet



clariane

Société européenne au capital de 3 567 544,59 euros
21-25, rue Balzac - 75008 Paris
RCS Paris 447 800 475
www.clariane.com